

**PROYECTO APLICADO ANALISIS DE FACTORES DE CULTURA
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA GRUPO EMPRESARIAL OPTICAL
CON EL MODELO DENISON**

**Por:
YOANA LILIANA ACERO RINCON
COD. 65794631**



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS – ECACEN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2019**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	10
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1. MARCO TEÓRICO	11
1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL Y VARIABLES	13
1.2. CULTURA COMO VARIABLE EXTERNA	14
1.3. CULTURA COMO VARIABLE INTERNA	15
1.4. MODELO DENISON	16
1.4.1. Involucramiento.	18
1.4.2. Consistencia.	18
1.4.3. Adaptabilidad.	19
1.4.4 Misión.	20
2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	21
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	21
2.1.1. Misión.	22
2.1.2. Visión.	22
2.1.3. Valores.	23
2.2. MARCO TECNOLÓGICO	24
2.3. SERVICIOS	26
2.3.1. Tallado forma libre FREE FORM	26
2.3.2. Tallado convencional.	28
2.4. RECURSOS ACTUALES	30
2.5. DIAGRAMA DE PROCESOS LABORATORIO.	31
2.8. ATENCIÓN DE NECESIDADES	48
2.9. SERVICIO MÉDICO Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	50

	2
2.10. MEDIOS DE COMUNICACIÓN	53
2.11. EVENTOS PARA LOS EMPLEADOS	54
3.MARCO METODOLÓGICO	56
3.1 PROPUESTA DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	56
3.2 ALCANCE	57
3.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
4. ANÁLISIS DE FACTORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	58
4.1 ANÁLISIS DE ADAPTABILIDAD	59
4.2. ANÁLISIS DE INVOLUCRAMIENTO	61
4.3. ANÁLISIS DE CONSISTENCIA	63
4.4. ANÁLISIS DE MISION	65
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	68
5.1 ANÁLISIS POR ÍTEMS CON MENOR CALIFICACIÓN	68
5.2. ANÁLISIS POR CARACTERÍSTICA CON MENOR CALIFICACIÓN	72
5.2.1 Facultamiento.	72
5.2.2. Acuerdo	73
5.2.3. Orientación al cambio	74
5.3. EVALUACIÓN DEL RESULTADO GENERAL DE LA PERCEPCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	75
CONCLUSIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. El Modelo Denison	17
Figura 2. Ubicación Empresa Grupo Empresarial Optical	22
Figura 3 . Equipo de calibración óptico	24
Figura 4. Campaña Transitions uno de los principales proveedores	25
Figura 5. Equipos para la Producción de Grupo Empresarial Optical	27
Figura 6. Proceso de tallado convencional 1	29
Figura 7. Equipo para Tallado	30
Figura 8. Recursos de la Empresa	30
Figura 9. Diagrama de Procesos	32
Figura 10. Ingreso de órdenes de pedido	33
Figura 11. Preparación de material	34
Figura 12 Proceso de Calculo	35
Figura 13 Proceso de Encintado y Bloqueo	36
Figura 14. Generado de Orden.	37
Figura 15. Afinado	39
Figura 16. Proceso de Pulido	41
Figura 17. Tratamiento Hard Coat	43
Figura 18. Control de Calidad	44
Figura 19. Monitoreo y Entrega	45
Figura 20. Plano del Laboratorio Óptico	47
Figura 21. Cartelera de información para todo el personal de la empresa	55
Figura 22. Evaluación de resultados	76
Figura 23. Síntesis de los resultados	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Programa de capacitación con la ARL SURA	51
Tabla 2. Análisis de adaptabilidad	60
Tabla 3. Análisis de involucramiento	62
Tabla 4. Análisis de Consistencia	64
Tabla 5. Análisis de misión	66
Tabla 6. Resumen del análisis	80

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se realizará un análisis de los factores de cultura organizacional para el Grupo Empresarial Optical, mediante la identificación de teorías relacionadas con el mejoramiento de la productividad laboral, tomando como autor principal a Daniel Denison con su modelo de evaluación del desempeño e impacto sobre los resultados de la unidad productiva.

Para desarrollar este modelo, se aplicará un instrumento con 60 preguntas (basado en el modelo Denison) a una muestra de 70 empleados, que permitirá identificar el panorama sobre su percepción de la cultura organizacional, que será analizada desde los factores y sus variables, y cuyos resultados serán fundamento para formular acciones de mejoramiento, con las que se espera aumentar la productividad laboral.

Este instrumento se compone de un cuestionario con 12 subescalas o índices que a la vez se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales (Denison, 2001), el primero es la Implicación (Involvement), que tanto poder tiene los miembros de la organización y como desarrollan sus capacidades humanas, el siguiente es Consistencia (Consistency) rango que permite identifica que tan consistente e integrada se encuentra la organización. Adaptabilidad (Adaptability, como la organización está dispuesta para enfrentar estas interacciones internas y adaptaciones externas y por ultimo Misión (Mission), la definición de las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, identificar la claridad entre las intenciones estratégicas que expresan el propósito de la organización y como los empleados contribuyen al desarrollo de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización Grupo Empresarial Optical se encuentra en un proceso de expansión productiva y comercial, para lo cual considera necesario identificar nuevas estrategias enmarcadas en fortalecer su productividad, las cuales deben redundar en el desempeño más eficiente y con el máximo aprovechamiento de sus recursos, principalmente humanos.

Con este propósito, se han identificado algunos factores indispensables en lo que corresponde a los esquemas de producción y gestión de las relaciones con el cliente, principalmente en lo que respecta a: uso de nuevas tecnologías, distintas formas de realizar las labores, trabajo en equipo, coordinación, gestión del cambio, nuevos enfoques al cliente y en general, al logro de la misión con estas nuevas iniciativas. Pero lamentablemente, aún persisten diversas resistencias al cambio, por parte de la mayoría de los empleados, como se ha observado en la dificultad que se presenta en el uso de las nuevas herramientas, comunicación entre departamentos y al interior de estos, aprovechamiento de los tiempos ociosos, y eficiencia menor a la esperada en la atención al cliente.

Es entonces, cuando surge la necesidad de comprender cuál es la importancia que la gerencia otorga a la gestión de su talento humano, con el fin de aprovechar sus capacidades, habilidades y fortalezas en pro de mejorar los resultados, y que esto sea coherente con su horizonte organizacional, donde resulta pertinente evaluar la relación existente entre la misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia, como síntesis de lo mencionado

antes, que redundan en factores determinantes de cultura organizacional, como lo propone el autor Daniel Denison (Denison, 2019).

Por esto, la cultura organizacional toma un rol indispensable como enfoque de análisis para el presente documento, porque acá resulta necesario entender ¿Cuál es la situación actual en materia de cultura organizacional y la percepción de los empleados para el Grupo Empresarial Optical de acuerdo con el Modelo Denison?, para lo cual resulta pertinente comprender ¿Qué acciones de cultura organizacional pueden implementarse con el fin de transformar los rasgos culturales, comportamientos administrativos y estrategias organizacionales para garantizar un mejoramiento en su desarrollo organizacional?

JUSTIFICACIÓN

El Grupo Empresarial Optical, requiere incursionar en nuevos procesos de producción más efectivos, que involucren el aprovechamiento de sus recursos, en especial, su talento humano, y por lo tanto, resulta oportuno identificar aspectos de Cultura Organizacional en los aspectos por los cuales los trabajadores interpretan y relacionan los diferentes factores que influyen en su desarrollo laboral, ya sean de tipo organizacional, interpersonal, cultura, físico, entre otros.

Por ello, para este proyecto resulta oportuno realizar un análisis de los factores de la cultura organizacional, para identificar como está siendo percibida la empresa por sus colaboradores, esto como aspecto generador de ventajas competitivas; así mismo conocer oportunidades de mejora, con factores de insatisfacción determinantes de las causales de algunas actitudes negativas, las cuales entorpecen el buen desarrollo de la organización.

Este análisis no solamente puede ser de carácter teórico, también es necesario realizar un estudio mediante el desarrollo de un diagnóstico y propuesta de valor diferencial, usando el Modelo Denison que se estructura en un software en Excel, el cual se aplica por medio de una encuesta, y cuyos resultados generarán el panorama del Grupo Empresarial Optical, desde los cuatro factores formulados por Daniel Denison: Adaptabilidad, Misión, Consistencia e Involucramiento.

En este sentido, para este documento como valor agregado, se pretende interpretar los resultados con el ánimo de formular acciones preventivas y correctivas que favorezcan la cultura organizacional, promoviendo el sentido de pertenencia, la ejecución de tareas y el mejor desempeño de los trabajadores; de ahí que la evaluación de la cultura organizacional permitirá identificar las causales de conflicto y de insatisfacción que no permiten el adecuado desarrollo corporativo.

Además, otra ventaja de realizar este estudio es que brinda las herramientas para desarrollar una planeación orientada a la mejora continua, esto al respecto de calidad del desempeño de los empleados, mejora en la productividad, mejora en la relaciones interpersonales y prevenir problemas que puedan afectar la productividad y el ambiente laboral.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores de cultura organizacional para la empresa Grupo Empresarial Optical por medio del Modelo Denison para determinar el impacto del desempeño laboral de su talento humano

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Exponer los elementos que hacen parte de los cuatro rasgos de cultura organizacional según el modelo Denison para entender su relevancia en la gestión administrativa del Grupo Empresarial Optical
- Identificar la percepción de la cultura organizacional según los colaboradores del Grupo Empresarial Optical mediante la aplicación del instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional del Modelo Denison.
- Formular acciones de mejoramiento de la Cultura Organizacional del Grupo Empresarial Optical con el fin de alcanzar un incremento en la productividad laboral

1. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua (RAE) (s.f.), cultura es un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social. Ahora bien, los participantes de estos grupos deben asumir las características y valores, que se expresan de diversas maneras y los caracteriza como integrantes de este.

Así mismo la cultura organizacional la define Edgar Schein como: “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente, y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”. Esto permite concluir que las organizaciones, como las personas crean y tiene su propia forma de ser, de actuar.

Entonces se puede definir como cultura organizacional: el modo de ser, de pensar, de hacer y creer, que establece formas comportamentales en un grupo de personas que integran una organización en un debido momento, basándose en los valores, en busca de armonía y el sentido único de la organización haciéndola única.

El concepto de Cultura Organizacional tiene orígenes en las escuelas con ideas y filosofías que buscaban solucionar el problema de la productividad, entre estas se encuentra la Escuelas de las Relaciones Humanas de la Administración, la cual investigo como los factores ambientales y las condiciones físicas afectaban el desarrollo del trabajo.

Sin embargo, el concepto de cultura organizacional se desarrolla a finales de los años setenta de finido por Pettigrew (1979, p, 574) como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”.

A principios de los 80 se Mitroff y Joyce (1980) introducen el concepto de “simbolismo organizacional” con el cual manifiestan que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización. (Cujar,A.,Ramos,C.,Hernandez,E.,Y Lopez,J., 2013)

De igual forma otro concepto dado sobre la misma década por Schwartz y Davis (1981, p. 33), afirma que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. (Cujar,A.,Ramos,C.,Hernandez,E.,Y Lopez,J., 2013).

