

Sistema integrado de gestión de calidad en las organizaciones tradicionales: Principios de liderazgo y mejora continua.



Diana Stefany Aya Palencia

Código: 2501242

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Dirección de Posgrados

Especialización Control Interno

Bogotá DC

2022

Tabla de contenido

Introducción	5
Justificación	7
Metodología	8
Pregunta Problema	9
Objetivos	10
Objetivo General.....	10
Objetivo Específico.....	10
Marco Teórico.....	11
¿Cómo debe ser el modelo de mejora continua para lograr la cultura de calidad y principio del liderazgo?.....	16
Conclusiones	21
Recomendaciones	23
Referencias.....	24

Resumen

Se realiza un análisis de la forma en la cual se pueden implementar las estrategias establecidas por las normas ISO para el sistema integrado de gestión de calidad en las organizaciones tradicionales, teniendo como principio el liderazgo y el mejoramiento continuo para su crecimiento, competitividad y éxito en la actualidad de los mercados globalizados y en contextos de cambio de calidad y servicio con calidad.

Lo anterior se desarrollará a través de la compilación y análisis de las normas y antecedentes teóricos alrededor del contenido ya referido y sobre un análisis de la incidencia en la transformación de la empresa tradicional hacia una organización sobresaliente o excelente.

Palabras Clave

Empresa tradicional, liderazgo, mejora continua, calidad, gestión.

Abstract

An analysis is made of the way in which the strategies established by the ISO standards for the integrated quality management system can be implemented in traditional organizations, having as a principle the leadership and continuous improvement for their growth, competitiveness and success in today's globalized markets and in contexts of change of quality and service with quality.

The above will be developed through the compilation and analysis of the rules and theoretical background on the content already referred to and on an analysis of the impact on the transformation of the traditional company into an outstanding or excellent organization.

Key words

Traditional company, leadership, continuous improvement, quality, management.

Introducción

En el marco del desarrollo empresarial existen diversos modelos de funcionamiento, en términos generales todas las organizaciones están orientadas al mismo fin, el éxito, pero cada una de ellas toma distintas decisiones y realiza acciones diversas para lograrlo, lo cual debe adecuarse a contextos, realidades, situaciones y transformaciones para que esa adecuación sea permanente, flexible y de crecimiento progresivo. Sin embargo, algunas empresas se resisten al cambio y se les ha denominado tradicionales, pues no están orientadas a resultados ni tienen interés por el entorno, por ende, no se modernizan ni transforman su gestión siendo poco competitivas y agresivas dentro de los mercados.

Es por lo antes mencionado que se han desarrollado diferentes teorías, normas, reglamentos, guías y siendo lo más relevante a la fecha la integración y gestión de sistemas de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo entre otros, los cuales han sido regulados por las normas internacionales ISO y tienen como fin implementar una estructura de procesos organizados en todos los aspectos que rodean y componen a la empresa, el talento humano, operatividad, calidad, innovación, y servicio teniendo como fundamento valores y principios como el liderazgo y la mejora continua, logrando que estos dos elementales promueve la toma de decisiones y la orientación del trabajo en equipo, dependiendo de quienes están a cargo de la organización y de los cambios positivos y crecimiento continuo de la misma.

Con la finalidad de analizar cuál es la mejor implementación del sistema integrado de gestión de la calidad como fundamento para la coalición de otros, que a partir de este, pueden sin ningún inconveniente integrarse y comprender cómo específicamente en la mejora continua y el liderazgo puede la empresa tradicional lograr esa transformación , estableciendo estrategias, metodología y normas para alcanzar esos fines, con esto como fundamento se realiza el presente

ensayo que se desarrolla a través de un “Grupo de Estudios Contemporáneos en Gestión y Organizaciones (GECGO)” que tiene como líder al Docente Milton Herrera, un análisis de las normas ISO que rigen el SIGC y los antecedentes teóricos y académicos sobre las ventajas y la orientación necesaria para el direccionamiento organizacional, la toma de decisiones, y el crecimiento progresivo en las organizaciones tradicionales.

