

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE CALIDAD EN LA
CRUZ ROJA COLOMBIANA**

SECCIONAL CUNDINAMARCA Y BOGOTÁ

INFORME DE PASANTÍA

Para obtener el grado:

TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE PROCESOS INDUSTRIALES

Presenta:

LAURA DAYANNA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

Asesor:

LUIS FELIPE CHAPARRO MEDINA

UNIVERSIDAD ECCI

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C

2021

Tabla de Contenido

Introducción	6
1. Objetivos.....	8
1.1. General.....	8
1.2. Específicos	8
1.3. Metodología	8
2. Marco Contextual de la Cruz Roja	9
2.1. Reseña Histórica de la Cruz Roja	9
2.2. Identidad Institucional	10
2.2.1. Misión	10
2.2.2. Visión.....	11
2.2.3. Principios	11
2.2.4. Emblema	12
2.3. Estructura Organizacional.....	13
2.4. Estructura Financiera.....	13
2.5. Servicios a la Sociedad.....	14
3. Marco Teórico.....	20
3.1. Marco Conceptual.....	20
3.1.1. Herramientas Lean Manufacturing	21
3.1.2. Herramientas de Deming	24
3.1.3. Conceptos	26
3.2. Marco Legal.....	30
3.2.1. Normograma.....	30

4.	Diagnóstico Situacional de la Cultura de la Calidad	32
4.1.	Procesos de la Calidad en la Cruz Roja.....	32
4.2.	Funcionarios y su Desempeño en la Cultura de la Calidad	33
4.3.	Ambiente Institucional para el Desarrollo de la Cultura de la Calidad.....	35
4.4.	Herramientas	36
5.	Propuesta para el Fortalecimiento de la Cultura de la Calidad	39
5.1.	Desarrollo de la Propuesta de Fortalecimiento de la Cultura de Calidad.....	43
5.1.1.	Compromiso	43
5.1.2.	Políticas de cultura de calidad	45
5.1.3.	Capacitación.....	46
5.1.4.	Comité de calidad	47
5.2.	Herramientas para el Desarrollo de la Propuesta.....	48
5.2.1.	Hojas de verificación.....	48
5.2.2.	Tableros de control	49
5.2.3.	Buzón	49
5.2.4.	Indicadores	50
	Conclusiones	52
	Bibliografía.....	53

Lista de Tablas

Tabla 1. Servicios de Educación.....	14
Tabla 2. Servicios de Bienestar, Recreación y Deporte	15
Tabla 3. Servicios de Salud	16
Tabla 4. Servicios de Gestión del Riesgo	17
Tabla 5. Servicios de Voluntariado	19
Tabla 6. Servicios de Asunto Humanitarios	19
Tabla 7. Normograma.....	30

Lista de Imágenes

Imagen 1. Organigrama.....	13
Imagen 2. Teorías de la Calidad.....	21
Imagen 3. Lista de mejora	34
Imagen 4. Matriz DOFA.....	35
Imagen 5. Mapa de procesos Cruz Roja.....	38
Imagen 6. 5S.....	40
Imagen 7. Balance de la calidad.....	42
Imagen 8. Estrategias del compromiso.....	44
Imagen 9. Fases de implementación de políticas	46

Introducción

El presente trabajo se realiza como el informe final de la pasantía realizada en la Cruz Roja Seccional Bogotá - Cundinamarca y permite plantear una propuesta para el fortalecimiento de la cultura de la calidad que contribuya al mejoramiento de las áreas funcionales y el logro de los objetivos Misionales de la Entidad. Su realización es el resultado de los aprendizajes producto de la formación universitaria y de la interacción con la realidad organizacional que se obtienen como pasante.

El informe se estructura en cuatro secciones para una mejor comprensión de la propuesta. En la primera sección se plantea un marco contextual para comprender la estructura espacial de la entidad y el campo de aplicación de la propuesta. En la segunda se plantea un marco teórico que permite comprender las bases conceptuales de la propuesta, el marco legal y normativo que permita entender los referentes institucionales a nivel interno y externo de la que le crea la legalidad Institucional de la calidad como forma de gestión organizacional. En la tercera sección se presenta el diagnóstico de cultura de la calidad de la Cruz Roja y su relación fundacional observada a través de la pasantía. En la cuarta sección se presenta la propuesta que desarrolla la autora con propuesta teórica que ayudará al fortalecimiento de la cultura de calidad y las recomendaciones para su desarrollo e implementación.

El alcance de la propuesta contribuirá a fortalecer los esfuerzos permanentes que se observan en la Cruz Roja para mejorar el desempeño de sus funcionarios y así tener un impacto positivo en sus grupos de interés. Se hace un especial énfasis en el informe sobre el uso de herramientas que deberán apropiarse de forma institucional e individual para hacer la calidad una práctica diaria que trasciende de lo individual a lo organizacional.

La autora expresa un agradecimiento especial a la Cruz Roja por permitir la vinculación de los estudiantes de la Universidad ECCI para desarrollar los procesos de pasantía y por los aportes de sus funcionarios, el jefe encargado del área de calidad y los líderes por brindar

los conocimientos necesarios para el desarrollo correcto de la actividades asignadas y poder consolidar la presente propuesta.

1. Objetivos

1.1. General

Diseñar una propuesta para fortalecer la cultura de calidad en la Cruz Roja Colombiana en la seccional Cundinamarca y Bogotá.

1.2. Específicos

- Elaborar el marco contextual sobre la Cruz Roja Seccional Cundinamarca y Bogotá con el fin de situar el lugar en donde se llevó a cabo la pasantía.
- Realizar un marco teórico con el conjunto de teorías, enfoques y conceptos sobre la calidad para contextualizar sobre el tema de desarrollo.
- Establecer un diagnóstico situacional de la cultura de calidad de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca Y Bogotá para el diseño de la propuesta.
- Plantear la ruta de implementación de la propuesta para fortalecer la cultura de calidad en la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca Bogotá

1.3. Metodología

El informe se desarrolla a partir de la pasantía realizada en la Cruz Roja Seccional Cundinamarca y Bogotá con una duración de 480 horas en el área de gestión de la calidad. Este se elabora mediante un diagnóstico situacional de la cultura de calidad en la entidad y así con base en lo anterior se presenta una propuesta de fortalecimiento para que sea aplicada en la cultura de calidad de la Cruz Roja con el fin reforzar el conjunto de comportamientos individuales y de la organización por medio de procesos y herramientas brindados posteriormente.

2. Marco Contextual de la Cruz Roja

En este capítulo se aborda el contexto de la Cruz Roja desde el punto descriptivo de su origen, desarrollo y funcionamiento como entidad sin ánimo de lucro. El propósito es dar a conocer la identidad organizacional, la estructura financiera y los servicios que brinda para así conocer la filosofía y el sentido de la entidad, pero particularmente la cultura organizacional.

2.1. Reseña Histórica de la Cruz Roja

Henry Dunant nació el 8 de mayo de 1838 en Ginebra, él fue un hombre dedicado a los negocios, en 1859 se enfrenta ejército austriaco con el francés y el piamontés, lo que lleva a 40.000 muertos, lo que llevó a Henry a ver como los heridos quedaban desatendidos y morían, es por esto que con ayuda de las mujeres cercanas de los pueblos socorrieron a todos sin distinción alguna. Más adelante en 1862 Dunant escribe un libro llamado “el recuerdo Solferino” en el que se centra en la idea de crear sociedades de socorro en tiempo de paz y donde su finalidad es cuidar a todos los heridos de la guerra por medio de voluntarios capacitados. Es por esto que en 1863 su idea fue acogida por 4 suizos pertenecientes a la Sociedad Ginebrina de Utilidad Pública, en donde junto a Dunant fueron conocidos como “Comité de los 5” los cuales impulsaron las ideas de Dunant dando origen en 1863 al comité Internacional de la Cruz Roja. En 1864 con el apoyo del gobierno suizo el comité organiza una conferencia en la que participan 24 representantes de 16 países europeos y observadores de los estados unidos. 12 de estos estados firman convenio para proteger a los militares heridos. En 1901 la labor de Dunant es reconocida con el primer premio nobel, tiempo después en 1921 tras la primera guerra mundial se introducen los primeros principios fundamentales los cuales fueron: imparcialidad, independencia, universalidad de movimiento y la igualdad. De 1939 a 1945 la segunda guerra mundial se presenta como un gran conflicto que requiere la asistencia humanitaria, ya que la guerra provoca la mayor pérdida de vidas civiles en la historia. Un año después en 1946 se aprueban otra cantidad de principios

completando 13 principios y 6 normas de aplicación. El 8 de mayo de 1948 se celebra por primera vez el día mundial de la Cruz Roja y la Media Luna Roja en conmemoración al nacimiento de Dunant. Años más tarde en 1965 el movimiento se reúne en la XX conferencia y adopta una declaración en donde se establecen los 7 principios. De 1991 hasta el día de hoy los principios sustanciales y derivados han adquirido una nueva dimensión con el reconocimiento de la Asamblea General de las Naciones Unidas lo que permite que las actividades se lleven a cabo conforme a 4 principios (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

Por otra parte en Colombia marca su inicio en la batalla de Palo negro Santander, la cual se desarrolló entre el 11 y 25 de mayo de 1900, durante la guerra de los mil días cuando algunos médicos improvisaron unas ambulancias con caballos y carruajes los cuales tenían en cada costado una Cruz Roja con cinco cuadros en señal de protección, desde ese momento tomaron la decisión de asistir a los cientos de heridos que se daban en la batalla, todo esto sin importar su inclinación política, este hecho fue puesto ante la asamblea medica en 1913 marcando el inicio de fundar la Cruz Roja Colombiana. Impulsada por los doctores Perdonó e Hipólito nació oficialmente el 30 de julio de 1915 en el teatro colon de Bogotá bajo la premisa “todos somos seres humanos”, se formó bajo la imagen y semejanza de la institución de ayuda más extensa del mundo, desde entonces el propósito ha sido aliviar y prevenir el sufrimiento humano de quienes habitan en Colombia (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

2.2. Identidad Institucional

2.2.1. Misión

Salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias fortaleciendo las capacidades comunitarias, promoviendo una cultura de paz, la inclusión social, la salud, la gestión del riesgo de desastres, adaptación al cambio climático, la educación, los derechos humanos y el derecho internacional humanitario;

con el compromiso y el espíritu humanitario de los voluntarios bajo los Principios y Valores de la Institución (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