El estudio de la cultura organizacional según Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recopilar información de las diversas manifestaciones culturales en la empresa. Por ello es primordial la evaluación de la cultura organizacional e identificar y analizar sus resultados (López, Marulanda e Isaza, 2011), De hecho, como indican Toca y Carrillo (2009) la

caracterización y medición de la cultura organizacional determinan el impacto que esta tiene en los resultados de gestión.

Por lo tanto, es fundamental para toda organización, contar con un sistema de información actualizado sobre cómo medir la cultura organizacional, que permita a la gerencia tener herramientas para la toma de decisiones.

1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL Y VARIABLES

A continuación, se identificarán diversas definiciones de la cultura organizacional y las variables a tener en cuenta Tomando definiciones de autores como Rodríguez (2009) el cual señala que la cultura organizacional es un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas también complejos: organización y contexto. Robbins y Judgey (2009) los cuales destacan siete características de la cultura organizacional y señalan su importancia para medir el rendimiento individual y colectivo en la empresa. Estas características son: innovación, orientación a los resultados, Orientación a las personas, Orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad, estabilidad. (Carrillo, 2016)

De igual forma, Gómez (2008) sostiene que varias investigaciones caracterizan las variables visibles de la cultura, recalando que la holística describe y analiza factores determinantes, internos y externos de la organización. Otros autores como Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) abordan factores determinantes de la cultura organizacional: estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, organización y ambiente. (Carrillo, 2016)

Igualmente, Pedraza-Álvarez, Obispo Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez (2015) en su investigación de cultura organizacional desde la teoría de Shein estructuran la información de acuerdo a las categorías de manejo administrativo y ambiente. Por todo aquello, Miquilena y Paz (2008) determinan que las organizaciones deben expresarse como culturas para afrontar competitivamente el entorno global y que puedan ser medidas de acuerdo a otras variables. (Carrillo, 2016)

1.2. CULTURA COMO VARIABLE EXTERNA

La cultura se entiende como un fenómeno nacional que influye en muchos aspectos en el desarrollo y creencias del contexto organizacional, de aquí que los valores y actitudes de las personas en las diferentes organizaciones provienen de la influencia que ejerce la sociedad, por ello la cultura organizacional son manifestaciones de un sistema cultural mucho más amplio.

La cultura se percibe como una variable externa que influye a las organizaciones, está a la vez es transferida en forma de membresía a la organización, es decir en el momento en que los empleados ingresan a la organización, estos que ha sido influenciados por múltiples instituciones culturales, como la Iglesia, la Familia, la educación, la comunidad, traen consigo todas estas influencias para ser parte de la realidad organizacional. La cultura organizacional está permeada por otras instituciones a través de los miembros que la constituyen. (García, 2009)

1.3. CULTURA MOMO VARIABLE INTERNA

Se entiende entonces que las organizaciones son fenómenos que producen cultura y a su vez son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios. Desde ese punto de vista se define a la cultura como un ente social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, estos valores se representan a través de historia, mitos, leyendas, lenguaje especializado. (Smircich, 1983)

Es así que generalmente se han considerado variables basadas en el marco de la teoría de los sistemas para el buen funcionamiento de una organización, como el tamaño, la tecnología, la estructura y estas a su vez son determinadas por el ambiente organizacional, motivo por el cual los gerentes ajustan los objetivos organizacionales teniendo en cuenta estas variables y la cultura permite el balance y eficiencia de la organización.

Por lo tanto, las organizaciones se deben adaptar a las distintas variables que la afectan y por ello deben cambiar la cultura organizacional teniendo en cuenta las exigentes circunstancias del entorno, por ello hoy se habla de distintas estrategias gerenciales de cambio, que permiten alcanzar los objetivos de la organización, utilizando instrumentos como la reingeniería, planeación estratégica, gerencia estratégica, gerencia de la calidad total, cambio de cultura organizacional. Así pues, para lograr estos cambios en la organización, es necesario lograr cambios en la conducta de las personas y debido que la

conducta está guiada por valores, es necesario cambiar la conducta organizacional y así lograr el verdadero cambio en la organización. (García, 2009)

1.4. MODELO DENISON

El modelo de Denison implementado por el Daniel Denison, vincula la cultura organizacional con distintos indicadores de desempeño del negocio tales como retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo de producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado. Este modelo toma los rasgos culturales, los comportamientos administrativos, estrategias organizacionales y los relaciona en conjunto con elementos de la organización y su entorno, los cuales se pueden resumir en cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales: Adaptabilidad, Misión, Consistencia, Participación, como se puede identificar en el gráfico 1.

La teoría de Denison y sus colegas asevera que las culturas presentan características o rasgos que pueden medidos y comparados, todo esto se desarrolla en un modelo que identifica y compara elementos del comportamiento humano y del comportamiento de una firma, de tal manera que estos elementos se encuentran presentes en las diferentes culturas organizacionales y a su vez se encuentran relacionados de una forma positiva en las percepción del desempeño, como lo son la variables del retorno sobre los activos (ROA), el crecimiento de las ventas y la innovación. (Martínez, 2010)

Este modelo se compone de cuatro rasgos y a su vez cada uno está compuesto por tres índices o subdimensiones que se conforman a partir de creencias y supuestos

compartidos en la organización. A su vez cada índice es medido con cinco preguntas del instrumento. (Denison, 1994)

El Modelo Denison

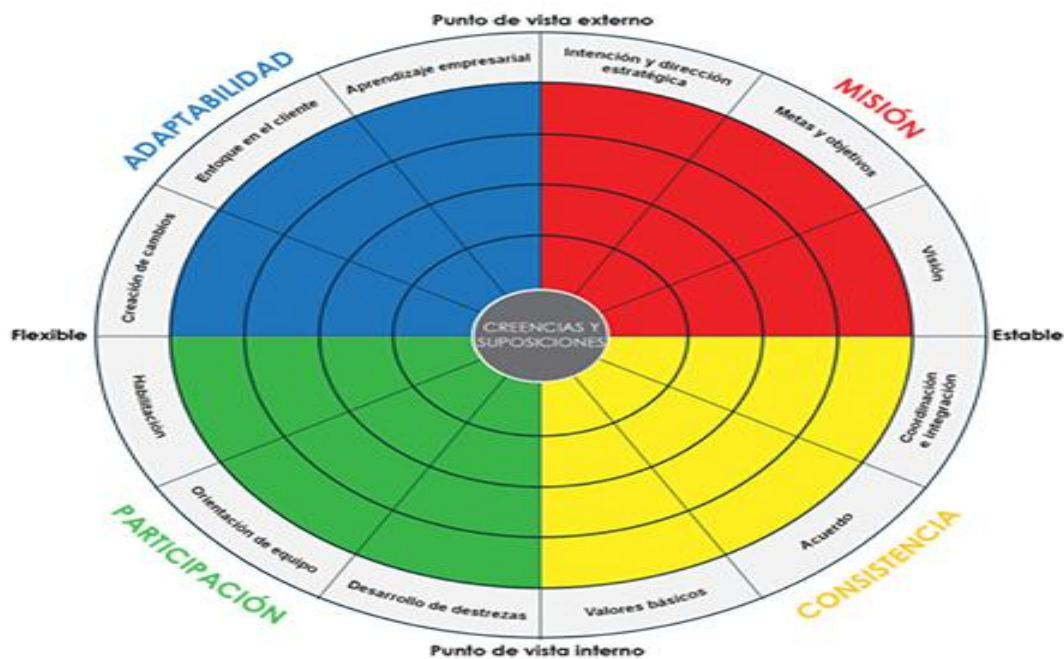


Figura 1. El Modelo Denison

Fuente: Tri Latinoamérica (2019). Cultura organizacional. Recuperado de http://tri-latam.com/Cultura_organizacional_ModeloDenison.html

Los cuatro rasgos del modelo se encuentran en un plano definido por dos dimensiones ortogonales, una define el enfoque interno y el enfoque externo, la otra dimensión está orientada a la estabilidad y la flexibilidad, estas dos dimensiones y sus rasgos, caracterizan el conjunto de tensiones que pueden presentarse en una organización. Por un lado, las tensiones entre estabilidad y flexibilidad y los intercambios entre el

enfoque interno y el enfoque externo y por otro lado las tensiones entre la consistencia interna y la adaptación externa con el despliegue de la misión de arriba hacia abajo y el involucramiento de abajo hacia arriba. “las organizaciones efectivas encuentran una forma de resolver estas contradicciones dinámicas sin caer en el simple intercambio” (Denison, 1994)

Estos son los rasgos y sub dimensiones del modelo según Denison, Haaland y Goelzer 2003.

1.4.1. Involucramiento.

Se define como el empoderamiento de la gente, se busca la construcción personal alrededor de los equipos, desarrollando la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.

Se considera el compromiso de todos los trabajadores y su capacidad de influenciar en todos los ámbitos, esto se puede obtener bajo la vigilancia de tres sub dimensiones:

- Facultamiento (empowerment)
- Orientación al Equipo
- Desarrollo de Capacidades. (Denison, Haaland y Goelzer 2003).

1.4.2. Consistencia.

Se considera que el comportamiento de la persona se fundamenta en el conjunto de los valores centrales, esto hace que independientemente de los diversos puntos de vista, las personas posean la habilidad de lograr acuerdos, por ello las actividades de la organización están coordinadas e integradas.

Esto permite que las organizaciones que tengan esta característica tengan una cultura distintiva y fuerte que influye en el comportamiento de las personas, un sistema que comparta creencias y valores funcionara como un sistema de control interiorizado.

Se considera que la consistencia permite la estabilidad e integración interna permitiendo un alto grado de conformidad que lleva a la efectividad, este rasgo se puede observar en: Valores Centrales, Acuerdo y coordinación e integración. . (Denison, Haaland y Goelzer 2003).

1.4.3. Adaptabilidad.

Esto permite que las organizaciones respondan a los distintos cambios existentes en el entorno y a responder a las nuevas exigencias de los clientes, se considera que las organizaciones más integradas son las más reacias a los cambios y que por lo general la integración interna y la adaptación externa no se llevan bien. Las organizaciones caracterizadas por ser adaptativas tienen a sus clientes como fuente de inspiración en el momento de asumir riesgos, aprendiendo de sus errores, lo que les permite obtener una gran capacidad para realizar cambios.

1.4.4 Misión.

Este rasgo tiene la particularidad de determinar la dirección que va a tomar la organización, define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al igual que se proyecta la visión, con el fin de tener una proyección de cómo será la organización en el futuro. Una organización con problemas por lo general tienden a cambiar su misión principal, las organizaciones requieren de un liderazgo fuerte que defina la misión y tenga clara su visión del futuro y así construir una cultura que respalde la misión y la visión.

Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos: Expresan el propósito de la organización y como los empleados contribuyen al desarrollo de la organización
- Metas y objetivos: la misión, la visión y la estrategia deben ser vinculadas con las metas y objetivos organizacionales, esto permite la dirección precisa al momento de vincular las metas y objetivos.
- Visión: La organización debe mantener una imagen compartida sobre la manera en que quiere ser reconocida en el futuro.