Justificación

En la actualidad los modelos de empresa tradicionales son aquellos que se resisten al cambio progresivo, aunque el entorno de mercado no resulta competitiva, ni exitosa en contextos globalizados y cada vez más variables; las empresas no están incluyendo las estrategias administrativas ni tampoco sistemas integrados de gestión para la calidad, así como los valores como el liderazgo y la mejora continua, lo que ha sido regulado por las normas ISO y su implementación en este tipo de organizaciones siendo un valor agregado quien ayudará y prolongará su existencia y permitirá su crecimiento y éxito con calidad.

Al integrar los Sistemas Gestión teniendo como principios el liderazgo y la mejora continua, permitirá que las organizaciones no solo presten sus servicios y productos con calidad, si no que se lograría un equilibrio exitoso entre la organización y la sociedad, puesto que a través del aumento en la eficiencia de la gestión, se identifican la oportunidad de crecimiento y mejora y permitirá que en su interior se desarrollen la eficiencia y efectividad, adaptándose a las necesidades y demandas del mercado. Además, la organización tendrá beneficios en reducción de costos puesto que se evitarán reprocesos y se podría dar un aumento de patrocinos económicos mejorando en la motivación, participación y competencias de cada uno de los miembros de la organización, lo cual formara una armonización de elementos comunes para un eficiente y eficaz mejoramiento en los procesos, logrando finalmente esa calidad de éxito y mejora continua.

Metodología

Se desarrolla un ensayo de tipo compilatorio haciendo uso del método cualitativo en aplicación de los métodos documental y reflexivo, a partir de fuentes primarias como las normas ISO y fuentes secundarias como proyectos de investigación, artículos científicos y trabajos de grado, los cuales se seleccionan mediante el uso de los buscadores Google Chrome, Google Académico y Repositorio UMNG, a partir de las expresiones “Sistema Integrado de Gestión de Calidad en las Organizaciones Tradicionales” y “principios de liderazgo y mejora continua”, priorizando los estudios enfocados en Colombia, excepto aquellos que tratan de manera universal el SIGC o desarrollan los conceptos abordados en el ensayo, aquellos que corresponden al lapso de los últimos 10 años, y los que hacen referencia a la organización tradicional y el liderazgo, para la mejora continua.

Se identifican 56 documentos, a los cuales se les realiza una revisión del problema, los objetivos, el resumen y las conclusiones, en primera medida con la finalidad de establecer cuales son relevantes para el ensayo, descartando un total de 44 documentos por exceder los 10 años de vigencia, ser repetitivos con otros autores o no llegar a conclusiones claras o coherentes y se seleccionan 14 documentos que son leídos en su totalidad, 10 estudios y dos documentos oficiales de las organizaciones ISO e ICONTEC INTERNACIONAL y desde allí se elabora el apartado de base teórica, acudiendo a la idea central de cada uno de estos y desarrollando como fin único un modelo para la empresa tradicional.

Pregunta Problema

¿Cuál es la mejor forma para la implementación del sistema integrado de gestión de calidad, orientado al liderazgo y la mejora continua para lograr el éxito y la transformación de la empresa tradicional?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar e integrar a través de las diferentes referencias, normas y bibliografías, el mejor escenario para que a partir de la mejora continua y principio de liderazgo, se establezca ese cambio dentro de las organizaciones tradicionales, para el logro de éxito con calidad dentro de los mercados.

Objetivo Específico

Desarrollar un modelo para lograr que las empresas tradicionales incluyan dentro de su marco empresarial la mejor forma para la Integración de los Sistemas de Gestión, teniendo como principios el liderazgo y mejora continua.