2.2.2. Visión

En el 2020 la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana será una Institución humanitaria, incluyente y sostenible, que trabaja en red, con excelencia e innovación, reconocida en el país y en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, por su contribución a una cultura de la paz y la reconciliación, al fomento de la resiliencia en los más vulnerables y al respeto y promoción de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

2.2.3. Principios

Humanidad. El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

Imparcialidad. No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

Neutralidad. Con el fin de conservar la confianza de todos, se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

Independencia. El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios de la Cruz Roja (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

Voluntariado. Es un Movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

Unidad. En cada país solo puede existir una sola Sociedad de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

Universalidad. El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

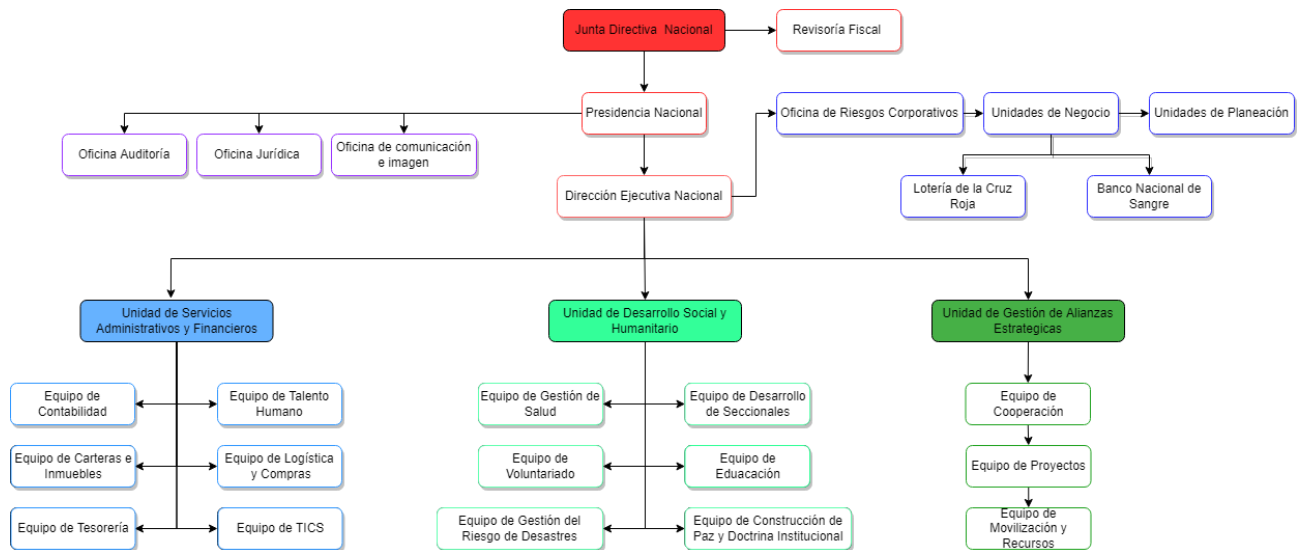
2.2.4. *Emblema*

El Emblema de la Cruz Roja, es el signo visible de la protección que el derecho internacional humanitario (DIH) confiere al personal y bienes destinados a la asistencia y protección de las víctimas en los conflictos armados.

Representa la neutralidad que se les confiere al personal sanitario y a los miembros del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en el desarrollo de la acción humanitaria en situaciones de desastre o emergencia a causa de fenómenos naturales, conflicto armado y otras situaciones de violencia y emergencia (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

2.3. Estructura Organizacional

Imagen 1. Organigrama



Nota. Elaboración propia. Información tomada de *gestión institucional* [Imagen], por Cruz Roja Colombiana, (s.f.). (<https://www.cruzrojacolombiana.org/gestion-institucional/>)

2.4. Estructura Financiera

¿Cómo se Financia el Comité Internacional de la Cruz Roja?

El presupuesto del CICR se financia enteramente con las contribuciones voluntarias. Cada donativo es importante, ya que permite ayudar a aliviar el sufrimiento de las víctimas de conflictos en todo el mundo, el 93.5% de los donativos se destinan directamente a la labor del CICR en el terreno. Reciben contribuciones de los estados partes en los convenios de Ginebra, de las sociedades nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, de las organizaciones supranacionales y de fuentes públicas y privadas, los gobiernos son los principales donantes, durante los últimos 5 años, aportaron cerca del 81% del presupuesto (Comité Internacional de la Cruz Roja [CICR], s.f.).

¿Cómo se Financia la Cruz Roja Colombiana?

Los recursos de la Cruz Roja Colombiana provienen principalmente de la venta de la lotería de la Cruz Roja y del producido de la contratación de prestación de servicios, cursos de capacitación y asesorías. Del mismo modo obtiene el dinero de los aportes privados, la cooperación internacional y los socios.

Otras fuentes están representadas por los patrocinios y donaciones esporádicas que hacen personas, entidades altruistas y de buena voluntad. No obstante, continúan buscando aliados que aporten a los nuevos retos (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

2.5. Servicios a la Sociedad

Tabla 1. *Servicios de Educación*

Educación	
Personal de la salud	Comunidad y empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico laboral por competencias en auxiliar de enfermería • Curso de vacunación • Curso toma de muestras laboratorio clínico • Curso BLS - ACLS • Curso soporte vital básico • Diplomado en atención pre hospitalaria y urgencias • Inyectología intramuscular 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios • Curso camilleros • Curso primeros auxilios para cuidadores de primera infancia • Diplomado en atención integral al adulto mayor • Primeros auxilios para conductores • Curso manejo de víctimas de violencia sexual • Curso básico DEA y RCP (empresarial) • Curso atención a víctimas de sustancias químicas

	<ul style="list-style-type: none"> • Curso salva corazones (certificación internacional aha)
--	---

Nota. Adaptado de Servicio de Educación. Elaboración propia, información tomada de la Cruz Roja. (s.f.). Documento Servicios CRCSCB Lineamientos.

Tabla 2. *Servicios de Bienestar, Recreación y Deporte*

Bienestar, recreación y deporte	
Centro canino	Centro de salvamento acuático
<p>Cursos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de obediencia para cachorros • Cursos de obediencia básica • Cursos de obediencia intermedia • Cursos de obediencia superior • Cursos de obediencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Matronatación bebés 6 – 36 meses • Natación infantil 3 – 7 años • Natación niños 7 – 15 años • Natación adultos 15 – 55 años • Natación adulto mayor 55 años en adelante • Natación intensiva (20 horas) • Buceo • Técnico laboral por competencias en salvamento acuático
<p>Cursos especializados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agility dog • Canicross • Adiestramiento canino • Caminatas ecológicas caninas • Derby canino 	<p>Capacitación a grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Natación para empresas • Natación para colegios / universidades • Capacitación a pilotos y • Auxiliares de vuelo • Capacitación a FF.AA.
<p>Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guardería canina 	<p>Convenios particulares</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Hotel canino • Ruta canina 	
---	--

Nota. Adaptado de Servicios de Bienestar, Recreación y Deporte. Elaboración propia, información tomada de la Cruz Roja. (s.f.). Documento Servicios CRCSCB Lineamientos.

Tabla 3. *Servicios de Salud*

Salud	
Salud extramural	Salud intramural
<p>Vacunación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vacunación en punto • Vacunación domiciliaria • Vacunación empresarial 	<p>S.A.M.U.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vacunación • Servicio de atención médica de urgencia (samu) • Consulta externa de especialidades médicas • Servicios de apoyo (radiología e imágenes diagnósticas) • Laboratorio clínico • Pediatría
<p>Servicios de ambulancia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambulancias para empresas • Ambulancias para eventos • Traslados básicos y medicalizados 	
<p>Salud domiciliaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medicina general • Enfermería profesional • Fisioterapia • Terapia respiratoria • Terapia ocupacional • Laboratorio clínico • Pediatría 	
<p>Higiene y salud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primeros auxilios comercial 	

<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de higiene y salud grandes superficies 	
Unidades de salud empresarial <ul style="list-style-type: none"> • Servicios al interior de las empresas 	
Salud laboral <ul style="list-style-type: none"> • Medicina laboral / resolución 2346 del año 2007 	

Nota. Adaptado de Servicios de Salud. Elaboración propia, información tomada de la Cruz Roja. (s.f.). Documento Servicios CRCSCB Lineamientos.

Tabla 4. *Servicios de Gestión del Riesgo*

Gestión del riesgo			
Consultorías, asesorías y soporte técnico	Consultorías y asesorías	Capacitaciones	Cambio climático y gestión ambiental
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del Plan Respuesta a Emergencias de los conjuntos residenciales. • Asesoría técnica en la conformación de los Comités 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría en la Gestión de sustancias y materiales peligrosos. • Identificación y caracterización de los escenarios • de riesgo a nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de rescate en sus diferentes modalidades • Cursos de manejo de incidentes bajo la norma • NFPA (National Fire Protection Association) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y consolidación de los proyectos dirigidos a la sensibilización sobre la mitigación y la adaptación al cambio climático y su relación con la gestión del riesgo de desastres.

<p>de Ayuda Mutua en la Industria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización y ejecución de los simulacros y las simulaciones. • Consultoría para la elaboración o la actualización del Plan Municipal / Local de la Gestión de Riesgo de Desastres. • Consultoría para la elaboración o la actualización de la Estrategia Municipal de la Respuesta a Emergencias (EMRE). 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en la implementación de las acciones de • educación y la divulgación del riesgo. • Asesoría técnica en la implementación del • ordenamiento territorial en la gestión del riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de manejo de crisis para la alta gerencia • Curso manejo de centros operativos de emergencia • Formación de brigadas empresariales • Cursos de primeros auxilios psicosociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los proyectos en el fortalecimiento y la diversificación de los medios de vida asociados a la conservación ambiental y el buen manejo de los ecosistemas. • Formación de los Equipos Comunitarios de respuesta a las emergencias (ECRE) y el cambio climático. • Consultorías, asesorías y soporte técnico en la gestión del riesgo de desastres y el cambio climático. • Formación de los equipos comunitarios del monitoreo
---	---	--	---

			ambiental, la restauración, la conservación y el buen manejo de los ecosistemas para la gestión del riesgo de desastres.
--	--	--	--

Nota. Adaptado de Servicios de Gestión del Riesgo. Elaboración propia, información tomada de la Cruz Roja. (s.f.). Documento Servicios CRCSCB Lineamientos.