2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

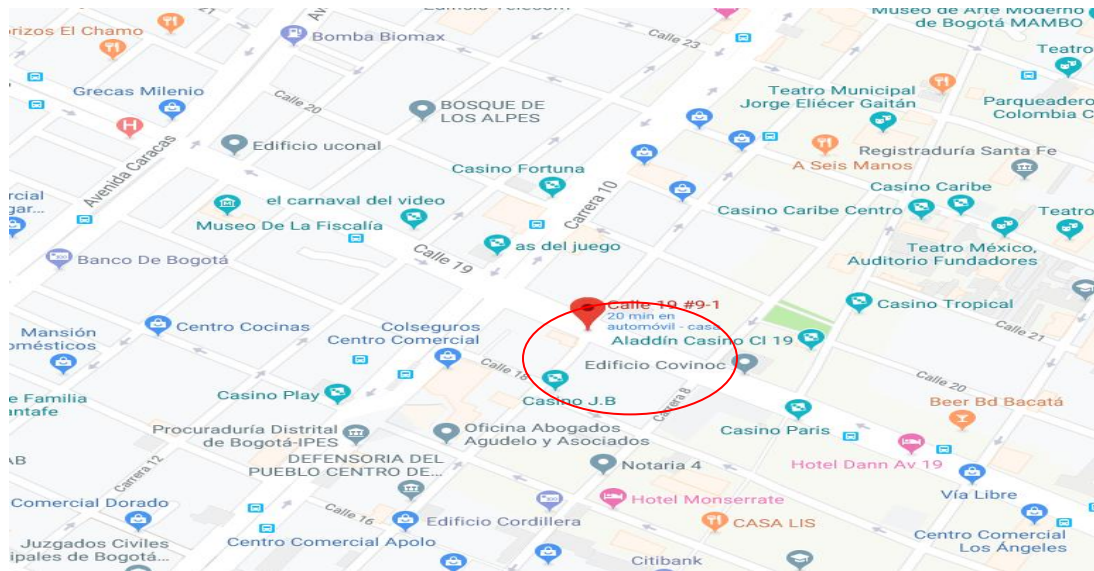
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Grupo Empresarial Optical. Ha estado al servicio de la población colombiana desde 1996, gracias a la idea del Gerente de la empresa, el señor Gildardo Salazar, quien con su esposa la señora María Judith Aristizabal, dedicaron gran parte de su vida a analizar las necesidades de la comunidad en el campo de la salud visual, quienes aunaron esfuerzos y se dedicaron a ofertar una extensa gama de productos ópticos distribuyendo tanto lentes oftálmicos; todos elaborados por los mejores fabricantes internacionales con los más altos estándares de calidad.

Los clientes obtienen con los productos ofrecidos una completa satisfacción y garantía al obtener el más rápido y oportuno servicio con total cumplimiento, responsabilidad y compromiso.

Grupo Empresarial Optical. Es una sociedad limitada matriculada en cámara de comercio con el número de matrícula: 0001388253, el día miércoles 23 de junio de 2004, registrando su domicilio en la ciudad de Bogotá, calle 19 No 9-01, piso 7, “ ver mapa de ubicación figura 1”, su actividad económica es el comercio al por mayor de otros productos n.c.p., código CIIU. 4669, su número de identidad tributaria NIT; 830142877-2, y cuenta con 40 empleados.

Figura 2. Ubicación Empresa Grupo Empresarial Optical



Nota: Tomado de <https://goo.gl/maps/Dgv7GjtA4QFMtfMv8> Julio 2019

2.1.1. Misión.

Solucionar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes con alto sentido ético, calidad, precio, servicio y oportunidad, que redunde en el bienestar y desarrollo de la comunidad donde esté presente Grupo Empresarial Optical..

2.1.2. Visión.

Para el 2020, será la compañía líder en cumplimiento, elaboración y comercialización de productos ópticos de calidad, administrando con transparencia y efectividad todos los recursos que garanticen la satisfacción de nuestros clientes a nivel nacional.

2.1.3. Valores.

- **Respeto:** Estamos creando un ambiente de respeto en el que se preste atención a las actitudes, conductas, pensamientos, palabras y acciones como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado.
- **Integridad:** Elegimos hacer lo correcto, lo que va de acuerdo a los principios de verdad y de respeto a los compromisos contraídos y de honestidad con los demás.
- **Transparencia:** Nuestra gestión es verificable, clara y genera confianza a nuestro grupo de interés.
- **Competitividad:** Trabajamos para obtener y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que nos permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en nuestro entorno.
- **Responsabilidad:** Hacemos que este valor crezca dentro nuestro personal, revisando tareas y deberes, y despertando el afán de superación día a día. Así ayudamos a os demás a ser más responsables.

Cumplimiento: Trabajamos orientados a la satisfacción del cliente con entregas oportunas.

2.2. MARCO TECNOLÓGICO

Desde su inicio Grupo Empresarial Optical. Ha estado en permanente evolución y crecimiento, esto gracias a un proceso de mejoramiento continuo, liderado por un equipo de profesionales que con convicción, esfuerzo, dedicación y proyección ha permitido su posicionamiento en el mercado como uno de los más importantes proveedores de productos ópticos en el país, cumpliendo las más exigentes pruebas de calidad con el uso de tecnologías que están a la vanguardia mundial.

Figura 3 . Equipo de calibración óptico



Nota: Adaptado por autor del proyecto.

Su Objeto Social fundamentalmente gira en torno a la importación, distribución, comercialización y transformación de lentes oftálmicos; para ello cuenta con un laboratorio de talla convencional, free form y AR. Al igual se han establecido alianzas estratégicas con fabricantes de categoría mundial, como las multinacionales ZEISS, SOLA, CM, TRANSITIONS, HUVITZ, entre otros, lo que les permite ofrecer a sus clientes una amplia variedad de productos, diseños y materiales, incorporando los últimos adelantos en desarrollo tecnológico en el campo de la óptica.



Figura 4. Campaña Transitions uno de los principales proveedores

Nota: Adaptado por autor del proyecto.

Adicionalmente, Grupo Empresarial Optical. Cuenta con una gran cantidad de profesionales consultores y laboratorios ópticos especializados de orden internacional que alimentan a la compañía con información que ayudan en la mejora continua de sus productos y tecnologías, estas alianzas estratégicas se extienden a los proveedores que continuamente desarrollan investigación para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, en busca de la mejora continua de producto de alta calidad de acuerdo a las expectativas del mercado.

2.3. SERVICIOS

2.3.1. Tallado forma libre FREE FORM

La empresa cuenta con un laboratorio propio de tallado digital, en donde las condiciones técnicas, tecnológicas, ambientales y humanas, consolidan el valor agregado del portafolio de servicios, donde se ofrece de manera exclusiva, diseños de lentes progresivos de la gama media a alta, lentes de oficina u ocupacionales, lentes bifocales invisibles en diversos materiales y tratamientos.

El sistema de tallado digital, mediante el cual se realizan lentes de forma libre, requiere un software de alta tecnología, en donde se crean superficies geométricas de avanzada en la cara interna del lente. Eso asegura la calidad y la originalidad del producto, que a su vez se ve resarcida en el paciente, mediante su confort visual en la percepción de imágenes en alta definición, en distintas posiciones de mirada y con ello mejores campos visuales, además de lentes más delgados, exclusivos, personalizados y de última generación.

Los siguientes son equipos de última tecnología que hacen parte de los activos de la empresa y los cuales permiten lograr altos estándares de calidad, Figura 5:

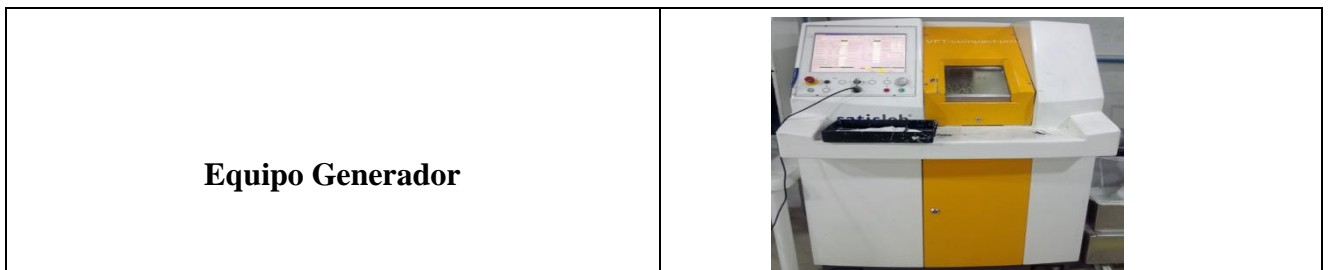





Figura 5. Equipos para la Producción de Grupo Empresarial Optical

<p>Bloqueadora</p>	
<p>Pulidora</p>	
<p>Máquina Hard Coar</p>	

Nota: Nota. Elaboración Propia

2.3.2. Tallado convencional.

El proceso de tallado mediante moldes, para las fases de afinado y pulido, se denomina convencional; pues el acabado lo brindan superficies curvas estandarizadas en pasos de 0.12, paños y esmeriles especiales. En los inicios de Visión Óptica se importaron directamente de Brasil, lo que en aquella época era la tecnología de punta, se trata de

generadores de cuchillas giratorias de desbaste marca CM. A este proceso de tallado de la superficie interna lo seguían, la selección de moldes curvos de acero, a los cuales se les colocaban lijas y pulimentos especiales, que, mediante la fricción de los mismos contra la superficie interna del lente, le daban un acabado brillante y por ende la transparencia necesaria, para que el paciente disfrute de una lente convencional. Figura 5 y 6.

Para poder realizar el proceso de tallado convencional, se cuenta con un stock de bases semiterminadas de varios tipos: progresivos, bifocales, mono focales, entre otros.

Figura 6. Proceso de tallado convencional 1



Nota: Nota. Elaboración Propia

El proceso de talla convencional, ofrece lentes de muy buena calidad. La exactitud en la fórmula es bastante alta, lo diferencia de otros procesos mucho más tecnológicos, que se utilizan moldes estándar y hay que tener una base previamente preparada o semiterminada, que puede variar según la curva base, el tipo de producto, las adiciones y los diferentes tipos de lentes y tratamientos.