Marco Teórico

En primer lugar es necesario indicar es que, de acuerdo a sus características, existen diversos modelos de organización o empresa, pero aquí se hará referencia a las denominadas tradicionales que son consideradas aquellas de baja productividad, con poca o nula capacidad de adaptación a los cambios, externos e internos, no planifica, no establece metas y objetivos, no realiza procesos de evaluación, seguimiento y control, no prioriza el talento humano como un elemento base para el éxito de la organización. Por otro lado, para la toma de decisiones no se involucra al equipo de trabajo, ni se realizan a través de un protocolo, sino que se desarrollan de manera autoritaria por la Alta Dirección, no se hace uso de manera adecuada de los procesos de selección para la conformación de su equipo, no cuenta con manual de funciones y procedimientos y si se cuenta con ellos no se emplean, (Rodriguez et al, 2018, págs. 130-139)

En ese sentido, de acuerdo a (Rodriguez et al, 2018, págs. 130-139) las condiciones descritas, todas juntas o algunas de ellas, se presentan como una barrera para el crecimiento de la organización en todos los ámbitos, incluyendo el tecnológico, que ha tomado auge en el marco de la pandemia y en general en los mercados globalizados, virtuales y tecnológicos.

Respecto a la transformación o evolución de la empresa, (Placeres et al, 2021, pág. 384) propone, con respecto a la digitalización de las organizaciones, que en primer lugar se requiere alto compromiso y gestión de la Gerencia y en un segundo lugar la identificación de las necesidades particulares para proponer desde ahí las estrategias de mejora a implementarse, teniendo en cuenta el mercado y la capacidad productiva, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva propia y adaptativa dentro de los diferentes escenarios del mercado.

Pero la caracterización más relevante para el estudio, es que en las organizaciones tradicionales, existe una ausencia de planes de acción sistémicos, previos, permanentes y flexibles para la resolución de problemas e imprevistos, esto tiene un grado alto de importancia pues tiene una relación directa con los actualmente denominados Sistemas Integrados de Gestión, que se han regulado, entre otras, por las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) y que tienen como fin el funcionamiento estratégico y planificado, orientado a resultados con el mejoramiento de la capacidad productiva y competitiva de la empresa en el tiempo (Rodríguez et al, 2018, págs. 130-139).

La idea del funcionamiento sistémico de la empresa se ha desarrollado sobre el enfoque de los procesos y el control de los mismos, lo que a su vez tiene relación con el conjunto de elementos y actividades que componen la organización y la forma en que estos se interrelacionan en recursos humanos, materiales e inmateriales, financieros, principios, objetivos, elementos externos como proveedores, clientes y riesgos. *“Es por lo que son los procesos quienes conforman el fundamento de la gestión”* (González S. , 2012).

Esta perspectiva de gestión por procesos tiene la finalidad de alcanzar la excelencia en productos o servicios que ofrece la organización, de manera ordenada y continúa mejorando progresivamente y para lo cual el principal elemento es la calidad, si un producto o servicio es de calidad se lograrán dos objetivos importantes, atraer y fidelizar clientes. De acuerdo a (Agudelo, 2020, pág. 20) la gestión con enfoque en procesos a nivel internacional es la más exitosa y esta se nutre del liderazgo para conseguir que desde la alta Gerencia se propicie la calidad integral. Esto se orienta a la integración de todos los procesos, no solo el referente a la calidad.

Para ello se han diseñado las normas ISO, especialmente la 9001 que establece los requisitos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la gestión de los recursos,

los principios que lo rigen, las tareas y responsabilidad de la dirección de la empresa y las medidas de medición, análisis y mejora. La primera versión de esta familia es de 2008, pero en 2015 se expide una nueva versión que transforma varios aspectos, por ejemplo, deja de hacer referencia a la representación de la dirección e involucra el liderazgo, se le da importancia al riesgo y los factores externos que afectan la calidad denominándolo “Contexto de la Organización”, así como un capítulo que le da valor a la competencia del recurso humano, entre otros, y lo más importante de esta línea normativa es que es certificable, lo que le permite a las empresas tener una validación de calidad para la competencia y para sus clientes.

La Norma Técnica ISO 9001 versión 2015 define la mejora continua como la transformación permanente de la “*conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad*” (Icontec Internacional:ISO 9001, 2015); lo que implica, que no es suficiente con la implementación sino que es indispensable que se esté adecuando de manera progresiva a las transformaciones, de los mercados y los contextos en general, así como a la necesidad, expectativa y percepción de los clientes acerca de la calidad, lo que se involucra directamente con el control, la evaluación, el seguimiento y el análisis de los procesos.