Tabla 5. *Servicios de Voluntariado*

Voluntariado
Trabajo voluntariado
<ul style="list-style-type: none"> • Desafío escolar • Salud misional • Voluntariado • Base • Apoyo • Universitario • Empresarial • Brigadas educativas • Programas (monserrate y 20 de julio) • Missing • Smaps

Tabla 6. *Servicios de Asunto Humanitarios*

Asuntos humanitarios
Gestión humanitaria campos de acción
<ul style="list-style-type: none"> • Albergues • Unidades de atención móvil • Ludotecas • Oficina de asuntos humanitarios • Entornos protectores

Nota. Adaptado de Servicios de Voluntariado. Elaboración propia, información tomada de la Cruz Roja. (s.f.). Documento Servicios CRCSCB Lineamientos.

Nota. Adaptado de Servicios de Voluntariado. Elaboración propia, información tomada de la Cruz Roja. (s.f.). Documento Servicios CRCSCB Lineamientos.

3. Marco Teórico

En esta sección se realiza una síntesis de las teorías relacionadas de teorías y normatividades relacionadas con la cultura de la calidad los cuales permiten abordar el desarrollo de la propuesta con los fundamentos y bases teóricas que garanticen la implementación y el logro de los resultados esperados. Se incluyen dos sub marcos, el marco conceptual con dos teorías básicas para la calidad y definiciones relacionadas para la claridad y comprensión del informe. El segundo siendo el marco legal, en el cual se plantea un normograma con las leyes y normas básicas de la calidad.

3.1. Marco Conceptual

La calidad es un concepto que se ha usado por mucho tiempo, sin embargo, no siempre tuvo un nombre como tal, después de varios años llegaron diferentes autores que le dieron relevancia al nombre y desarrollaron diferentes teorías con base en la calidad. A lo largo del tiempo la capacidad de mejorar y satisfacer las necesidades ha evolucionado a la sociedad. Algunas de las definiciones que se le ha dado al concepto calidad son:

- Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son:
 - a) el uso actual, y b) el precio de venta del producto. (Armand V. Feigenbaum).
- Calidad es aptitud para el uso (J. M. Juran).
- Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación (Harold L. Gilmore).

Hoy en día existen diferentes teorías sobre la calidad, desarrolladas por los padres de la calidad, en donde buscaban una sistematización y estandarización de procesos productivos y así obtener mejores productos y servicios, la implementación de estos modelos transforman las organizaciones dando un valor agregado en donde su impacto se evidencia en la optimización de recursos, aumento del desempeño y la productividad, mejora continua, entre otros. Es por esto que a continuación se presentan algunas teorías de la calidad.

Imagen 2. Teorías de la Calidad



3.1.1. Herramientas Lean Manufacturing

Kanban. Es una palabra japonesa formada por la sílaba Kan la cual significa visual y la sílaba Ban, que quiere decir tarjeta. Por lo que hace referencia a tarjetas visuales. Esta metodología al ser visual permite reconocer el estado de un proyecto asignando nuevas tareas. Para su aplicación es importante tener un tablero de tareas en el que se pueda mejorar el trabajo y tener un ritmo sostenible (Garzas, 2011).

Fases Del Ciclo De Producción. El método se basa en un desarrollo incremental, lo que quiere decir la división del trabajo en diferentes partes. Al realizar esto no se habla de una tarea en sí, si no que se agiliza el proceso de producción al dividir el trabajo en distintos pasos.

Por medio de una tarjeta o post –it se añade la información necesaria para que el equipo conozca la carga total del trabajo y esta información se añade al tablero a la fase correspondiente. De esta forma se visualiza correctamente el trabajo para cada departamento, ganando eficacia en todos los niveles.

Ventajas

1. Transparencia: Los tiempos de entrega son más cortos y existen una fiabilidad mayor, ya que todo el mundo sabe cuál es su tarea y en que ciclo esta.
2. Control de tarea: El tiempo de producción es más rápido, por lo que se reduce el control del esfuerzo y se mejora la planificación. Aumentando la rotación de inventarios y menos capacidad de almacenamiento.

3. Flexibilidad: Todos los trabajadores saben su tarea por lo que las realizan con eficacia, por lo que si surge un imprevisto existe una capacidad de respuesta que permite que se atienda.

5S. Esta metodología tiene origen en Japón, pretende desarrollarse en un lugar donde la calidad sea prioridad. Esta metodología está formada por principios aplicables a todo el mundo y en donde se busca el orden. Esta idea fue proporcionada por W.E. Deming hace 40 años o más. Está formada por cuatro etapas, siendo la primera la limpieza inicial, aquí se busca hacer una limpieza a fondo del lugar de trabajo, de las instalaciones y los equipos, permitiendo así mantener un área siempre limpia y organizada. En la segunda etapa se busca la optimización, continuando con la organización se busca mejorar esta con calificaciones, es decir que se determinan los peores sitios de trabajo, en donde la suciedad es mayor y se empiezan a tratar. En tercera etapa está la formalización en donde se busca formalizar lo que se ha logrado en las etapas anteriores, es decir que aquí se establecen procesos normas, entre otros. Para disminuir los focos de suciedad, después está la etapa de disciplina en donde se orienta a mantener todo lo logrado y dar una guía para continuar con esa mejora (Eurofins, 2020).

¿Qué Significa Cada S?

1. Seiri: Usos eficiente de recursos y materiales, entendiendo lo que realmente es necesario y descartar lo que no sirve o no aporta nada, esto sirve para optimizar los ambientes (Blog.Qualyteam, 2017).
2. Seiton: Poner todo en su lugar, clasificar los objetos, localizar su ubicación para evitar desorden y ahorrar tiempo en el momento de buscar cosas. Esta S permite encontrar cualquier documento, material, etc. dentro de la compañía (Blog.Qualyteam, 2017).

3. **Seiso:** Crear conciencia de que la limpieza se debe llevar a cabo por todos y no solo por el personal. De este modo cada trabajador es responsable de su lugar de trabajo y de los espacios comunes, esto permite que al estar todo en su lugar los accidentes se reduzcan (Blog.Qualyteam, 2017).
4. **Seiketsu:** Normalizar la limpieza. Nos indica que se debe hacer cotidiano las cosas impuestas en seiri, seiton y seiso. En este momento se busca establecer rutinas para el nuevo modelo, fijando patrones para mantener la organización (Blog.Qualyteam, 2017).
5. **Shitsike:** Cumplir las etapas anteriores. Crear disciplina en el nuevo hábito, pero también formar a los empleados de manera continua, estimulando los nuevos valores. Del mismo modo establecer un monitoreo constante (Blog.Qualyteam, 2017).

Beneficios de las 5S (Eurofins, 2020)

- Permite la mejora del ambiente de trabajo.
- Disminuye los gastos producidos por el desorden y otros factores negativos
- Ayuda a minimizar las pérdidas en costos y tiempo.
- Aumenta la vida útil de las instalaciones y los equipos, debido a la inspección constante.
- Reduce las causas de accidentes en el trabajo y crea conciencia en cuanto a la conservación de los recursos de la empresa.

Poka Yoke. Esta teoría fue creada en la década de 1960 por Shingeo Shingo el cual fue un ingeniero destacado de las industrias de Toyota. El poka yoke se considera una herramienta de mejora continua dedicada a evitar las equivocaciones en cualquier proceso. Esta teoría maneja dos principios los cuales son:

- Impedir el error humano

- Destacar los errores cometidos para no volverlo a cometer

El objetivo final de esta es reducir los riesgos de defecto en un servicio o producto (González, s.f.).

Tipos De Poka Yoke (Mecalux, 2021)

- **Secuencial:** Se basa en tener un orden o una secuencia de un proceso. Es decir que si un paso no se ejecuta no se puede avanzar a la siguiente tarea.
- **Informativo:** La información debe ser sencilla y clara para que los trabajadores desempeñar las actividades sin equivocarse.
- **Agrupado:** Se lleva a cabo con el desarrollo de kits de materiales para llevar a cabo un proceso, es decir que los trabajadores ya tienen armado su paquete con todo lo que necesitan para trabajar para evitar perder tiempo.
- **Físico:** Es el cambio de algunos dispositivos o de cierta maquinaria con el fin de evitar errores, permitiendo controlar los errores de las mismas.

Reglas De Oro Del Poka Yoke

1. Describir el defecto
2. Identificar el lugar donde hay mayor error
3. Detallar los procedimientos
4. Identificar desviaciones en el proceso
5. Investigue las causas del error
6. Identificar el dispositivo poka yoke que permita prevenir el error

3.1.2. *Herramientas de Deming*

William Deming fue un estadístico que difundió el concepto de calidad total, su nombre está asociado al crecimiento y desarrollo, se le conoce por sus logros en Japón en

donde con sus conocimientos enseñó a ingenieros y altos ejecutivos sobre la gerencia de la calidad

Ciclo PHVA. Es una de las herramientas más importantes para alcanzar la mejora continua y así aplicar perfección en los sistemas de calidad, este ciclo también es conocido como el círculo de Deming, el cual consiste en una cadena lógica que se deben llevar a cabo secuencialmente, estos pasos son:

- Planear: Se definen los objetivos y el cómo cumplirlos
- Hacer: Se lleva a cabo la visión preestablecida
- Verificar: Se comprueba si los objetivos se están alcanzado
- Actuar: Analizar y corregir las desviaciones detectadas

Este modelo se puede adaptar en diferentes sistemas de gestión de calidad

14 Principios De Deming (Díaz, 2019).

1. Constancia en la mejora de productos y servicios
2. Adaptar la nueva filosofía
3. No depender de las inspecciones
4. No basar el negocio en el precio
5. Mejorar continuamente en el sistema de producción
6. Capacitar a los trabajadores
7. Instaurar el liderazgo
8. Acabar con el temor
9. Quitar barreras entre áreas
10. Eliminar las metas de calidad
11. Eliminar cuotas que fijen objetivos numéricos
12. Eliminar causas que no dejan a los trabajadores estar orgullosos
13. Estimular la mejora

14. Transformar

3.1.3. **Conceptos**

Calidad. Ishikawa (1988) Define la calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Del mismo modo otro autor importante como Juran (1993) define qué Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente. Este concepto ha tenido una evolución al largo de los años, en la etapa artesanal se tenía entendido cómo hacer las cosas bien sin importar el costo con el fin de satisfacer al cliente. Más adelante en la revolución industrial este concepto se entiende como producir grandes cantidades para satisfacer a una gran población obteniendo beneficios, del mismo modo llega la administración científica en donde el concepto cambia a que se deben tener técnicas de inspección y métodos estadísticos para garantizar la producción en el menor tiempo. Para la segunda guerra mundial se entendió como tener los mejor sin importar el costo y así tener disponibilidad del producto, posteriormente para la década de los setenta se buscaba tener este concepto no solo en los productos sino también en el interior de la organización para evitar la producción de productos defectuosos, para la década de los noventa la calidad al interior de la empresa para la reducción de los costos y la satisfacción del cliente.