Figura 7. Equipo para Tallado

Nota: Nota. Elaboración Propia

2.4. RECURSOS ACTUALES

A continuación, se evidencia en la figura 8 un resumen por áreas de la cantidad de empleados, maquinas a cargo (si aplica), tipos de máquinas en cada área:

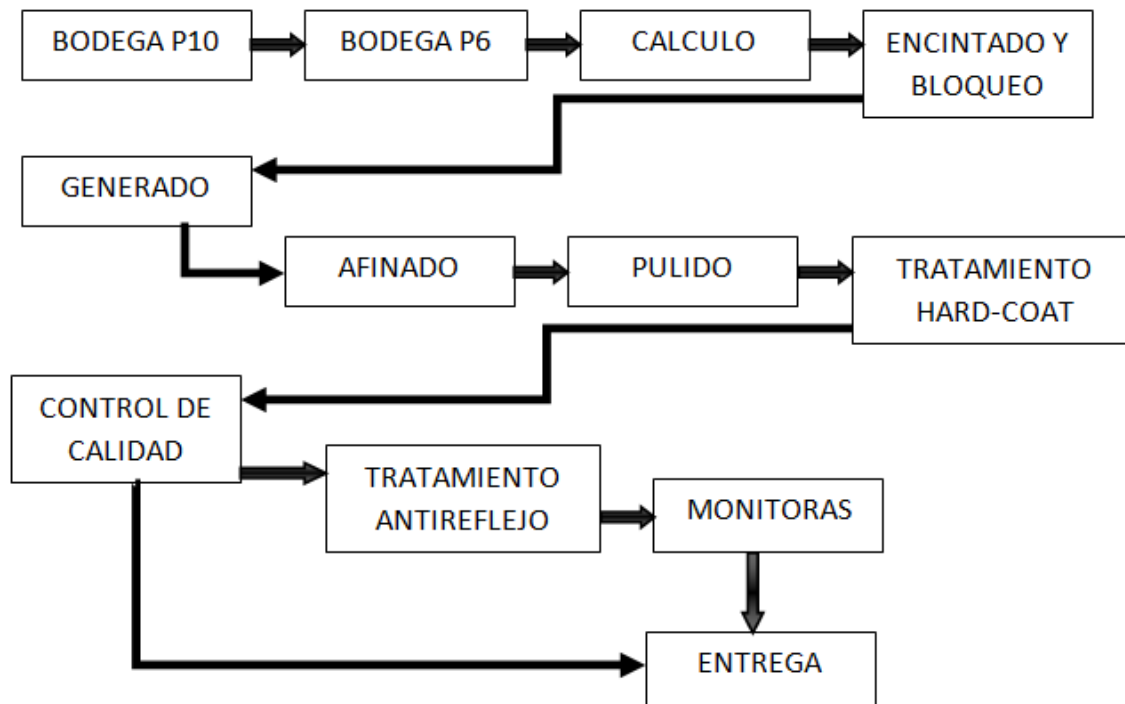
Figura 8. Recursos de la Empresa

Sección	Número de Empleados	Numero de Maquinas	Tipo de Maquina
Despacho	1	0	NA
Bodega	2	0	NA

Calculo	1	0	NA
Bloqueo Free Form	2	1	Bloqueadora
Bloqueo Talla Convencional	1	1	Bloqueadora
Generador Free Form	3	2	Generador
Generador Talla Convencional	1	2	Generador
Moldes	1	0	NA
Afinado	1	3	Afinadoras
Pulido Free Form	3	2	Pulidoras
Pulido Talla Convencional	3	1	Pulidoras
Hard Coat Free Form	1	1	MR
Hard Coat Talla Convencional	1	1	MR
Planta AR	2	1	Antirreflejo
Control de Calidad	2	2	Lensometros

Nota: Nota. Elaboración Propia



2.5. DIAGRAMA DE PROCESOS LABORATORIO.

Figura 9. Diagrama de Procesos

Nota. Elaboración Propia




2.6. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Figura 10. Ingreso de órdenes de pedido

<p>Las órdenes de pedido se seleccionan según el tipo de lente (monofocal, bifocal, progresivo) material (policarbonato, CR-39), tratamiento (AR, color), y referencia (essilor, zeiss, transitions).</p>	
<p>Con las especificaciones anteriormente mencionadas, se seleccionan las bases que se encuentran en estantes seleccionadas según el material y referencia. Esta actividad se realiza cada 20 minutos</p>	



Nota. Elaboración Propia

Figura 11. Preparación de material

<p>Las bases seleccionadas se transportan en un carro móvil para y son trasladadas al piso N°6. En este lugar donde se continúa con la ubicación en las gavetas (Como se describe en el paso No 4) las Cuale facilitan el traslado de las bases durante los procesos siguientes en el laboratorio</p>	
<p>Se seleccionan los pad (lijas y paños) para realizar el afinado y el pulido de los lentes</p>	
<p>Y por último se pasan las gavetas al siguiente Proceso</p>	






Nota. Elaboración Propia

Figura 12 Proceso de Calculo

<p>Se ubica la base en el medidor de espesores (mitutoyo), se coloca el lente en el centro por la cara cóncava, se observa la pantalla y se mide el espesor de la base semi-terminada</p>	 A photograph showing a hand placing a lens on a thickness gauge. An orange arrow points to the lens. The gauge has a digital display.
<p>go se mide la sagita con el esferómetro digital, colocando la base con la cara cóncava por la parte de arriba y ubicándola al centro. Se observa el valor de la sagita en la pantalla</p>	 A photograph showing a hand holding a lens over a digital spherometer. The spherometer has a digital display.



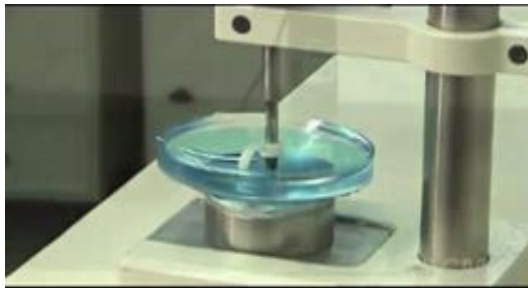
Nota. Elaboración Propia






Figura 13 Proceso de Encintado y Bloqueo

<p>Encintado</p> <p>Se toma la base derecha, se ubica en la maquina con su cara externa hacia la parte de arriba y se pasa la cinta por la superficie</p>	
<p>Se realiza el templado de la cinta</p>	 
<p>Se corta la cinta que quede a la medida del molde.</p> <p>Se repite el mismo procedimiento con la base izquierda</p>	 

Nota. Elaboración Propia

Figura 14. Generado de Orden.

<p>verificar que las bases estén con las especificaciones que llegan de la orden impresa y que el paso anterior este bien elaborado</p>	
<p>Revisa los parámetros de la orden de talla y hace un comparativo con los datos del sistema para la definición de materiales curvas y espesores, esto se logra ya que al digitar la orden se genera una comunicación en red lo cual hace que de inmediato aparezcan en el GENERADOR CM 9000 todos los parámetros que se realizaron en la captura de órdenes</p>	
<p>Luego se verifica el espesor de la base derecha con el Z-CENTRO colocando la base por su cara cóncava</p>	


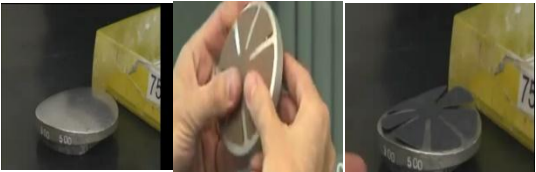
<p>Se revisa minuciosamente la posición de la chapeta (ejes, centrado y profundidad)</p>	
<p>Una vez inspeccionados todos estos pasos, se digita el valor que da el Z-CENTRO en el teclado del generador, listos los parámetros se introduce el lente a la maquina sujetándolo con el choock, se oprime Star, automáticamente la maquina cierra la puerta y se inicia el corte.</p>	 
<p>Terminado el procedimiento se saca la base ya recortada del generador, se hace un control visual del acabado del corte para determinar la óptima calidad del generado</p>	 





El auxiliar repite el mismo procedimiento con la base izquierda y se engaveta para pasar al siguiente paso de moldes.

En caso de encontrar una anomalía Ej. (Que en el centro quede algún tipo de abultamiento, o agujero) se determina con el Jefe de Laboratorio la probabilidad de hacer un nuevo corte o la revisión de la máquina.

Nota. Elaboración Propia

Figura 15. Afinado

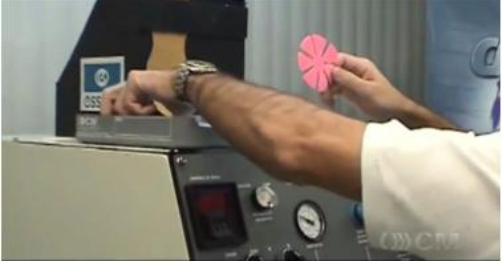


<p>Verificar la orden de talla, parámetros y moldes que correspondan con la orden impresa, se verifica en la pantalla el tipo de lente (materiales).</p> <p>Por cada tipo de material hay un tiempo, una velocidad y una presión, la cual es verificada de igual forma en la pantalla.</p>	
<p>Se limpia correctamente el molde y se le coloca la lija correspondiente por material para el primer paso de afinado (policarbonato, CR-39 y alto índice)</p>	




<p>Se ubican nuevamente en la gaveta teniendo en cuenta el lado que le corresponde al lente.</p> <p>Luego se colocan los moldes derecho e izquierdo en los brazos respectivos, de la maquina CM 7500 respetando la posición que muestra el soporte de moldes</p>	
<p>Manualmente se colocan los lentes con la cara cóncava del lente hacía abajo y la chapeta hacía arriba sujetado por el porta brazo correspondiente.</p>	
<p>Una vez asegurados los moldes y los lentes se da inicio al procedimiento de afinado</p> <p>Este procedimiento dura 1.10 minutos,</p>	
<p>Se retiran los moldes y se coloca encima del pad inicialmente colocado, un nuevo pad (lija) con una consistencia más suave para pulir las asperezas que deja el pad anterior.</p>	

Se secan los lentes con una pistola de aire. Se revisan los lentes con una lámpara con un bombillo de luz normal para asegurarse que los lentes queden bien afinados. Se envían al siguiente proceso, pulido.

Nota. Elaboración Propia





Figura 16. Proceso de Pulido

<p>Se revisan los parámetros del lente y observa que los moldes correspondan, limpia bien el molde y coloca un nuevo pad de paño para continuar con el proceso.</p>	
<p>Luego se colocan los moldes al lado derecho e izquierdo en el brazo correspondiente</p>	
<p>Después de asegurar los moldes y los lentes se de inicio al proceso de pulido</p>	

<p>Según el material del lente, se determina el tiempo de duración del pulido (policarbonato 4 minutos y CR-39 3 minutos)</p>	
<p>Finalizado el pulido los lentes son retirados y se lavan con agua potable, se secan con una pistola de aire y se revisan con una luz normal, con el fin de controlar la nitidez y la limpieza total del lente que no contenga rayas, poros ni aberraciones, que tenga un óptimo acabado</p>	
<p>Luego se ubican los lentes en la correspondiente gaveta.</p> <p>Se trasladan las gavetas al siguiente proceso: desbloqueo y recuperado de Alloy.</p>	



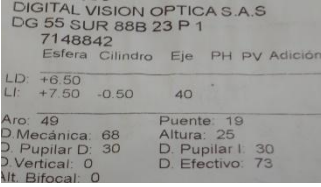
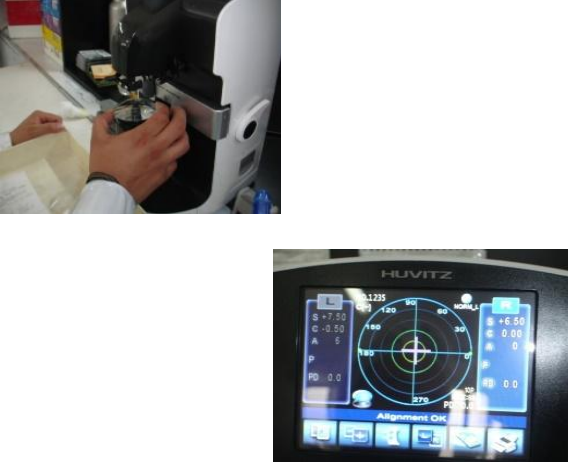
Nota. Elaboración Propia



Figura 17. Tratamiento Hard Coat

<p>Revisar los lentes observando que no posean imperfecciones.</p> <p>Se limpian con alcohol etílico y un paño suave para eliminar los residuos e impurezas del lente (esto con el fin que el procedimiento se desarrolle perfectamente y el lente no quede con poros ni defectuoso)</p> <p>La capa de Hard-Coat recubre el lente generando una protección al rayado, esta capa es aplicada a todos los lentes de material policarbonato y los de tratamiento antirreflejo.</p>	 
<p>Una vez que se han eliminado las impurezas del lente, este se coloca en la maquina la cual sostiene el lente con unas chupas por succión</p> <p>Después de colocado el lente, se cierra la compuerta de la máquina automáticamente y se da inicio al proceso. La maquina genera la aplicación del tratamiento Hard-Coat al interior, tardando un minuto por cada lente.</p>	 

Finalmente se depositan los lentes en las gavetas respetando la posición de estos (izquierdo, derecho) para ser enviados al siguiente proceso: control de calidad.