Para el liderazgo se establece (Icontec Internacional:ISO 9001, 2015), que la alta dirección tiene varias responsabilidades alrededor de la Gestión de Calidad, rendición de cuentas, información documentada accesible, asegurar recursos suficientes, previsión de riesgos, enfoque de procesos, planificar, actuar y direccionar hacia el cumplimiento de resultados; esto, con compromiso y apoyo al equipo de trabajo, promover la mejora y finalmente las acciones de la alta dirección deben estar enfocadas a la satisfacción al cliente.

En este punto, (Hernandez et al, 2018, págs. 180,185) hace énfasis en las ventajas de la implementación del SIGC en las empresas indicando que, al implementarlo, a su vez, se

promueve una cultura de la calidad que debe sustentarse en la mejora continua y la satisfacción del cliente o usuario y focalizarse de acuerdo a las características particulares del mercado y la organización, teniendo en cuenta el sector, el subsector al que pertenece, la misión, la visión y los objetivos que persigue, siempre teniendo como propósito principal el recurso humano y sus conocimientos.

Para (Obando, 2015, págs. 16,17), las organizaciones tradicionales aunque permanecen en el tiempo no evolucionan ni se adecuan a las transformaciones permanentes de los mercados globalizados, por lo que el liderazgo eficiente y el manejo adecuado de las cadenas de mando en la dirección del equipo hacia la calidad y la mejora continua de la misma, con estrategias proyectadas, realizables y sostenibles que lleven a la empresa al nivel sobresaliente o de excelencia. Se indica que el funcionamiento y la calidad de la organización son directamente proporcional a la calidad del liderazgo con el que esta cuenta, lo que, sin embargo, no solo depende de este aspecto, sino de factores como el recurso humano y la calidad de sus competencias.

(Contreras et al, 2012, pág. 204), considera dentro de su artículo que las empresas deben verse como un sistema vivo con estructura flexible, esta visión deben tenerla los líderes y el equipo de trabajo en general pues desde allí se proponen las estrategias para la toma de decisiones y la solución de problemas, este punto diferencia las organizaciones tradicionales de las inteligentes, transformistas o sobresalientes, puesto que mientras en el caso de las primeras sus directivos serán inflexibles a los cambios, a las necesidades modernas y a desbaratar lo acostumbrado para adecuarse a nuevas realidades y ponerse a la vanguardia para participar en nuevos mercados, captar nuevos clientes y cubrir nuevos nichos, etc., por su parte las segundas

además de cumplir de manera eficiente con todas estas condiciones se adecuan a la gestión por procesos.