En la actualidad este concepto ha tomado gran relevancia ya que la mayoría de empresas buscan tenerla en su servicio o producto. Es por esto que la calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (UNE-EN-ISO 9000:2005).

Sin embargo, dependiendo del enfoque su definición será distinta, además que los mayores influyentes de la calidad han dado definiciones desde su perspectiva las cuales son bastante importantes al momento de entender la calidad. AEC (s.f.)

Cultura De Calidad. Feigenbaum (1971-1994), considera que calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión, de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente. Este término es muy amplio debido a que se puede aplicar en diferentes aspectos, pero se puede decir que este concepto descansa en el recate de los valores y se evidencia en el campo de las organizaciones empresariales, las cuales buscan ser más competitivas, la cultura de calidad se fija en transformar las costumbres o hábitos que se han vuelto rutinarios en la parte de administrar y desarrollar diferentes procesos.

La cultura de calidad busca cambiar el estilo de vida y en donde se busca que los procesos siempre tengan una mejora continua, se busca un proceso de cambio de lo tradicional a la calidad total otorgando eficiencia y eficacia. Los comportamientos que se desarrollen en una organización tanto individuales como en grupo basados en los valores son los que buscan alcanzar los objetivos de la organización centrados en la calidad para satisfacer las necesidades de los clientes mediante el producto o servicio que dan.

Sistema De Gestión. Este término según Camisón, Cruz y González (2007) es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, recursos y capacidades, etc.) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos, por otro lado, la norma ISO 9000 (2006). Considera como un sistema prestable ver la política y los objetivos para cumplirlos de esta forma se entiende como un conjunto de procesos que utilizan las organizaciones para desarrollar estrategias mediante diferentes herramientas y así llevar esto a

acciones operacionales a través de la inspección y la mejora las cuales mejoran dichas operaciones. También se conoce como sistema de gestión a una forma de trabajar en donde una organización permite que haya satisfacción de sus clientes de una forma segura, esto se hace por medio de acciones cómo planificar, mantener y mejorar en sus procesos bajo un esquema que permite desarrollar las ventajas competitivas.

Sistema De Gestión De Calidad. Feigenbaum (1997) define el sistema como la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados, técnicos y administrativos, para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de la calidad. Igualmente, la norma ISO 9000 (2006) lo determina como aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos del cliente.

El sistema de gestión de calidad se trata como la excelencia y competitividad que representa un objetivo de una organización en el contexto actual de calidad, este sistema se caracteriza por tener una alta complejidad y dinamismo en el mercado, pero que a la vez busca generar seguridad y confianza en sus clientes mediante procesos que demuestren la conformidad del servicio, el producto y la mejora continua.

Cultura Empresarial. Este término tiene demasiadas referencias, ya que no hay una fecha exacta del surgimiento. Taylor (1817) lo definió como todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad. Para Chiavenato, (1989), la Cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización, por

lo tanto se evidencia que los significados son similares, es importante tener en cuenta que este concepto es importante para empresas grandes y pequeñas ya que son los aspectos que se llevan a cargo dentro de la empresa y que se enseñan a sus nuevos empleados, es por esto que para un buen funcionamiento de la empresa y de los empleados se debe tener una buena forma de relacionarse y de ir conociendo los valores de la compañía.

Mejora Continua. Es la estrategia por la cual las empresas buscan posicionarse en el mercado por medio de la aprobación del cliente, Deming (1996) dice que la administración de calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. Pero tiempo antes y siendo uno de los conceptos más antiguos Harrington (1993) piensa que la mejora continua se trata de mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del tipo de asignación que le otorgue el empresario y del proceso. Pero otra definición más actual dada por Gutiérrez (2010) dice que La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. En resumen, este concepto trata de buscar las formas de mejorar el funcionamiento de una empresa por medio de un plan con estrategias bien definidas.

3.2. Marco Legal

3.2.1. Normograma

Tabla 7. Normograma

Nombre	Fecha de emisión	Descripción	Entidad emisora
Norma 9001	15 de septiembre de 2015	Define los requisitos que una organización debe cumplir en cuanto a su sistema de gestión de calidad y así demostrar que sus productos o servicios son los adecuados para satisfacer las expectativas y necesidades de todas las partes interesadas en la producción del mismo (ISO, 2015)	Organización Internacional de Estandarización (ISO)
Ley 872	30 de diciembre del 2003	Se da la creación del sistema de gestión de la calidad como una herramienta de gestión sistemática que permite dirigir y evaluar el desempeño de la institución en cuanto a la calidad y la satisfacción social en la prestación del servicio a cargo de diferentes entidades y agentes obligados. El sistema de gestión tendrá un enfoque basado en los procesos que se lleven a cabo dentro de la organización, de	Congreso de Colombia

		las expectativas de los usuarios que manejen y de las funciones asignadas (Gobierno de Colombia, 2003).	
NTC 5555	12 de diciembre del 2007	Establece los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad en las instituciones de Formación para el Trabajo y el desarrollo humano para que su implementación eficaz permita demostrar la capacidad de la IFTDH de ofrecer servicios educativos. Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la efectividad de un sistema de la calidad, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente por medio del cumplimiento de sus requisitos (ICONTEC, s.f.).	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)

En resumen, la información dada anteriormente ayuda a decidir y explicar el camino que lleva el informe y los factores que influyen en la toma de decisiones. Además permite la conceptualización y coherencia del lenguaje teórico para entender la ruta a tomar en el desarrollo metodológico.

4. Diagnóstico Situacional de la Cultura de la Calidad

En este capítulo y producto de la observación que se realizó a través las 480 que duro la pasantía se plantea el diagnostico situacional de la cultura de la calidad en la cruz roja. Se abordan 4 ejes en el diagnóstico: primero los procesos en la cultura de la calidad, segundo las personas y su desempeño frente a la cultura de la calidad, tercero las prácticas y la cultura de la calidad y cuarto las herramientas aplicadas en la cruz roja.

4.1. Procesos de la Calidad en la Cruz Roja

A través de los años la Cruz Roja ha implementado el sistema de gestión de la calidad, este ha pasado por tres etapas. La primera fue nombrada mejoramiento continuo, la segunda organización y métodos, y la tercera es nombrada sistema de gestión de la calidad en donde se busca la oportunidad de mejora y se desarrolla una arquitectura de procesos con diferentes etapas, este sistema es el usado actualmente.

Además, en se manejan diferentes etapas, la primera etapa es la foto actual la cual es el diseño del macroproceso actual que genera valor a la organización. La segunda es la estandarización del diseño detallado del macroproceso que genera valor a la organización, en conjunto dentro de esta etapa están las oportunidades de mejora en donde se realiza un análisis de problemas detectados en el macroproceso. Estas dos etapas son en las que se está trabajando actualmente para posteriormente pasar a la etapa de transformación en donde se generar un mayor valor para la organización, después esta la etapa de diseño de organización en donde se garantizan la articulación de los procesos y por último la etapa de mejora continua la cual es el acompañamiento la capacitación en autogestión y autocontrol.

Además de eso en la empresa para la mejora de la calidad se tiene complementado los miércoles de calidad en donde se envía una imagen a toda la organización explicando diferentes aspectos del área de gestión de la calidad y que así sus empleados tengan conocimiento del mismo.

¿Qué plantean ellos como cultura de calidad?

Trabajan para fortalecer su liderazgo comunitario en el país, con el cumplimiento de premisas con enfoque de derechos, territorial, de género, sostenibilidad, innovación, excelencia y trabajo en red para llegar cada día a más personas y continuar transformando vidas.

El accionar humanitario se basa en objetivos estratégicos, el primero es contribuir a la construcción de una cultura de paz y reconciliación a partir de la resiliencia y la inclusión social en las comunidades. El segundo objetivo es promover una vida sana y segura de las comunidades. Para el tercer objetivo es fortalecer la resiliencia de las comunidades mediante la gestión integral del riesgo. Fomentan el liderazgo humanitario a partir de la gestión del conocimiento, la educación y la innovación. Trabajan con excelencia, efectividad y sostenibilidad permitiendo fortalecer la inversión y así afianzar las relaciones con los asociados y donantes.

4.2. Funcionarios y su Desempeño en la Cultura de la Calidad

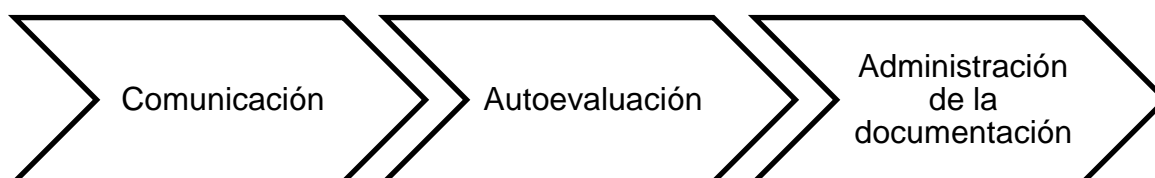
Los trabajadores de la Cruz Roja Seccional Cundinamarca y Bogotá se desempeñan en sus labores de una forma adecuada. Se reflejan los conocimientos en el área en la que trabajan y se evidencia el manejo adecuado de las actividades que deben desarrollar. En el área de gestión de la calidad, específicamente se demuestra valores de liderazgo y trabajo en equipo. Sin embargo, se evidencia que el equipo de trabajo al iniciar las pasantías era amplio, ya que había un total de 5 líderes y 3 pasantes lo que conllevaba a una correcta administración de las actividades y un avance sustancial en los documentos a trabajar. Esto debido a que cada líder manejaba la documentación de alrededor de 4 o 5 áreas. No obstante, la pandemia y la situación financiera de la empresa se hicieron corte de personal y los trabajadores disminuyeron por lo que el trabajo se aumentó y la eficiencia en la entrega de documentos no era la misma. Esto produjo que el manejo de la información se volviera lento y por lo tanto la

aprobación de diferentes documentos se atrasara. Del mismo modo las reuniones de seguimiento y verificación de los procesos de las áreas se retrasaron.