Figura 18. Control de Calidad


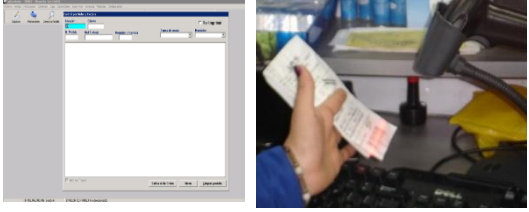



<p>Realizar una cuidadosa de cada lente</p>																																													
<p>Luego de realizar la revisión de los lentes con alcohol etílico y se seca con un pañuelo kleenex,</p>																																													
<p>Se procede a verificar la fórmula en dioptrías del lente, se verifica que esté acorde con los parámetros solicitados por el cliente utilizando un lensómetro.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">DIGITAL VISION OPTICA S.A.S</th> </tr> <tr> <th colspan="4">DG 55 SUR 888 23 P 1</th> </tr> <tr> <th colspan="4">7148842</th> </tr> <tr> <th>Esfera</th> <th>Cilindro</th> <th>Eje</th> <th>PH PV Adición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LD: +6.50</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LI: +7.50</td> <td>-0.50</td> <td>40</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Aro: 49</td> <td colspan="2">Puente: 19</td> </tr> <tr> <td colspan="2">D Mecánica: 68</td> <td colspan="2">Altura: 25</td> </tr> <tr> <td colspan="2">D Pupilar D: 30</td> <td colspan="2">D Pupilar I: 30</td> </tr> <tr> <td colspan="2">D Vertical: 0</td> <td colspan="2">D Efectivo: 73</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Alt Bifocal: 0</td> </tr> </tbody> </table>	DIGITAL VISION OPTICA S.A.S				DG 55 SUR 888 23 P 1				7148842				Esfera	Cilindro	Eje	PH PV Adición	LD: +6.50				LI: +7.50	-0.50	40		Aro: 49		Puente: 19		D Mecánica: 68		Altura: 25		D Pupilar D: 30		D Pupilar I: 30		D Vertical: 0		D Efectivo: 73		Alt Bifocal: 0			
DIGITAL VISION OPTICA S.A.S																																													
DG 55 SUR 888 23 P 1																																													
7148842																																													
Esfera	Cilindro	Eje	PH PV Adición																																										
LD: +6.50																																													
LI: +7.50	-0.50	40																																											
Aro: 49		Puente: 19																																											
D Mecánica: 68		Altura: 25																																											
D Pupilar D: 30		D Pupilar I: 30																																											
D Vertical: 0		D Efectivo: 73																																											
Alt Bifocal: 0																																													
<p>Se ubica el lente derecho en el lensómetro con la cara convexa hacia arriba, centrando el lente hasta que coincida con el foco del lensómetro. En la pantalla digital del lensómetro se muestra una cruz la cual coincide con el centro óptico del lente.</p>																																													

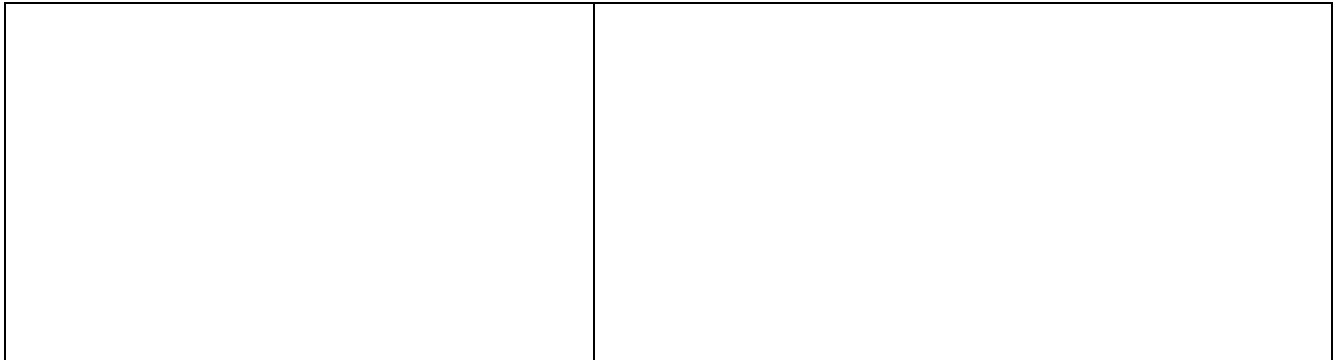
<p>El resultado de la lectura del lente aparece en la pantalla del lensómetro, la cual debe coincidir con la fórmula de la orden impresa.</p>	
<p>Luego de verificar que coincida la orden con la fórmula que se encuentra en la pantalla del lensómetro se procede a dar la orden de impresión de la fórmula, esta es anexada a la orden impresa.</p>	

Nota. Elaboración Propia

Figura 19. Monitoreo y Entrega

<p>Verificar que los lentes estén limpios y las ordenes tenga el sello de control de calidad.</p>	
<p>Los lentes son envueltos en una felpa especial para evitar el rayado de los mismos</p>	

<p>Los lentes son depositados en una bolsa, con su respectiva tirilla de lensometría y el certificado de autenticidad y son sellados con cinta. Se ubican en las gavetas nuevamente y se pasan a facturación</p>	
<p>En la pantalla que aparece se digita el numero del almacén, se pasa la orden de pedido por el lector de código de barras</p>	
<p>Luego se da clic en salida de orden, de inmediato se genera la impresión de la factura</p>	
<p>Se pega la etiqueta de la empresa transportadora que prestará el servicio de entrega a los diferentes puntos.</p>	
<p>Se continúa con el empaqueo de los trabajos en cajas, las cuales están debidamente marcadas y seleccionadas para cada punto de venta. En la parte superior de la caja se coloca una etiqueta donde va el nombre de la empresa y para qué ciudad va dirigido el paquete</p>	



Nota. Elaboración Propia

2.7. PLANO DEL LABORATORIO ÓPTICO

Figura 20. Plano del Laboratorio Óptico



Nota. Elaboración Propia

2.8. ATENCIÓN DE NECESIDADES

De acuerdo al reglamento interno de trabajo la empresa concede a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, de igual forma en caso de una calamidad doméstica siempre y cuando sea debidamente comprobada.

Los trabajadores tienen la posibilidad de solicitar permiso para concurrir al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que, en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir éste, según lo permita las circunstancias.
- En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.

- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se dará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (numeral sexto, artículo 57, C.S.T).
- En caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, se concederá al trabajador una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto. Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia (Ley 1280 de 2009). En caso de nacimiento de un hijo, de su esposa o de su compañera permanente, se concederán al trabajador de La Empresa, ocho (8) días hábiles de licencia remunerada de paternidad a partir de la fecha o antes del nacimiento. (Ley 755 de 2002 y la sentencia C – 172 de 2009).

- La licencia de paternidad es incompatible con la licencia de calamidad doméstica y en caso de haberse solicitado esta última por el nacimiento del hijo, estos días serán descontados de la licencia remunerada de paternidad.
- El único soporte válido para el otorgamiento de licencia remunerada por paternidad es el Registro Civil de Nacimiento el cual deberá presentarse a la entidad prestadora de salud EPS a más tardar dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha del nacimiento del menor.
- La licencia remunerada de paternidad estará a cargo de la EPS, para lo cual se requerirá que el padre haya estado cotizando efectivamente durante las semanas correspondientes al periodo de gestación. (Corte Constitucional sentencia C-663 del 22 de septiembre de 2009)

2.9. SERVICIO MÉDICO Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Como lo señala el reglamento interno de trabajo la empresa tiene la obligación de velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo., de igual forma es obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad a lo establecido en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), con el objeto de velar por la protección integral del trabajador. Por tal motivo todos los empleados están afiliados a los servicios prestados por las E.P.S, A.R.L y su

correspondiente fondo de pensiones, como se menciona anteriormente en la siguiente tabla se relaciona las actividades programadas con la ARL que para la empresa es SURA.

Tabla 1. Programa de capacitación con la ARL SURA

Capacitación de la ARL
INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES
NUEVOS TRABAJADORES: INDUCCIÓN EN SALUD Y SEGURIDAD
COMITÉ DE CONVIVENCIA
INVIMA CCAA
INDUCCION Y REINDUCCION AL SG-SST
COPASST
INDUCCION A LA EMPRESA
Nota. Elaboración Propia

Todo trabajador, desde el mismo día en que se sienta enfermo, deberá comunicarlo al Jefe inmediato el cual tomara las medidas correspondientes para que el empleado se dirija a su IPS correspondiente y sea tratado, de tal forma para que sea examinado por el médico correspondiente, a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse.

Se debe tener en cuenta que si el empleado no diere aviso dentro del término indicado, o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

Por norma los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad industrial que prescriben las autoridades del ramo en general y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas, y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

Estas medidas son controladas y tiene seguimiento en conjunto con la ARP, con la cual se programa capacitaciones y curso correspondientes a la prevención de enfermedades en el trabajo. Se hace énfasis que de conformidad con el artículo 91 de la Ley 1295 de 1994, el incumplimiento por parte del trabajador de las normas de seguridad industrial, reglamentos y recomendaciones para prevención de riesgos que fueren adoptados en forma general o específica, o que se encuentren estipulados dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) de la empresa, la empresa puede dar por terminado el vínculo o relación laboral por justa causa, con la observancia previa al debido proceso.

Grupo Empresarial Optical, ha estado al servicio de los colombianos desde el año 1996 y en su trayectoria comercial aun no registra accidentes de trabajo y menos aún calificación de enfermedades laborales en el proceso productivo del laboratorio.