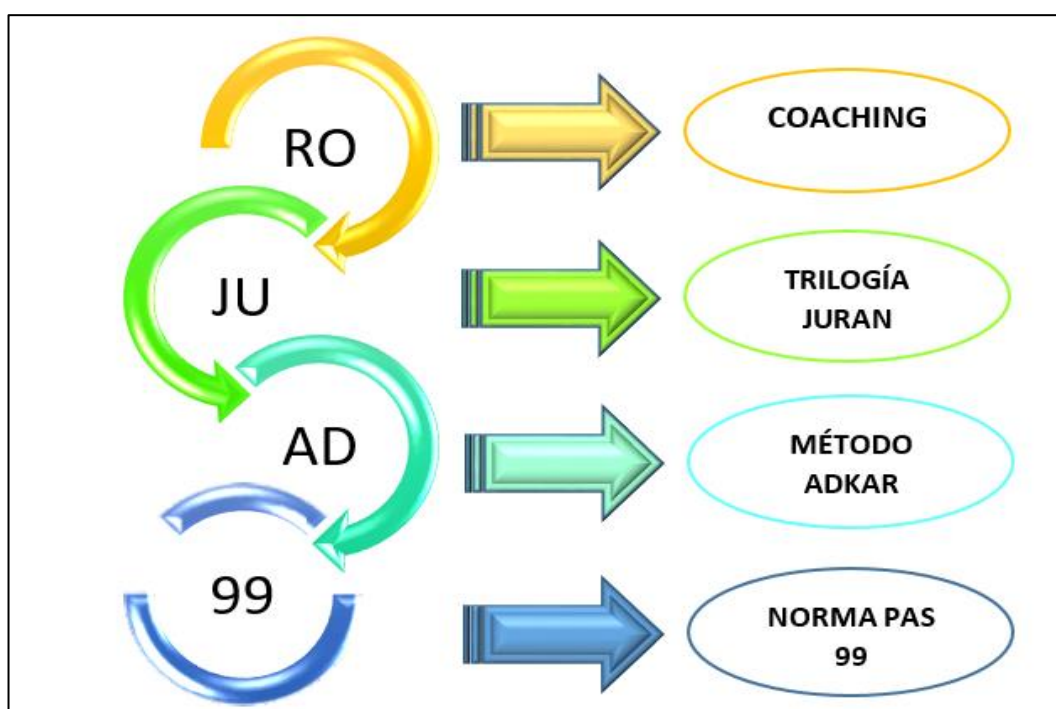
Sin embargo la materialización de los sistemas de gestión no es tarea fácil, especialmente para las pequeñas y medianas empresas y toda organización de corte tradicionalista, por las limitaciones que sus propias características y condiciones le representan, en torno a lo cual (Ortiz, 2015, pág. 21) señaló que el liderazgo como proceso dentro del SIGC es novedoso, por lo que resulta indispensable que la organización cuente previamente con recursos de todo tipo, pero especialmente con un subsistema de talento humano organizado y fortalecido, en torno a los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, bienestar y evaluación, pues de ello depende en gran medida el éxito del sistema, esto también involucra herramientas indispensables como las competencias, manual de funciones y procedimientos y semejantes que orienten la labor del equipo y la de los líderes o líder, y la línea de trabajo debe estar orientada a unas mismas metas, para lo cual el equipo debe tenerlas claras y enfocadas a la mejora continua.

Dentro de la transformación de la empresa tradicional un aspecto clave es la calidad, un autor significativo nos define: *“la calidad significa calidad de trabajo, calidad de servicio, calidad de la información, calidad en los procesos, calidad de la empresa, calidad de las personas.* (Ishikawa). Según el artículo “Building a culture of quality for continuous improvement” (Advanced QMS For Dummies), es la calidad quien debe formar parte importante dentro de cada una de las organizaciones, pues los mercados están limitados a suplir con las necesidades del cliente, y es por ello que se debe emplear la cultura de calidad como estilo de vida organizacional y personal, para lograr un acogimiento y permanencia dentro de los mercados competitivos.

¿Cómo debe ser el modelo de mejora continua para lograr la cultura de calidad y principio del liderazgo?

Se debe iniciar por crear y fundamentar la calidad, pues no solo son modelos y normas; sino que debemos formar un sistema de aseguramiento para que la organización pueda convertir las habilidades y valores de cada uno de los funcionarios en práctica de vida equilibrada con calidad, permitiendo que la organización enfrente retos que generen valor para sus productos o servicios finales, todo esto para satisfacción del cliente.

Grafica 1. “MODELO ROJUAD 99”



Fuente: Elaboración Propia

Para lograr lo antes mencionado se propone un modelo llamado “**ROJUAD 99**” y como se puede evidenciar en la Grafica 1, en el cual se integran tres metodologías y una norma, y como primera metodología, se debe innovar con soluciones de mejoramiento, las cuales tienen que ser diseñadas para evolucionar y transformar los procedimientos técnicos y gerenciales de la

organización tradicional. Se puede dar inicio desde la espiritualidad de los funcionarios y altos directivos, el experto mundial en liderazgo y desempeño Robín Sharma desarrolló un método que eleva la productividad, relaciones interpersonales y salud, permitiendo vivir de manera consciente, plena y feliz; son rutinas que permiten que cada uno desarrolle habilidades blandas no utilizadas, mejorando los desempeños no solo del individuo sino también de la organización o actividad dentro de esta. Por esto el implementar Coaching es indispensable para el logro de este primer paso donde como producto final se obtendrá una transformación del pensamiento tradicionalista, desde el nivel gerencial hasta el nivel técnico.