A pesar de ello los trabajadores continuaron desempeñándose de la mejor forma. El compromiso del líder y el jefe inmediato era visible y el apoyo por mejorar la calidad se demostró. El personal proveyó proactivamente los recursos para sostener la calidad, capacitó a los pasantes sobre la situación de la empresa y que actividades debían desarrollar. Por último, el trato con los usuarios de otras áreas fue respetuoso y la comunicación fue asertiva.

El análisis anterior permite identificar algunas falencias de los trabajadores que pueden mejorar en cuanto a desarrollo de las actividades y el desempeño personal, es por esto que se presenta una lista que se podría mejorar dentro de la organización.

Imagen 3. Lista de mejora

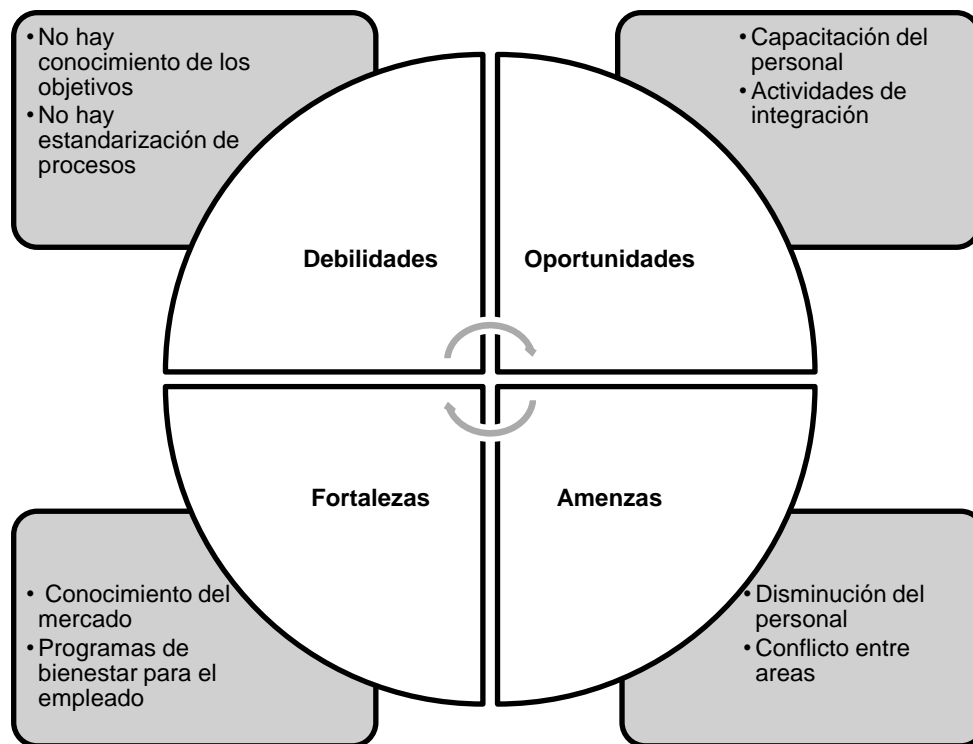


En la lista anterior es importante destacar que durante el desarrollo de las pasantías la comunicación entre trabajadores no era la adecuada debido a que las reuniones de seguimiento que se tenían programadas no se cumplían en su totalidad. En algunos casos los usuarios no asistían por compromisos alternos. Además, no avisaban con anticipación por lo que estas reuniones se debían reprogramar, retrasando el avance de las actividades. En segundo lugar no se realizan autoevaluaciones de desempeño para conocer las falencias de los trabajadores y en que pueden mejorar. Por último, la documentación tenía un manejo muy amplio debido a que presentaban plantillas para cada situación las cuales muchas veces no tenían una diferencia pero presentaban diferente nombre, es por esto que identificar a qué tipo de plantilla pertenecía cada documento era bastante difícil.

4.3. Ambiente Institucional para el Desarrollo de la Cultura de la Calidad

Para plantear soluciones primero se debe identificar la problemática por medio de la información que se obtiene en la empresa, dicha información se obtiene a través del tiempo de la pasantía en donde se evidencian diferentes comportamientos. A continuación, se presenta un análisis DOFA para entender la situación actual de la cultura de calidad.

Imagen 4. Matriz DOFA



La cultura de calidad se logra mejorar cuando se actúa como organización con enfoque sistémico y sistemático, cuando se logran alinear los objetivos individuales a los objetivos organizacionales. Además, cuando se logra comprender la interoperabilidad de cada unidad funcional en la organización. De este modo el enfoque de procesos se basa en la mejora continua y en la satisfacción del cliente. La organización a nivel interno tiene un avance muy corto en cuanto a la estandarización de procesos, las áreas trabajan como un silo funcional, por lo que no tienen los objetivos claros, además no existe un lineamiento estratégico como

una meta en común en calidad. La estructura del sistema de gestión de calidad desconoce el funcionamiento de las áreas y no logra captar la interoperabilidad de los macro procesos.

En el tiempo en el que se desarrollaron las pasantías se evidenció que varias de las áreas deciden ir por caminos distintos y por lo tanto sus trabajadores no tienen claro cómo funciona el sistema de gestión, por lo que la mayoría de su documentación no tiene una forma estandarizada como tal. Por lo tanto, se implementa el ajuste de dichos documentos con el objetivo de que todos lleven un modelo en común, posteriormente se llevan a una reunión para validarlos con los usuarios y así aprobarlos. Sin embargo, este proceso se ha tardado ya que la documentación es bastante amplia y su aprobación es difícil debido a que no se tienen claros los lineamientos sobre los mismos y tampoco se tiene claridad del objetivo de este.

Se evidenciaron demoras en la entrega de documentos, por lo que el proceso presentaba un atraso y la información trabajada no se entregaba a tiempo. Esto se presentaba ya que las reuniones estipuladas para la revisión de la documentación no eran lo suficientemente extensas para revisar los formatos completos, los usuarios entraban tarde a la reunión o estas se cancelaban por situaciones externas. Finalmente, no se encuentra un apoyo entre áreas o un soporte entre las mismas ya que cada una busca cumplir su función sin tener en cuenta lo que desarrolla la otra. Esto se muestra debido a que al momento de comparar los documentos de las áreas todos manejaban un formato diferente y en algunos casos la información dada no se acoplaba a la estandarización de los documentos, en consecuencia, se debía crear un nuevo formato que se ajustara a los datos brindados lo que llevaba a tener diversa cantidad de plantillas y no permitiendo la estandarización de la documentación.

4.4. Herramientas

El conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar las actividades del área de calidad es bastante importante debido a que esto permite que se lleve un control y un

seguimiento al desarrollo de las tareas. Como primer herramienta se presenta el ciclo PHVA el cual se está implementando actualmente en la organización. En este ciclo la entidad plantea lo siguiente:

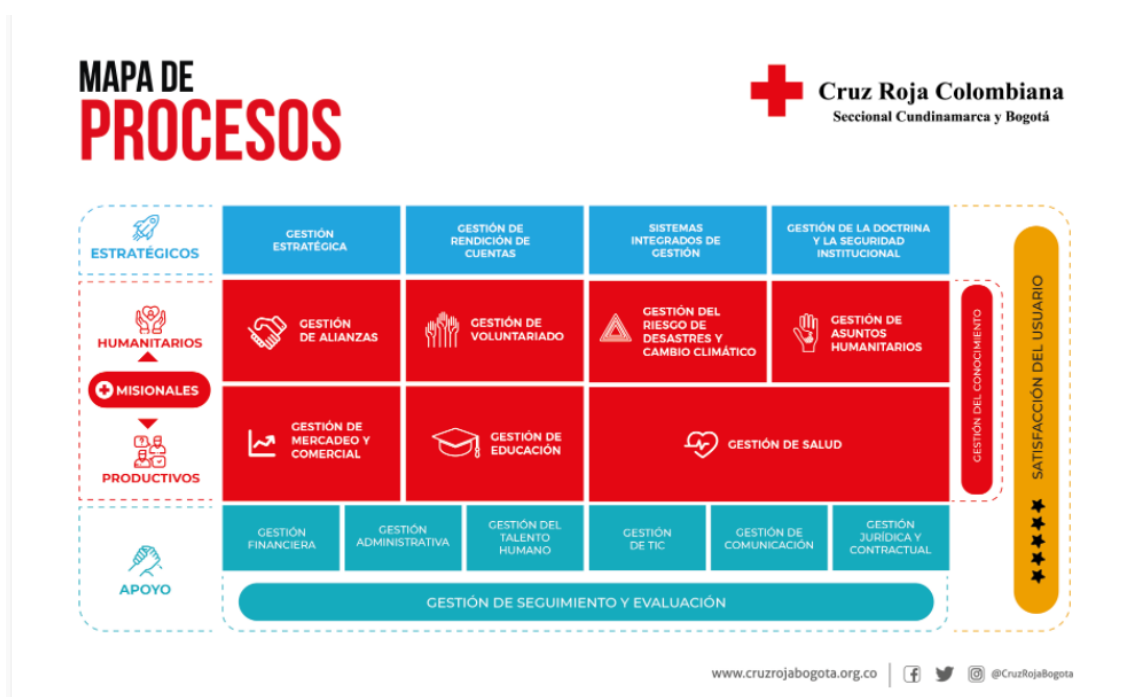
1. **Planear:** Establecer los objetivos, procesos o pasos necesarios para conseguir resultados deseados, por medio de logística como cronogramas y recursos como los financieros, humanos y tecnológicos.
2. **Hacer:** Ejecutar los objetivos, procesos o pasos planeados, por medio de una lista de tareas, planes detallados de trabajo, entre otros.
3. **Actuar:** Tomar acciones para lograr los objetivos, procesos o pasos que no se lograron ejecutar, por medio de planes de mejora y acción.
4. **Verificar:** Realizar el seguimiento y medición a los procesos o pasos respecto a los planeado, por medio de análisis de resultados, informes de seguimiento, indicadores, inspecciones y auditorias.