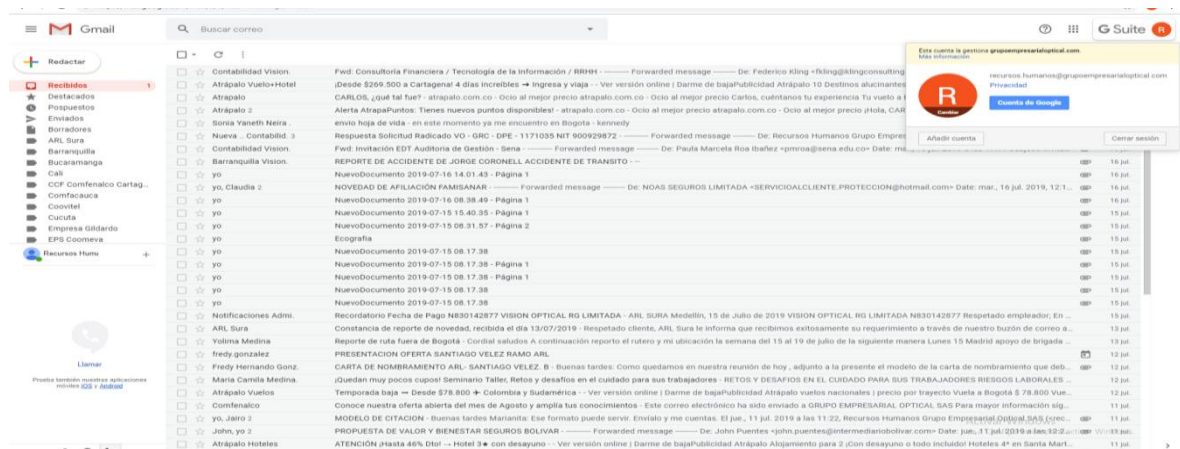
Es una empresa que tiene una gran proyección comercial por lo que trabaja día a día en ser una compañía líder en cumplimiento, elaboración y comercialización de productos ópticos de calidad a nivel nacional y en donde su principal recurso para cumplirlo es el

talento humano que lo compone, lo que genera la necesidad de iniciar procesos de análisis en función de la prevención de accidentes y lesiones de tipo músculo-esquelético en el área de producción debido a que las personas que hacen parte de este proceso y a la labor que realizan, permanecen las 8 horas de trabajo en una postura de pie y que hasta la fecha no se ha hecho ningún análisis o intervención para mejorar las condiciones ergonómicas en este área de la empresa.

2.10. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La empresa se comunica con sus colaboradores por medio de Correos, skype y whatsapp. De esta forma se mantiene la comunicación diaria y continua. Así se dan a conocer los procesos y las inconsistencias para poder dar solución y tener una comunicación efectiva.

Recursos.humanos@grupoempresarialoptical.com





Nota. Elaboración Propia

2.11. EVENTOS PARA LOS EMPLEADOS

Por medio de la caja de compensación que para la empresa es Compensa, se brinda la oportunidad para que los empleados aprovechen planes de recreación y esparcimiento, se ofrecen cursos deportivos y practicas lúdicas que los empleados en muchas ocasiones aprovechan con su círculo familiar.

Por parte de la organización se busca el bienestar y el buen clima organizacional realizando actividades de integración como la celebración de fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, día del padre, día del niño, festividades de navidad.

Estos programas de bienestar se publican en la cartelera de información y se da a conocer a todos los colaboradores a través de los medios de comunicación internos de la compañía

Figura 21. Cartelera de información para todo el personal de la empresa



Nota. Elaboración Propia

3. MARCO METODOLÓGICO

El presente documento tendrá como metodología los siguientes elementos:

1. Articulación con la línea de investigación Gestión de las organizaciones en su área de conocimiento de Administración, ciencias de la gestión y afines, en su sublínea de Gestión Estratégica
2. Para dar contexto metodológico a lo anterior, se realizará una investigación de carácter descriptivo, donde se realizará un acercamiento teórico a otras investigaciones enfocadas en la cultura organizacional desde la óptica del modelo Denison, que se tendrán en cuenta para identificar el contexto.
3. Así mismo, la presente investigación tendrá componente cuantitativo, porque analizará la realidad de la organización objeto de estudio, mediante procedimientos basados en la medición, a partir de la aplicación de encuesta, su tabulación en la herramienta, y el correspondiente análisis para formular acciones de mejoramiento que serán propuestos para generar posterior investigación experimental con el fin de mejorar la productividad.

3.1 PROPUESTA DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1. Definición del planteamiento del problema, objetivos y justificación
2. Formulación teórica de los aspectos de la cultura organizacional
3. Identificación de la percepción de cultura organizacional de los colaboradores
4. Formulación de acciones de mejoramiento
5. Planteamiento de conclusiones y recomendaciones

6. Consolidación del documento final

3.2 ALCANCE

La investigación se realizará, partirá de un universo de 140 empleados a nivel nacional, entre niveles de gerencia de línea y ejecutiva, junto con los cargos operativos, sobre los cuales se tomará una muestra del 50% de la población.

3.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicará encuesta a la muestra definida, usando el modelo Denison con 72 preguntas, que serán remitidas vía correo electrónico. El propósito de esta encuesta será la aplicación de preguntas normalizadas para conocer la opinión de los colaboradores a nivel nacional sobre algunos aspectos de su sitio de trabajo en relación con los factores de cultura organizacional. Posteriormente, se realizará observación a su sitio de trabajo y su comportamiento en contextos laborales informales, donde se observarán las actividades realizadas.

4. ANÁLISIS DE FACTORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Denison, resulta indispensable para toda organización desarrollar modelos propios e innovadores sobre la cultura organizacional y su impacto en los resultados y sustentabilidad de la unidad productiva (Denison, 2019). Para la empresa Grupo Empresarial Optical, se ha identificado dicho precepto, toda vez que resulta necesario generar acciones de mejora en lo que corresponde a la cultura organizacional con el fin de generar mayor afianzamiento y desarrollo organizacional.

Es por esto que, en el análisis de factores de cultura organizacional se han evaluado los criterios formulados por Denison (ver marco teórico), con los cuales se identificaron los siguientes resultados:

4.1 ANÁLISIS DE ADAPTABILIDAD

El rasgo de adaptabilidad como se puede evidenciar en la tabla xxx obtuvo el mayor puntaje 3.55, lo que permite identificar la capacidad que tiene la organización para adaptarse y dar respuesta a los distintos cambios existentes en el entorno, cumpliendo de la mejor manera con las demandas de los clientes. Su alto desarrollo tecnológico permite estar a la vanguardia del mercado logrando posicionarse y lograr una gran ventaja competitiva logrando convertirse en la mejor opción.

De igual manera dentro de este rango, el enfoque en donde se comprenden las necesidades de los clientes se obtuvo el mayor puntaje con 4.48 , lo que señala el alto compromiso con poder satisfacer las necesidades de los clientes partiendo del entendimiento de estas necesidades, este aspecto es muy relevante teniendo en cuenta la actividad económica de la organización.

Así mismo se debe tener cuidado con la competencia y los cambios comerciales del entorno, se considera como el punto más crítico en atender, se debe reaccionar de una manera más asertiva comprometiendo a todas las áreas de la empresa.

Tabla 2. Análisis de adaptabilidad

31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	4,28
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	2,62
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	3,01
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	2,70
35. Las diferentes partes de la Organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	3,39
36. Los comentarios y recomendaciones de otros miembros (como administrativos y clientes) a menudo producen cambios.	3,08
37. Las sugerencias de los demás miembros influyen nuestras decisiones.	2,69
38. Todos los empleados comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	4,48
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	4,29
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	3,61
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	3,59
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	3,74
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	4,34
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	3,85
PROMEDIO	3,55

4.2. ANÁLISIS DE INVOLUCRAMIENTO

Como se evidencia en la Tabla 3, en este rango el mayor índice de participación es el de desarrollo de capacidades con un promedio de 3.96, donde se refleja como los colaboradores hacen parte de un equipo de trabajo, la organización invierte constantemente en el desarrollo de competencias y habilidades que permite una mayor competitividad, genera nuevas oportunidades de negocio permitiendo la consecución de objetivos tanto personales como corporativos.

Los colaboradores sienten que tienen autoridad, por iniciativa propia dirigen su propio trabajo, esto permite fluidez en algunos procesos y se logra obtener sentido de pertenencia con la organización y el cumplimiento de metas. EL trabajo en equipo es otro punto clave en el desarrollo de este rango, los colaboradores ponen a disposición sus conocimientos y la información necesaria para el buen funcionamiento de las distintas áreas, pero a su vez se tiene la percepción que no todos los colaboradores están en la misma disposición para el trabajo, el involucramiento es bajo según lo indica la evaluación de este punto con la menor calificación 2.68.

Tabla 3. Análisis de involucramiento

1. La mayoría de los colaboradores se involucran activamente en su trabajo.	2,68
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	2,99
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	3,67
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	2,70
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	3,46
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la Organización.	3,50
7. Los empleados trabajan en equipo.	3,37
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	3,45
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	3,70
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la Organización.	3,19
11. La autoridad se delega para que los colaboradores puedan actuar por cuenta propia.	3,63
12. La capacidad de los colaboradores está mejorando constantemente.	4,55
13. La Organización invierte continuamente para mejorar las destrezas de los colaboradores.	3,50
14. Las capacidades de los colaboradores son una fuente importante de	3,70

ventajas para la Organización que le ayudan a competir mejor.	
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	4,43
PROMEDIO	3,50

4.3. ANÁLISIS DE CONSISTENCIA

En cuanto a la consistencia o capacidad de los líderes para poder llegar a acuerdos y consentir la integración con los miembros de la organización, permitiendo una adecuada coordinación entre las áreas; los colaboradores son conscientes de su rol y las funciones a desarrollar, siendo este ítem el de mayor puntuación entre este rango, con una evaluación de 4.47, seguido de un código de ética y valores que da sentimiento de identidad y por ende de estabilidad en la compañía. Aun así el nivel de identidad con la empresa no es lo suficiente mente fuerte, al no haber claridad en el estilo de dirección como se evalúa en el estilo de direccionamiento cuya evaluación es de 2.80.

Se puede deducir que en el grupo empresarial Optical, a pesar que existe un código de ética y valores los cuales se conocen y se comparten entre los colaboradores, falta más trabajo colaborativo entre las distintas áreas, se deben mejorar los procesos de comunicación, de esta manera se podrá fortalecer la capacidad de los colaboradores para establecer acuerdos en situaciones críticas permitiendo la reconciliación y la unión laboral.

Tabla 4. Análisis de Consistencia

16. Los líderes y coordinadores hacen lo que dicen.	3,16
17. Existe un estilo de dirección característico y un conjunto específico de prácticas de dirección.	2,80
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas universitarias.	3,19
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	3,83
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	4,08
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	3,21
22. Existe una cultura sólida.	3,46
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la Organización incluso frente a problemas difíciles.	3,37
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	3,49
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	2,32
26. La metodología que seguimos en nuestro trabajo es consistente y predecible.	4,47
27. Los colaboradores que están en diferentes partes de la Organización comparten una perspectiva común.	3,23
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la	3,39

Organización.	
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta Organización es como trabajar con una persona de otra Organización.	3,14
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	4,01
PROMEDIO	3,41

4.4. ANÁLISIS DE MISION

En este rango cuya puntuación es de 3.46 permite identificar el nivel de conocimiento e involucramiento que tienen los miembros de la empresa visual Optical en relación con los aspectos afines a la misión, las metas propuestas, los objetivos corporativos, la visión y todo lo relacionado con la planeación estratégica de la compañía. La característica de mayor puntaje indica sobre la existencia de la visión proyectada al futuro, representando una puntuación de 4.07, seguido de la metodología en el desarrollo de las actividades cotidianas.