Como un segundo momento y metodología, corresponde a fundamentar la calidad como mejora continua, podemos implementar la trilogía de un personaje importante dentro la historia del cambio organizacional, la trilogía Juran quien establece una gestión de calidad, Juran nos plantea para la organización tres procesos importantes para que se logre ese sistema de calidad integral los cuales son: 1) Planificación de la calidad, preparación para cumplimiento de objetivos. 2) Control de calidad, satisfacción de objetivos durante las operaciones. 3) Mejora de la calidad, beneficio de niveles de desempeño óptimos. Si logramos hacer una fusión de estos tres procesos podemos establecer ese sistema de calidad que se requiere según la organización y objetivos misionales de la misma todo en función del logro de los mismos.

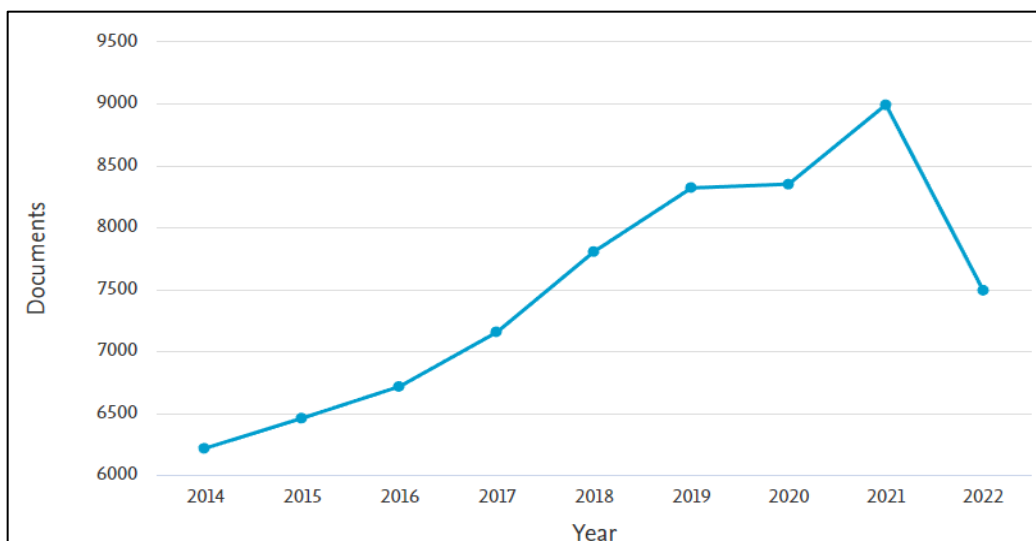
Como tercer momento, se tiene que conservar, proteger y custodiar esa mejora continua, la cual son esas acciones que permiten el avance y renovación de objetivos, debemos implementar una metodología ADKAR quien establece esa disposición con cinco puntos importantes los cuales debemos generar como cultura de calidad dentro de nuestras organizaciones así; 1) Conciencia de necesidad de cambio. 2) Deseo de apoyar el cambio. 3)

Conocimiento de cómo cambiar. 4) Habilidad para demostrar nuevas competencias y comportamientos. 5) Refuerzo para que el cambio perdure. Debemos ser conscientes que los sistemas de calidad se convierten en ventajas competitivas tanto para el individuo como para la organización, de alguna forma nos asegura una permanencia dentro del mercado y mejora de utilidades, logrando así convertir la calidad en estilo de vida.

Y como cuarto y último momento, es la integración del Sistema de Gestión de calidad por medio de la norma (PAS 99, 2013, págs. 8-12), una vez realizados los análisis a través de las metodologías antes mencionadas podemos adoptar la norma Pas 99; quien se encarga, de la integración del sistema de gestión no solo el de calidad si no otros sistemas que más adelante las organizaciones podrán adoptar sin ninguna limitación, el cual se basa en la integración de diferentes estándares, ofreciendo un plus significativo para las organizaciones, el cual consiste en la identificación de riesgos y oportunidades con un enfoque Holístico, además, posee una estructura de contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación de desempeño y mejora.