Como segunda herramienta cuentan con el programa de Microsoft share point el cual usan como un lugar seguro para almacenar, organizar y compartir información desde cualquier dispositivo. En este programa almacenan toda la documentación como formatos, procedimientos, protocolos, etc. Con el fin de poder descargarlos o editarlos en cualquier momento. Además, crean tareas individuales para cada documento en el que se puede determinar el nombre, la fecha de entrega, el estado del documento, es decir si esta no iniciado, en proceso o finalizado y la persona a cargo del mismo. Este programa puede ser manejado por cualquier trabajador ya que cada uno tiene un usuario dentro del mismo, por esto es posible tener un seguimiento de todos los documentos y cerrar los que ya están listos. (SharePoint, s.f.)

Por ultimo cuentan con una plataforma llamada Almera la cual es una herramienta de administración de la documentación, indicadores y planes de mejora, esta facilita la incorporación y colaboración de los colaboradores garantizando y orientado a la organización

a una gestión basada en el control y medición de los resultados. Almera (s.f.). Del mismo modo esta integra las iniciativas de cumplimiento y rendición de cuentas directamente con la rutina de la entidad permitiendo así reducir el esfuerzo y el costo de implementar modelos de reconocimiento internacional. En esta plataforma se suben los documentos que ya están aprobados por los usuarios y que no necesitan ningún cambio. Asimismo, se encuentra el mapa de procesos de la organización mostrado a continuación:

Imagen 5. Mapa de procesos Cruz Roja



Nota. Adaptado de Mapa de procesos, por Cruz Roja Seccional Cundinamarca y Bogotá, (s.f), Pantallazo de plataforma Almera.

Finalmente se encuentran diferentes indicadores que son un factor clave para la gestión de la calidad ya que estos permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y/ servicios para así asegurar la satisfacción de los cliente y permitir la buena marcha de las organizaciones.

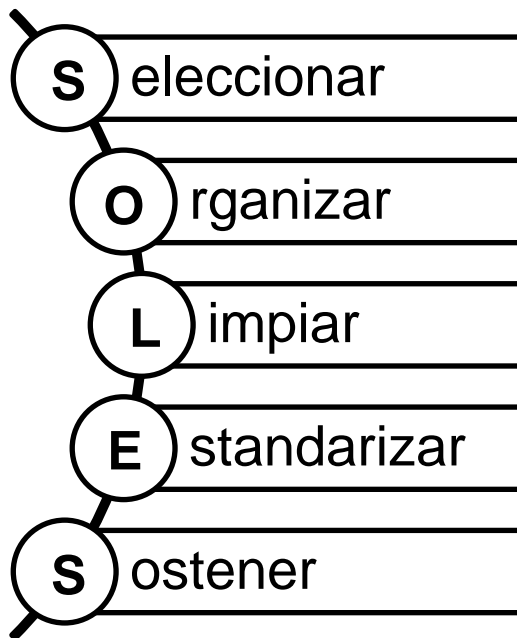
5. Propuesta para el Fortalecimiento de la Cultura de la Calidad

En el presente capítulo se plantea y desarrolla la propuesta para el fortalecimiento de la cultura de la calidad en la Cruz Roja Seccional Cundinamarca y Bogotá, la cual se basa en la implementación del método de las 5S. Este método tiene como objetivo facilitar las dinámicas del trabajo por medio de 5 pilares japoneses, los cuales se va a detallar cada uno, teniendo en cuenta como se haría y quien lo haría. Esto con la finalidad de desarrollar la propuesta lo más específica posible y así encontrar una solución a los problemas organizativos que se evidenciaron al momento de desarrollar la pasantía. La implementación la propuesta a través de dicha metodología brindará a la Cruz Roja un alto rendimiento en los procesos administrativos que desempeñan los empleados y una mejor relación con sus usuarios debido a que optimizan procesos de documentación tanto de trámites internos como externos con el fin de dar una respuesta de forma más inmediata y beneficiosa para la persona involucrada, evitando tiempos de espera mientras el documento pasa por todas las matrices o formatos que se tienen actualmente. Presentando no solo un problema de tiempo sino en el diligenciamiento de los documentos, en los cuales muchos se parecen y puede que al llenarlos el que no se necesita se pierda el proceso y toque volver a empezar.

La aplicación de esta herramienta en la Cruz Roja tendrá como beneficios la participación de todos los empleados de la entidad ya que se necesitara una capacitación sobre esta herramienta. Del mismo modo ayudará a eliminar la información innecesaria al momento de recibir documentos de diferentes áreas, además mejorará la comunicación interna permitiendo así que los empleados estén enterados de lo que sucede con la documentación y que las reuniones que se lleven a cabo con los usuarios sean eficientes. Por otro lado, proveerá un proceso sistemático en la estandarización de la documentación debido a que la cantidad de plantillas será menor. Por ultimo al mantener esta herramienta se generará mayor compromiso, responsabilidad, cooperación y trabajo en equipo.

Con lo descrito anteriormente la propuesta del uso del modelo de calidad de las 5S, se recomienda trabajar el modelo mediante el uso de la palabra “SOLES” como se evidencia en la imagen número 5 debido a que se presenta de una manera práctica la aplicación de este modelo en la cultura de calidad.

Imagen 6. 5S



Seleccionar

La primera etapa referida a la selección tiene como objetivo identificar y separar la documentación. Se desarrollará ya que la entidad presenta gran cantidad de plantillas para el manejo de la documentación por esto es importante escoger cada uno de los formatos revisarlos a fondo, compararlos y comprender que los diferencia o que similitudes tienen con el fin de escoger los más usados por la Cruz Roja.

Organizar

La segunda etapa denominada organización se lleva a cabo después de la selección de los documentos, esta tiene como objetivo establecer el modo en el que debe ubicarse la

documentación. Esta permitirá organizarlos de acuerdo a su importancia dentro de las áreas y a su uso en cada una de ellas. Un archivo organizado garantiza que la información este a la disposición y los tramites sean simplificados. Además ayuda a evitar información innecesaria o plantillas que no se estén usando.

Limpiar

La tercera etapa conocida como limpieza tiene como objetivo eliminar documentación innecesaria que evita que los procesos sean continuos. Esta ayudará a que los documentos menos usados sean ser depurados, es decir, las plantillas que tienen similitud con otras y que su uso no es frecuente deben ser eliminadas, ya que estas no permiten que la información de otras áreas pueda ser clasificada de una forma clara sino por el contrario se esté perdiendo el tiempo al buscar en cuál de los formatos la información se contemple mejor.

Estandarizar

La cuarta etapa designada como estandarización tiene como objetivo ajustar lo anormal hacia algo norma. Esta permitirá que con los documentos seleccionados, organizados y depurados se procede a ajustar los documentos restantes de tal forma que la información se pueda adecuar en un límite de plantillas. Esta estandarización se realiza con el fin de disminuir la cantidad de plantillas existentes y lograr que las actuales cubran la información que se maneja en las diferentes áreas de la institución.

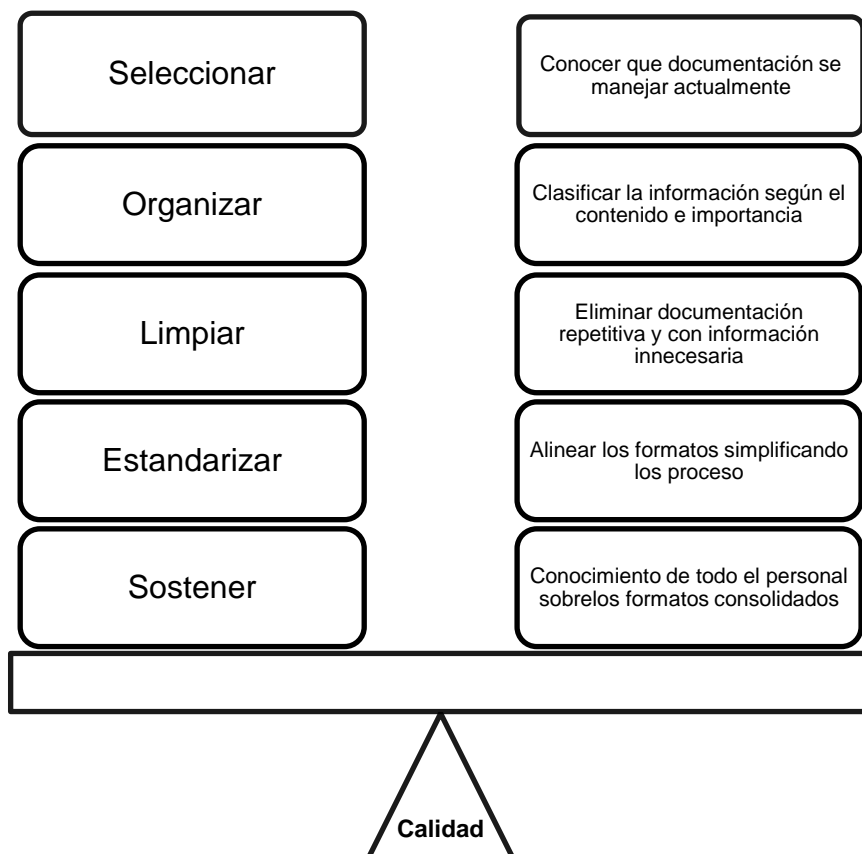
Sostener

Para la última etapa se tiene como objetivo trabajar permanentemente de acuerdo con lo establecido anteriormente. Las plantillas actualizadas deberán ser socializadas en todas las áreas para empezar a manejarlas con la información perteneciente a cada una de ellas, de este modo se repite un ciclo que mantiene ordenando el proceso y se sostiene el curso de los documentos. Igualmente, realizar comités de evaluación permanentes ayudará a coordinar y

supervisar todos los procesos que se lleven a cabo con la documentación desde su recepción hasta su publicación en la plataforma Almera.