Se evidencia que los colaboradores de la empresa han recibido información sobre los aspectos estratégicos de la empresa, pero existe algún inconformismo por el cumplimiento de metas a corto plazo y la poca claridad con las de largo plazo, a su vez se percibe que la visión de la compañía estimula muy poco a los empleados y la motivación es un poco baja.

Tabla 5. Análisis de misión

45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.	3,94
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	3,37
47. Nuestra estrategia obliga a otras Organizaciones a cambiar su método de competencia en el sector salud.	3,60
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	3,45
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	4,07
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	3,31
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	3,78
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	3,74
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	3,66
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	2,70
55. Los tutores comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	3,41
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la Organización en el futuro.	3,68
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	3,50
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	3,49

59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros colaboradores.	2,25
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	2,86
PROMEDIO	3,46

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con el estudio a continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos las cuatro dimensiones del modelo de Denison aplicado a la empresa, GRUPO EMPRESARIAL OPTICAL.

5.1 ANÁLISIS POR ÍTEMS CON MENOR CALIFICACIÓN

De acuerdo con los resultados planteados en el punto anterior, se encuentra que los ítems cuya calificación fue menor son:

- **59.** Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados. Con un puntaje de 2,25. Este resultado refleja el sentir sobre la incoherencia entre el enfoque que desea la organización con el que pretenden los empleados.

Éste resulta el factor más crítico de la misión y, por lo tanto, surge la necesidad de establecer canales de divulgación y visibilización de la visión, pero más allá de simplemente “mostrarla”, es indispensable que la organización analice cuáles son las principales debilidades en este aspecto, que se pueden relacionar con los siguientes cuestionamientos:

- ¿Nuestros empleados conocen la visión de la organización?
 - Al interpretarla, ¿Es correcto con lo que los directivos quieren dar a entender?
 - Desde el enfoque de la visión, ¿Los intereses y expectativas de los empleados frente a la organización son coherentes con los formulados por la organización?
 - ¿Las actividades laborales de los empleados están en coherencia con el manual de funciones y éste a su vez está articulado con el horizonte organizacional?
- **25.** Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. Con un puntaje de 2,32.

Aunque forma parte de los “Acuerdos”, correspondientes a la “Consistencia” y teniendo en cuenta la necesidad de lograr acuerdos relacionados con asuntos críticos para dar respuesta de forma constructiva cuando se presenten problemáticas, vale la pena interpretar que la definición de los valores de la base de la cultura organizacional en el Grupo Empresarial Optical, deben revisarse desde los siguientes enfoques:

- ¿Qué puntos de discusión deben redundar en pro del adecuado desempeño del empleado según su área de trabajo?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que presenta el empleado frente a su lugar de trabajo?

- ¿Qué debe saber concretamente el empleado en relación con su proveedor y cliente interno para recibir y entregar los productos adecuados en el tiempo y lugar que corresponda?
- Si bien los empleados en su mayoría tienen una percepción favorable sobre este ítem, ¿realmente el planteamiento del Grupo Empresarial Optical es adecuado en la generación de acuerdos para hacer las cosas?
- 32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial. Con un puntaje de 2,62

Dentro de la Orientación al cambio, la capacidad que tiene la organización de adaptarse a las nuevas condiciones que imponen los competidores, resulta fundamental la comprensión del papel que se tiene para evaluar las situaciones y definir estrategias para, no solo dar respuesta, sino adelantarse a los requerimientos. Si bien esta empresa cuenta con recursos tecnológicos acordes con los requerimientos del mercado, la percepción de los empleados permite el planteamiento de inquietudes como:

- ¿Cuáles son las percepciones de los empleados frente a la competencia y su impacto en la organización?
- ¿Qué tendencias perciben los clientes que quizá los directivos ni los empleados observan?
- ¿Cuáles son los recursos que deben disponerse para evaluar los requerimientos del sector?

- ¿Existen estrategias de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para estar a la vanguardia frente a los requisitos del sector?
- 1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo. Con un puntaje de 2,68

El empoderamiento quizá es uno de los factores más importantes en el desarrollo de procesos organizacionales porque está directamente con la confianza en la capacidad de toma de decisiones y en la formulación de acciones que están en coherencia con las habilidades y competencias para lograr mejores resultados en el espacio de trabajo.

En este sentido, el involucramiento ha sido la principal debilidad detectada en este ítem, porque se puede hacer una apreciación inicial de cuál es el papel que percibe el empleado hacia sus actividades y cuál entonces será el nivel de autonomía para tomar sus decisiones. Sobre este aspecto, se podrán decantar algunos cuestionamientos que permitan entender el por qué se genera esta percepción:

- ¿El empleado comprende sus funciones y entiende su importancia para la organización?
- ¿Qué grado de confianza recibe el empleado para desarrollar sus labores con autonomía?
- ¿Su compenetración con el sitio de trabajo está acorde con las necesidades del cargo?

- ¿Qué factores internos y externos le motivan o no para involucrarse en su sitio de trabajo?

5.2. ANÁLISIS POR CARACTERÍSTICA CON MENOR CALIFICACIÓN

Se identifica que la característica con menor calificación es “Consistencia”, vista desde los valores centrales – fundamentales, acuerdo y coordinación e integración, aunque en el nivel de 1 a 5, está sobre la media y esto desde el enfoque cuantitativo es relativamente positivo, pero cualitativamente vale la pena resaltar la situación observada y su pertinencia desde los ítems observados allí:

5.2.1 Facultamiento.

Como elemento del involucramiento, cuando se observa qué tipo de decisiones pueden tomar los empleados, surgen diversas discusiones en las organizaciones. Si éstas son de carácter operativo, táctico o estratégico y cuál es su límite, porque, si bien es cierto que las cosas “deben hacerse” para conservar el cumplimiento de los estándares, también resulta indispensable comprender que hay mejores formas de hacer el trabajo.

Pero más allá de la lógica, el empoderamiento de cada persona está relacionado con aspectos también intrínsecos a la labor asignada como la ergonomía y la inteligencia emocional, porque el trabajo operativo y rutinario que frecuentemente carece de la creatividad y de la disrupción, y si se observan los tres elementos como factores también relacionados con la cotidianidad, es necesario buscar alternativas para mejorarlos.

En el caso de la ergonomía, dispositivos que generen mayor protección y comodidad, y en la inteligencia emocional, que la persona reconozca su rol desde el valor único que ésta representa y la importancia que tiene ante la organización.

Así las cosas, el cómo se aprovechen las capacidades de este empleado será un tema de profunda discusión en la conceptualización del facultamiento, porque entonces se dará la discusión frecuente para los directivos sobre cómo aprovechar la información entregada por la organización a este empleado y así mismo, la manera como éste la transforma en métodos de trabajo y productos, lo que genera ahora otro punto: ¿Cómo convertir esta suma de experiencias en know how para la ejecución eficiente de las labores y el desarrollo de nuevos y mejores productos (en este caso lo que son lentes)?

5.2.2. Acuerdo

Después de observar el ítem 25 como uno de los más problemáticos, esta característica incurre en factores que coinciden entre los que se destacan el consenso, la innovación y la capacidad de respuesta ante las dificultades generadas en el lugar de trabajo. ¿Qué ocurre cuando se generan discusiones airadas o diferencia de puntos de vista? En este aspecto se requiere definir nuevas maneras de ver las cosas.

Aunque esto suene obvio, no lo resulta tanto cuando de llegar a puntos de acuerdo se refiere. Este punto es crucial para determinar si el asunto es de “culpa” ante una acción indebida o “malentendidos”. En esto vale la pena recordar que la función de cada empleado

está en coherencia con sus proveedores y clientes internos, y que al final lo que se requiere es entregar un producto tangible. Entonces, como alternativa de solución, surge la objetividad vista por la percepción imparcial sobre lo que “parece” y lo que “debe ser”.

Pero si el asunto está relacionado con situaciones de carácter personal, es decir, aspectos informales del trabajo, ocurre entonces la necesidad de generar estrategias de diálogo basadas en la identificación de conflictos y psicología organizacional en el marco del desarrollo de habilidades de negociación, en la identificación de las diferencias y similitudes en la mediación y conciliación.

5.2.3. Orientación al cambio

Cuando se crean espacios propicios para generar cambios acordes con las necesidades de la organización y el mercado, hay nuevas alternativas para mejorar los procesos en el Grupo Empresarial Optical y esto no está limitado a la identificación de los factores externos como se ha indicado arriba. Ahora ocurre la identificación de los saberes generados a nivel interno en la gestión del conocimiento, que se basa en las nuevas estructuras y formas para hacer las cosas desde la administración de los recursos hasta los procesos de producción.

En la orientación al cambio, el rol de cada miembro de la organización está articulado con la forma de realizar sus labores, entonces si los métodos son eficientes no se requieren modificaciones mayores, solamente en la adaptación tecnológica por la adquisición de nuevas herramientas; pero cuando se perfeccionan los procesos y las

habilidades del personal, cambia entonces el paradigma y es allí donde la dirección requiere gestionar nuevas maneras de realizar las labores u otorgar nuevos retos para los empleados en nuevos roles.