Según una investigación de la revista Chilena de Economía y Sociedad, realizada por la Universidad del Rosario, *“Los sistemas integrados de gestión son unos de los elementos administrativos que ha tenido mayor impulso en los últimos años, debido a la aparición de los estándares internacionales”* (González Y. C., 2018), es por esto y por otros aspectos planteados anteriormente, que los sistemas se han convertido es los responsables de la integración de normas creando diferentes modelos *“Modelo sistémico, Modelo Evolutivo y Modelo Sinérgico”* (González Y. C., 2018), los cuales fueron diseñados para disminuir impactos según el ciclo PHVA y PDCA, alcanzado así una calidad de mejora continua dentro de los mercados competitivos, con el fin de que los modelos se conviertan en renovables, adaptativos y significativos dentro de los objetivos y estrategias de las diferentes organizaciones.

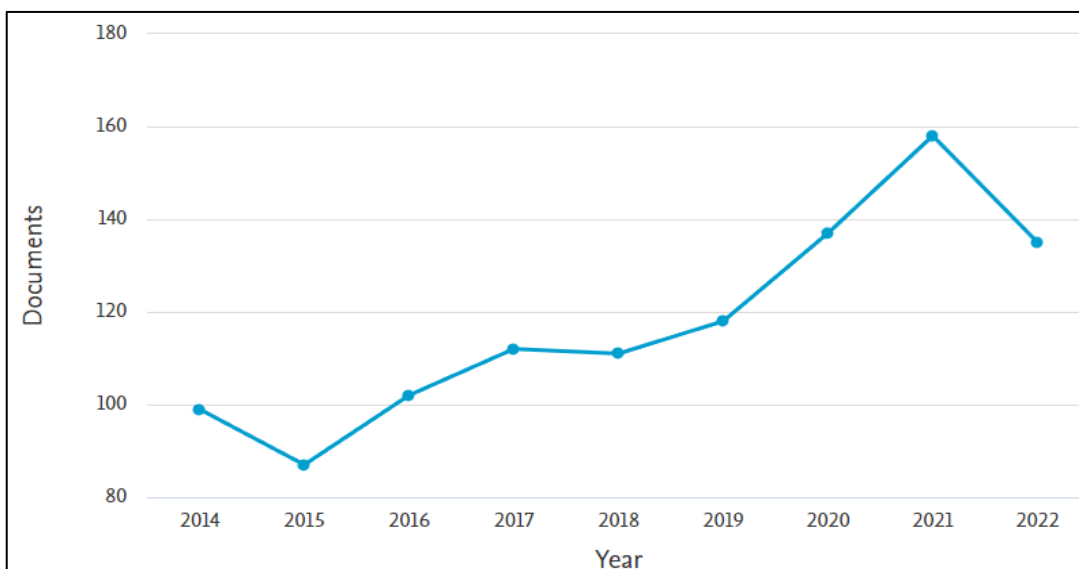
Grafica 2. Documentos sobre Sistemas Integrados de Gestión 2014-2022



Fuente: Scopus 2022 Data Analytics

En la gráfica 2 se evidencia como en los últimos 10 años se ha presentado un crecimiento significativo en temas sobre los Sistemas Integrados de Gestión e impactos positivos y negativos, al hacer una transformación de las organizaciones y al implementar los diferentes sistemas, pero como punto inicial el Sistema de Calidad, lo cual permite establecer que el valor que toma el tema de Integración de Sistemas es significativo y relevante dentro del mercado.