Aplicar este modelo de las 5S a la parte de gestión documental permitirá reducir las plantillas que se usan en la organización y así estructurar los documentos de manera que la información que se recepcione se pueda adaptar de la mejor forma y el flujo de datos entre áreas sea más rápida. Igualmente, se presenta una relación entre cada etapa y su respectiva ventaja.

Imagen 7. Balance de la calidad



Como se logra evidenciar en la anterior imagen al implementar cada etapa del método de las 5S, se logra un equilibrio en la cultura de la calidad representado en ventajas por cada una de las etapas que se llevan a cabo.

5.1. Desarrollo de la Propuesta de Fortalecimiento de la Cultura de Calidad

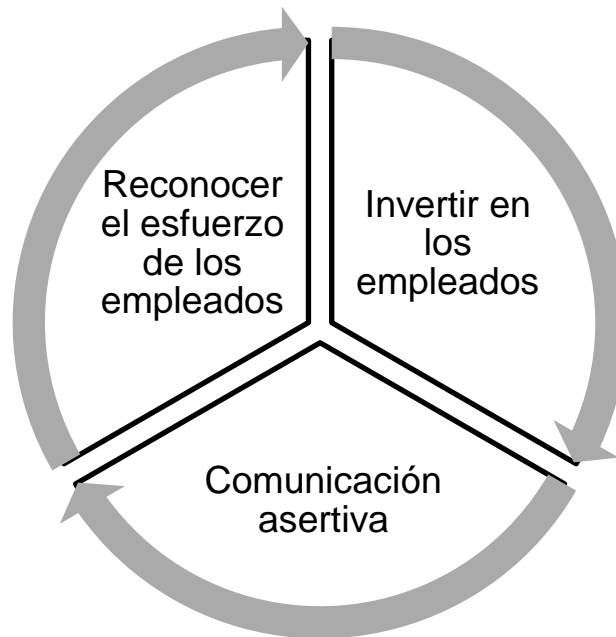
Para llevar a cabo esta propuesta es necesario establecer un plan de acción que permita determinar los procesos a realizar para cumplir con el objetivo de cada etapa. Para el desarrollo de cada etapa de las 5s estas deben ser planificadas, desarrolladas y controladas periódicamente para poder hacer mejoras o ajustes a medida que se van llevando a cabo las actividades normales. Generalmente los planes de trabajo se deben proyectar a 5 o 10 años con el fin de que en ese tiempo se adapte a las necesidades de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá, esperando a que toda persona que sea vinculada en un futuro no tenga problemas al momento de diligenciar todos los documentos que existen o la curva de aprendizaje del proceso de una persona que cumpla la función de gestión de calidad sea lenta debido a que existe gran cantidad de formatos y/o matrices los cuales afectan las actividades y puede representar atrasos en las actividades que tienen ese proceso. Los elementos que se establezcan deben ser ejecutados.

A continuación se explican los procesos que se deben llevar a cabo dentro de la organización para el funcionamiento de las 5S.

5.1.1. Compromiso

El compromiso es una empresa se basa en la cantidad de responsabilidad sienten los empleados con la Cruz Roja. Este compromiso se evidencia cuando se esfuerzan de forma voluntaria por realizar sus tareas de forma correcta. Por esto se propone crear compromisos con las áreas en donde llegue al acuerdo de adaptarse de la mejor forma a la herramienta de las 5S y todo lo que implica su aplicación. Para promover este compromiso se establecen diferentes estrategias tales como:

Imagen 8. Estrategias del compromiso



1. **Reconocer el esfuerzo de los empleados:** La Cruz Roja debe demostrar aprecio por el trabajo bien hecho y por el esfuerzo que ponen los empleados para llevar a cabo sus actividades laborales. El reconocimiento hacia los trabajadores es un gran factor que puede influir en el compromiso dentro de la entidad, por esto es importante entender que los reconocimientos pueden ser por medio de una certificación, un agradecimiento o felicitación en público privado. Del mismo modo pueden existir reconocimientos monetarios, sin embargo estos dependen del presupuesto que tenga la Cruz Roja y a los recursos que designe para las actividades extra laborales. Los reconocimientos pueden darse periódicamente según considere la Cruz Roja a cada área por el cumplimiento de los compromisos, ya sean mensual semestral o anual.
2. **Invertir en los empleados:** Es fundamental priorizar a las áreas para obtener un mejor rendimiento, por lo que es importante anunciar sobre los reconocimientos y como pueden ganarlos. Informarlos de cómo llevar a cabo las actividades y como mejorarlas es invertir en los trabajadores y darles la importancia que necesitan. Invertir también es preocuparte por el bienestar de los empleados, las cargas

laborales, los puestos de trabajo, el óptimo desarrollo de las actividades por lo que se debe analizar y mejorar cada aspecto mediante las 5s.

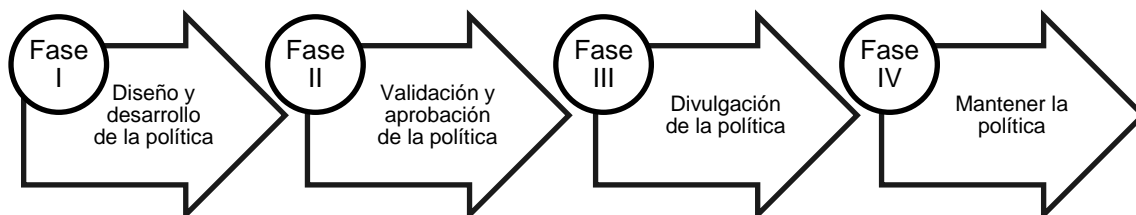
3. **Comunicación asertiva:** Para que los empleados tengan compromiso deben comunicarse forma libre, en donde hacer preguntas de manera directa no se vea como un mal acto. Los jefes y líderes de las áreas deben estar dispuestos a escuchar dudas, sugerencias e ideas con el fin de que los empleados se sientan escuchado y su nivel de participación aumente, permitiendo así el crecimiento tanto personal como en el área. Del mismo modo se deberán recordar los valores de la empresa tales como respeto, tolerancia, responsabilidad, etc. Para que al momento de dirigirse a otra persona no hayan conflictos que afecten la interacción con los demás.

5.1.2. Políticas de cultura de calidad

Las políticas son directrices que deben ser divulgadas y atendidas por todos los miembros de la Cruz Roja, en estas políticas se deben contemplar las normas y responsabilidades de cada área. Estas guías orientan a la toma de decisiones y entender los lineamientos generales que complementan los objetivos. Estas políticas deben ser dictadas por el nivel jerárquico más alto de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá.

Las políticas internas deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la Cruz Roja. Estas deben basarse en las implementación de las 5S en cuanto a cómo se llevaran a cabo y que posibles cambios pueden surgir en el proceso. Es por esto que para la implementación de políticas de cultura de calidad se deben llevar las siguientes fases.

Imagen 9. Fases de implementación de políticas



Nota. Adaptado de fases de implementación de políticas, elaboración propia información tomada de política organizacional, s.f. <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

Cada una de las fases deben planearse y llevarse a cabo para generar seguridad en la comunicación interna, de modo que esta que todas las áreas estén enteradas de lo que se quiere llevar a cabo y entiendan que hay transparencia en los procesos. Del mismo modo las políticas de calidad son indispensables para reflejar la imagen de la Cruz Roja y su objetividad. La finalidad de las políticas es mantener las directrices de la organización, evitando posibles actividades fuera de los lineamientos de la misma (Medina, s.f.)

5.1.3. **Capacitación**

Para un correcto desarrollo de la cultura de calidad es importante formar a los empleados de la Cruz Roja en cuanto a sus habilidades y conocimientos. Por esto es fundamental instruir de forma integral a las áreas sobre la herramienta de las 5S. Debido a que no todos tienen el conocimiento sobre dicha herramienta y es necesario brindarles la información adecuada para que en el momento de su aplicación la cooperación de los trabajadores de la Cruz Roja sea mucho mayor. Los líderes y jefes de la organización son los que dan el ejemplo a los demás empleados por esto es importante empezar por ellos e ir avanzando de forma jerárquica descendente. La

capacitación acerca de las 5S se recomienda hacerla antes de iniciar con la implementación de la metodología para que cuando esta se esté poniendo en acción los empleados de la Cruz Roja tengan un conocimiento previo y puedan aportar durante su aplicación. Del mismo modo con instrucciones previas podrán acoplarse de una mejor forma a las políticas de la empresa y a los posibles cambios radicales que se presenten.

Del mismo modo es importante fomentar charlas y conferencias que se dicten por profesionales en el área de la calidad, en donde los temas que se traten sean acerca de la cultura y como mejorarla. Esto motivará a los trabajadores a contribuir en el proceso.

5.1.4. Comité de calidad

Como último proceso dentro de la aplicación de las 5S es establecer un comité de calidad el cual verifique el cumplimiento de las actividades y de los procesos. Igualmente, este comité deberá reunirse periódicamente para evaluar las acciones implementadas y revisar si es necesario realizar ajustes, de esta manera el comité tomará una medida correctiva. El comité deberá tener las siguientes funciones y responsabilidades (Moncayo, 2015).

- Prevenir el surgimiento de no conformidades en el proceso de implementación de las 5S
- Efectuar el seguimiento de las acciones de implementación de la herramienta
- Designar responsables para el desarrollo de cada actividad
- Establecer evaluaciones periódicas sobre el avance del plan de acción

El comité de calidad está encargado de llevar el seguimiento de la implementación de las 5S y verificar que el propósito se cumpla. Además este deberá estar conformado por personas capacitadas, ya que esto influye en los resultados de la cultura de

calidad debido a que si se delega a personas que no poseen los conocimientos no se sabrá a ciencia cierta la efectividad del mismo. Por esto haber como mínimo dos personas tales como el coordinador de calidad de la Cruz Roja y un cargo más alto el cual tenga la capacidad de tomar decisiones relacionadas con la entidad. Sin embargo, es necesario tener en cuenta a otros trabajadores para que hagan parte del comité y que las labores no recaigan solo en dos personas.