5.3. EVALUACIÓN DEL RESULTADO GENERAL DE LA PERCEPCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

La calificación de 3,48 demuestra un “parcialmente de acuerdo”, que evidencia el sentir común de los empleados encuestados como muestra de la población del Grupo Empresarial Optical. Pero, como en los ítems y características vistos antes, también ocurren asuntos por mejorar, en particular lo que corresponde a la consistencia como ya se ha destacado. No obstante, ahora resulta indispensable entenderla desde el impacto que ésta genera:

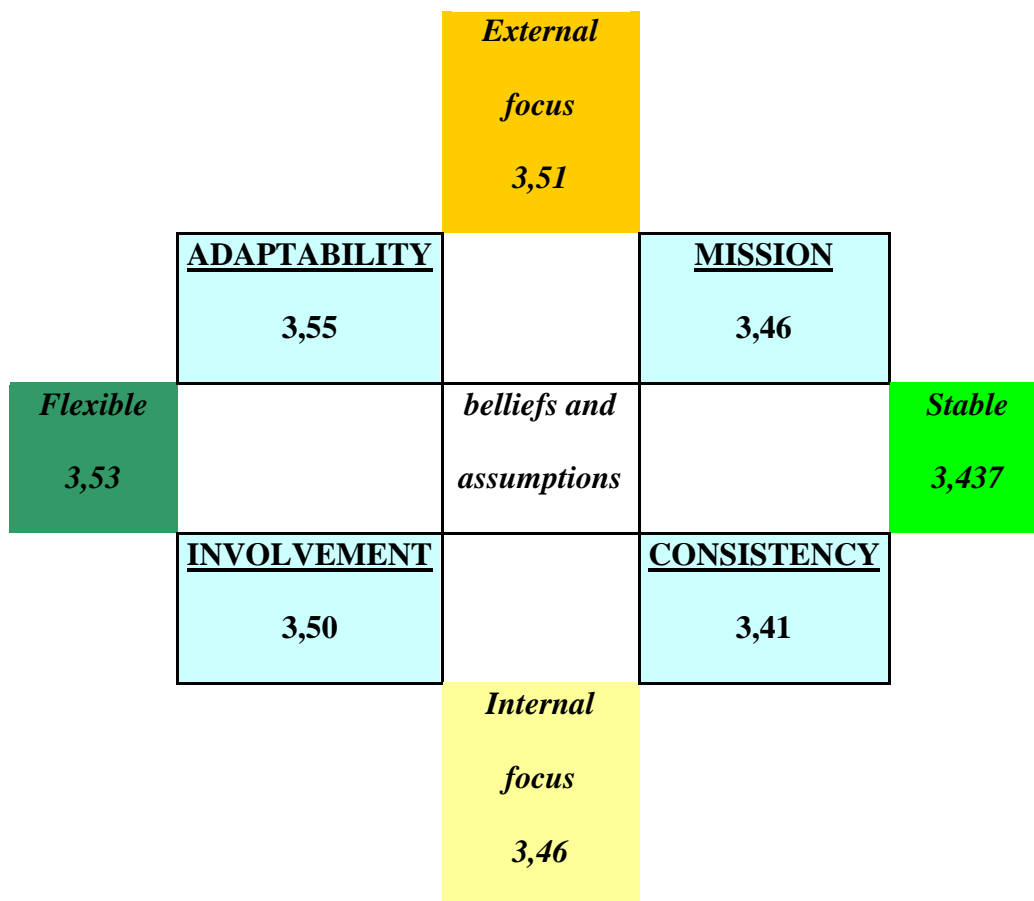
5.3.1 Ligero enfoque hacia la estabilidad y el enfoque interno

Cuando se identifica desde el punto de vista del interés en mantener situaciones existentes desde la libertad y flexibilidad para la realización de acciones, así como el interés en los cambios y su desarrollo.

En la siguiente figura 22 se puede identificar las cuatro dimensiones de la cultura organizacional de acuerdo al modelo. Se calcula el promedio de cada característica por

medio del promedio de sus índices, al igual que el promedio de los sesgos, de igual forma se procede a calcular el promedios de las características que los sustentan.

Figura 22. Evaluación de resultados



Nota: Adaptado autor del proyecto

Continuando con el análisis de la gráfica, el grupo empresarial Optical , presenta en sus cuatro dimensiones un porcentaje de calificación muy parejo, en donde la dimensión de Adaptabilidad con un puntaje de 3.55, exterioriza la capacidad de cambio y adaptación que

tiene la empresa, lo que le permite ser ágil en sus procesos de respuesta de acuerdo a las demandas del entorno, logrando gran aceptación y recordación por parte los clientes.

Una característica de la empresa es que busca siempre estar a la vanguardia del mercado gracias a sus constantes cambios y desarrollos tecnológicos lo que permite que se le identifique como una empresa dispuesta a conocer las necesidades del cliente, disponiéndose siempre al cambio y a la innovación.

Por otro lado la siguiente dimensión con mayor puntaje es el Involucramiento con una puntuación de 3.50, esto indica que los colaboradores de la empresa están muy comprometidos con su trabajo, sienten que hacen parte de la empresa, se tiene en cuenta para la toma de decisiones y son parte fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, todo esto permite que tengan un alto sentido de pertenencia y disposición al cumplimiento de metas, el trabajo en equipo es fundamental para la consecución de estas metas y los colaboradores lo sabe, esto permite una sincronía en procesos que logra caracterizar al equipo de trabajo como parte fundamental en la organización.

En cuanto al aspecto Misional su calificación de 3,46 los empleados conocen la misión y la visión de la compañía pero de una manera muy discreta, de acuerdo al anterior ítem ellos tienen sentido de pertenencia con la compañía y con ellos mismos, pero no es clara la visión hacia el futuro, son parte de la organización pero no hay claridad hacia dónde quiere llegar la empresa, esto puede presentarse por que hasta ahora está en proceso de divulgación y los empleados están conociéndola y asimilándola.

Igualmente se analiza en la dimensión de Consistencia cuya puntuación es de 3.41, la más baja, existe alguna diferencia en los aspectos de comunicación asertiva, esto conlleva al poco conocimiento de los objetivos organizacionales; se cumplen con las metas propias pero al no tener una claridad en cuanto a las metas que se quiere lograr por parte de los jefes y la organización, no hay consistencia e integración en el cumplimiento de la visión de la compañía, esto genera fallas en la coordinación entre las distintas áreas y que exista malestar entre los colaboradores, debe cumplirse con el manejo de acuerdos que permitan la reconciliación.

De hecho, se puede observar un comportamiento positivo en cuanto al desempeño de la organización la cual responde de manera favorable a las necesidades del entorno, sus estrategias se enfocan en poder brindar soluciones a los problemas de los clientes de una manera efectiva y asertiva, dedica esfuerzos en el fortalecimiento de su propuesta de valor, al igual que al fortalecimiento de las competencias laborales de los empleados.

Su poder de adaptabilidad permite desarrollar nuevas estrategias en las que se incluyen los adelantos tecnológicos, convirtiéndose en una organización conocida en el mercado, con una amplia trayectoria y una visión clara.

En la figura 20, se puede observar los resultados de la evaluación de los distintos componentes del modelo de evaluación del a cultura organizacional, anterior mente descritos.

Figura 23. Síntesis de los resultados



Nota: Adaptado autor del proyecto

Tabla 6. Resumen del análisis

INVOLUCRAMIENTO	3,50
FACULTAMIENTO	3,10
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	3,44
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,96
CONSISTENCIA	3,41
VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES	3,41
ACUERDO	3,17
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	3,65
ADAPTABILIDAD	3,55
CREACIÓN DEL CAMBIO	3,25
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,59
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3,83
MISIÓN	3,46
DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	3,69
OBJETIVOS Y METAS	3,44
VISIÓN	3,27

Fuente: Autora, con datos del modelo Denison

CONCLUSIONES

Como principal fortaleza detectada a lo largo de este estudio, se identifica que hay una apreciación general de que la empresa está orientada a mantener su propuesta de valor mediante la innovación en desarrollos tecnológicos, que se evidencia en la percepción sobre los factores de adaptabilidad en el enfoque y generación del cambio, su enfoque al cliente y el aprendizaje organizacional, demostrando la importancia de la participación de sus colaboradores en la planeación y desarrollo de estrategias que permitan la consecución de las metas y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Así mismo, los colaboradores sienten que, pese a sus esfuerzos para el cumplimiento de metas personales y metas organizacionales, no es claro su aporte para el cumplimiento de la visión, aunque su sentido de pertenencia y sus valores organizacionales sea fuerte y estén bien definidos, sienten que no hay claridad en algunos procesos que permitan cumplir con esta visión empresarial; esto puede deberse a problemas en los distintos temas de la comunicación integral de la empresa.

La empresa continuamente motiva a sus colaboradores para alcanzar resultados, obtener posicionamiento y recordación de marca, esto gracias al involucramiento y el desempeño general de la empresa con sus clientes internos y externos.

Hay que hacer énfasis en los factores de consistencia que presentan el menor valor en la evaluación, se debe mejorar procesos de comunicación asertiva, permitiendo la coordinación e integración entre las distintas áreas y promover la reconciliación en caso que sea necesario.

En la generación de competencias para una nueva revolución industrial, el Grupo Empresarial Optical requiere fortalecer las estrategias enmarcadas en articular su horizonte organizacional con los preceptos, intereses y requerimientos de su fuerza laboral, desde el enfoque de la generación de valor compartido y el aprovechamiento de las capacidades, habilidades y competencias que son perfeccionadas en el desarrollo de la actividad operativa, táctica y estratégica, por lo que surge la necesidad de realizar nuevo un estudio de cómo estos factores se integran para la constitución de nuevas estrategias, el aprovechamiento de herramientas de gestión como Cuadros de Mando Integral y de Gestión de las Relaciones con el Cliente, con el fin de hacer más eficientes los procesos y determinar resultados mediante indicadores clave de desempeño.

El liderazgo organizacional no puede estar visto solamente como los elementos superiores del organigrama, aquí surge la necesidad de identificar las capacidades y fortalezas de los miembros de los equipos funcionales y cómo estos se traducen en acciones más efectivas, junto con la transformación de las actividades de su área laboral, lo que, por otra parte, debe documentarse desde la gestión del conocimiento para generar planes de mejora y casos de éxito.

Entendiendo que la adaptabilidad y el involucramiento presentan la mayor fortaleza de esta organización, demuestran la capacidad de ejecutar acciones innovadoras y la integración de factores relacionados con el compromiso colectivo y el sentido de pertenencia, pero que así mismo requiere desarrollar nuevos programas para motivar a los empleados y permitirles mayor autonomía en el desempeño de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

Bonavia, T., Prado, V. J., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST* Vol.7, 15 - 18.

Denison, D. (23 de 08 de 2019). The Denison Model. Obtenido de The Denison Model: https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/The_Denison_Model.htm

Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness: Iss there a similar pattern around the World? *The Academy of Management Review* , 205 - 220.

García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Revista Perspectivas - ISSN 1994 - 3733*, 75 - 89.

Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 110 - 115.

Kokina, I., & Ostrovska, I. (2013). The analysis of organizational culture with the Denison Model. *European Scientific Journal*, 362 - 367.

KPMG International. (2017). The changing nature of work. Obtenido de The changing nature of work: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2017/organisational-culture-productivity-for-success.pdf>

Mahdiyeh, M., Nakhaei, H., & Labriaei, A. (2016). Impact of Organizational Culture on Productivity: A Study among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran. *International Journal Of Humanities And Cultural Studies* Issn 2356-5926, 170 - 177.

Martínez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015).

Organizational Culture and Performance. *American Economic Review* 105, 331 - 335.

Maskey, A., & Kumar Mishra, A. (2018). Labor productivity assessment of armed police force Nepal building construction projects. *International Journal of Current Research* Vol 10 Issue 11.

Oluwaseun O., O., Oyiola, O. O., Benjamin M., O., Opeyemi O., O., & Oluwabusola, D. (2018). The Roles of Organizational Culture in Organizational Productivity (A Study of May And Baker Nig. Plc Ota, Ogun State). *IOSR Journal of Business and Management - e-ISSN: 2278-487X*, 5 - 7.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tapia T., L. D., Sánchez Aguilar, J., Gutiérrez Hernández, D. A., & Olivares Vera, D. A. (2015). La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla. *Innovación y Desarrollo Tecnológico*, 1 - 15. Obtenido de La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla.

The OD Consulting Group. (15 de 08 de 2019). Encuesta de Cultura Organizacional Denison. Obtenido de Evaluacion de talento y cultura: <https://www.theodcg.com/evaluacion-de-talento-y-cultura/denison>