5.2. Herramientas para el Desarrollo de la Propuesta

La propuesta de implementación de las 5S en las Cruz Roja Seccional Cundinamarca y Bogotá necesita herramientas que refuercen el desarrollo de la misma. Estas permitirán medir y analizar el desarrollo y rendimiento del proceso es por esto que se plantearan 4, las cuales se explicaran a detalle.

5.2.1. Hojas de verificación

Es una lista de elementos preestablecidos los cuales deben ser evaluados, se usan principalmente para certificar el cumplimiento de las actividades del modelo 5S. Estas serán de gran ayuda para rectificar si se están ejecutando cada una de las etapas y procesos planteados anteriormente. En estas hojas se debe tener un contexto de que es a lo que se le va a llevar un seguimiento. Por lo tanto se deben agregar datos como: fecha, hora, lugar, que tarea se va a llevar a cabo, como se va a llevar a cabo, quien la va a llevar a cabo, entre otros (Betancourt, 2016). Después de esto se recolectan los datos y se llevan a una base para guardar la información a medida que se va recolectando y así evaluarla. Esta herramienta debe ser usada por el comité de calidad ya que son los responsables de llevar el seguimiento.

5.2.2. *Tableros de control*

Esta herramienta tiene el objetivo de mostrar el estado actual de la propuesta y en qué etapa de implementación esta. Para asegurar que el tablero tenga la función adecuada, se deben tener claras dos características (Orozco, 2020):

- **Visualización clara:** Los datos que estén incluidos deben ser dinámicos de forma que las áreas de la Cruz Roja los entiendan. Es importante usar gráficos e iconos que ayuden al entendimiento de la información
- **Integral:** Se refiere a que la información sea clara y concisa, que pueda ser asimilada por todas las áreas. Además, en donde los datos estén organizados y se puedan interpretar de la mejor forma.

Este tablero puede presentarse de forma digital y puede ser enviado a cada trabajador después de cada avance dentro de la propuesta de fortalecimientos. No obstante, se puede optar por ponerlo de forma física en un área visible para todos los trabajadores.

5.2.3. *Buzón*

Este recurso de comunicación que puede ayudar a dar voz a distintas ideas de mejora por parte de los empleados de la Cruz Roja, brindando como ventaja que las personas interesadas puedan dar sus aportes de forma anónima. Para que el buzón sea efectivo es importante que la Cruz Roja haga un seguimiento a cada uno de los mensajes allí recibidos y de una respuesta eficaz. (Ibañez, 2018)

Para buscar la mejor posición del buzón es importante buscar varios lugares centrales y visibles en donde se motive a los empleados a participar. Ahora bien, con la tecnología de hoy en día también puede existir un buzón online por medio de un formato en el que los trabajadores puedan escribir sus sugerencias y estas se registren de forma anónima.

Implementar esta herramienta mejora la cultura de calidad ya que se les da el protagonismo a los empleados y el equipo directivo adquiere una fuente de información sobre el funcionamiento que está teniendo la empresa a nivel interno. Cada persona puede aportar ideas y propuestas diferentes desde cada punto de vista.

5.2.4. Indicadores

Los indicadores proveen información de un determinado logro o el resultado de cierta actividad. Estos deben representar una relación entre variables con el fin de establecer si hubo un cambio durante el tiempo. Los indicadores deben ser realistas, ya que en cuanto a su validez debe medir lo que se busca y no otra cosa. Igualmente debe ser simple, su elaboración debe ser fácil y por lo tanto su aplicación igual. Por último, la información del indicador debe estar al alcance y debe ser disponerse con facilidad. Para la implementación del modelo de las 5S se deben plantear indicadores con respecto al porcentaje de avance del modelo en el tiempo esto con el propósito de saber si se está teniendo un progreso de la forma esperada (ISOTools, 2015).

Un segundo indicador debe darse con respecto a la satisfacción de los usuarios, este modelo se implementa con el fin de agilizar los procesos de documentación por lo tanto se evidenciara y estos procesos son más rápidos y si los usuarios están satisfechos en cuanto a la documentación que se les brinda. Finalmente, se recomienda que estos indicadores sean gráficos para una fácil interpretación, que sean visibles en zonas donde haya bastante flujo de trabajadores y que estos sean gestionados por los responsables del comité de calidad.

La evidencia que se presentó anteriormente permite entender cómo cual es el propósito de la propuesta, como debe desarrollarse y que herramientas son importantes para su implementación. Los puntos anteriores forman un conjunto y son un complemento para que el modelo de calidad de las 5S se lleve a cabo de la mejor manera y brinde los resultados

esperados. Completada la propuesta de fortalecimiento para la cultura de calidad de la Cruz Roja Colombiana Seccional Bogotá y Cundinamarca se puede evidenciar un material de suma importancia que puede ayudar a mejorar aspectos dentro de la entidad par aún mejor funcionamiento.

Conclusiones

- Gracias al desarrollo de la pasantía en la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá como estudiante se logró poner a prueba los conocimientos adquiridos en la universidad y complementarlos con las actividades desarrolladas. Además permitió enriquecer el proceso de formación potenciando las habilidades que se adquieren en el ámbito educativo.
- Tal y como se pudo comprobar la pasantía permite tener un aprendizaje profesional por medio de la adquisición de experiencia especialmente en el área de gestión de la calidad, esto brinda una ventaja competitiva al estudiante ya que en futuras ofertas laborales los conocimientos permitirán que el aprendizaje no sea desde cero y que se generen nuevos aportes en la empresa.
- De acuerdo con lo expuesto en la propuesta de fortalecimiento su posible aplicación brindaría una sistematización de la documentación, por lo tanto habría mejoras en la productividad, optimizando tareas y gestionando el tiempo de los trabajadores de una mejor forma. Del mismo modo el modelo de las 5S adaptado a la parte de gestión documental ofrece beneficios tal como buen flujo de información, evaluación de la documentación y comunicación asertiva entre áreas.
- Tras el análisis mediante el informe, se puede deducir que la calidad es un aspecto de suma importancia en una empresa y su correcto manejo permitirá que tanto los empleados, como los procesos y el ambiente se desenvuelvan de una forma correcta.

Bibliografía

- AEC. (s.f.). *Calidad*. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad>
- Almera. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de: <https://almeraim.com/quienes-somos>
- Betancourt, D. (02 de agosto de 2016). *La lista de chequeo en calidad: Qué es y cómo se hace*. Recuperado de: <https://www.ingenioempresa.com/lista-de-chequeo/>
- Blog.Qualyteam. (28 de agosto de 2017). *Qué es y cómo aplicar metodología 5S en su empresa*. Recuperado de: <http://blog.qualidadesimples.com.br/es/2017/08/28/o-que-e-e-como-aplicar-metodologia-5s-na-sua-empresa/>
- Comité Internacional de la Cruz Roja. (s.f.). *¿Cómo se utiliza su dinero?* Recuperado de: <https://www.icrc.org/es/apoyar-al-cicr/como-se-utiliza-su-dinero>
- Como implementar la cultura de la calidad. (s.f.). Material pasantía. Universidad ECCI
- Cruz Roja Colombiana. (s.f.). *Financiación*. Recuperado de: <https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/bitstream/handle/20.500.11762/20358/folleto%20Cruz%20roja%20Colombiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cruz Roja Colombiana. (s.f.). *La Cruz Roja en Colombia*. Recuperado de: <https://www.cruzrojacolombiana.org/la-cruz-roja-en-colombia/>
- Cruz Roja. (s.f.). *Historia*. Recuperado de: <https://www2.cruzroja.es/historia>
- Díaz, D. (14 de junio de 2019). *Calidad total: Los 14 puntos de Deming*. Recuperado de: <https://www.educadictos.com/calidad-total-los-14-puntos-de-deming/>
- Eurofins. (25 de marzo de 2021). *¿En qué consiste el método de las 5S?* Recuperado de: <https://envira.es/es/en-que-consiste-el-metodo-de-las-5/>
- Gobierno de Colombia. (30 de diciembre de 2003). *Ley 872 de 2003*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>
- González, J. (s.f.). *Teorías Administrativas de la Calidad*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14296/GONZALEZ%20MATEUS%20JESICA%20ANDREA%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional variable importante para obtener ventaja competitiva*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf;jsessionid=9A98BB1788EFA6CFED7A9FC04145722D?sequence=1>
- Hernández, C. (30 de octubre de 2019). *Estrategias para lograr el compromiso de una empresa*. Recuperado de: <https://incp.org.co/estrategias-lograr-compromiso-una-empresa/>
- Ibáñez, H. (05 de febrero de 2018). *Buzón de sugerencias: escuchar opiniones y ejecutar cambios*. Recuperado de: <https://blog.izabc.com.mx/buzon-de-sugerencias-empresarial>
- ICONTEC. (s.f.). *Certificación NTC 5555 Sistema de Gestión de la Calidad para instituciones de formación para el trabajo*. Recuperado de: https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-5555-sistema-de-gestion-de-la-calidad-para-instituciones-de-formacion-para-el-trabajo/
- ISOTools. (30 de marzo de 2015). *¿Qué son los indicadores de calidad?* Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/>
- Mecalux. (17 de marzo de 2021). *El método Poka-Yoke*. Recuperado de: <https://www.mecalux.com.co/blog/poka-yoke>
- Medina, M. (s.f.). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Mejora Continua. (s.f.). *¿Qué es la mejora continua según autores?* Recuperado de: <https://mejoracontinua.net/que-es-la-mejora-continua-segun-autores>
- Moncayo, C. (24 de abril de 2015). *¿En qué consiste el comité de calidad?* Recuperado de: <https://incp.org.co/en-que-consiste-el-comite-de-calidad/>
- Orozco, R. (22 de diciembre de 2020). *Tableros de control*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/tableros-de-control-que-son-disenarlos-donde-usarlos>

- RBS. (s.f.). *Capitulo II*. Recuperado de:
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092495/cap02.pdf>
- Rojas, G. (Julio de 2017). *Clima organizacional de la empresa geométrica modular*. Recuperado de: <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1489>
- SharePoint. (2019)¿Qué es SharePoint? Recuperado de:
<https://support.microsoft.com/es-es/office/-qu%C3%A9-es-sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f>