Grafica 3. Documentos sobre Liderazgo y Mejoramiento Continuo 2014-2022



Fuente: Scopus 2022 Data Analytics

Para el grafico 3 se evidencia la fuerza y crecimiento que ha tomado los temas relacionados con el Liderazgo y Mejoramiento Continuo dentro de las organizaciones lo que nos permite establecer que la integración de los sistemas de gestión y los principios de liderazgo y mejora continua son el mejor complemento entre sí, para promover ese direccionamiento propositivo de transformación de las empresas tradicionales generando así, mayor competencia y mejora de los mercados globales y permitiendo que se genere ese ambiente y cultura de calidad a través de las diferentes metodologías y estrategias implementadas con anterioridad.

Según la “Ley 872 de 2003” la integración de los Sistemas de Gestión será complementario a los sistemas de Control Interno trabajando de la mano en todo momento para mejorar los procesos, procedimientos y administración de riesgos a los que se encuentre expuesta la organización; originando una vez más, un punto a favor para la transformación de las organizaciones no solo publicas si no privadas, generando así que el mercado tenga mejor oportunidad de crecimiento con éxito y calidad ofreciendo no solo los mejores beneficios para suplir las necesidades del cliente si no que a partir de su núcleo organizacional haya un principio de liderazgo para lograr ese mejoramiento continuo en el marco del recurso humano, tecnológico, operacional y económico trayendo consigo un ambiente social y cultural distinto entre lo que se conoce como transformación de la empresa y mercado.

Conclusiones

Se logra evidenciar que la calidad está en función no solo de un modelo o una norma sino, que está en función también del crecimiento espiritual, profesional y personal, las organizaciones deben comprender que los empleados necesitan incentivos también propios para que el desempeño y resultado sea óptimo, logrando el cumplimiento de objetivos misionales y generación de utilidades, es decir, que una vez los empleados se encuentren en la capacidad de ser mejores también se incrementarán las utilidades y posicionará dentro del mercado la organización. Logrando así un ambiente de cultura de calidad y mejoramiento continuo, constante y permanente, pues no solo la empresa querrá ser mejor si no que los funcionarios trabajaran para alcanzar que la mejora sea un ciclo renovable, pues todos los días existen nuevos retos y necesidades que cumplir dentro de los mercados competitivos, en los cuales las empresas deben afilar la sierra y emprender ese pensamiento Kaizen el cual siempre refleja el hecho de conciencia de cambio para mejorar.

En conclusión podemos decir que los sistemas de gestión integrada son apropiados para cualquier organización, sin importar su tamaño o sector al cual pertenezca, también nos permite integrar dos o más sistemas de gestión en un solo sistema, unificando documentación, políticas, procesos y procedimientos, llevando al mejoramiento continuo de la organización y a su efectiva Calidad dentro de las necesidades y expectativas que exigen los mercados, en los nuevos mundos de armonía corporativa y servicio. En la actualidad para las empresas es indispensable mantener unos estándares mínimos que permitan llevar al mercado productos y servicios realizados con calidad, que cuiden el medio ambiente y que su servicio o elaboración piense en el cuidado de sus colaboradores, contratistas, proveedores y visitantes, por esta razón el sistema de gestión

integrado HSEQ cobra un papel fundamental, pues la herramienta permitirá que se involucren todas las partes interesadas de la organización, desde la alta dirección hasta el cliente, logrando que el trabajo realizado sea de mayor confianza y bienestar garantizando calidad y seguridad en cada uno de sus procesos, servicios y productos finales.

Recomendaciones

A partir de la investigación realizada y desarrollo del mejor escenario (Modelo) propuesto, para lograr la transformación de las empresas tradicionales a partir de los principios de liderazgo y mejoramiento continuo logrando la integración de los Sistemas Integrados de Gestión, se plantea una serie de procesos para el seguimiento y control de dicho modelo:

- Verificar el cumplimiento de responsabilidades asignadas.
- Evaluar el cronograma de actividades ejecutadas.
- Seguimiento de la Matriz de riesgos por proceso (nivel y valoración)
- Evaluar el cumplimiento del modelo propuesto aplicando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y la gestión por procesos.
- Evaluación del cumplimiento legal.
- Control y seguimiento de recursos humanos, tecnológicos, infraestructura y económicos.

Finalmente se recomienda que para la certificación de los diferentes sistemas que fuere adoptar la organización, se vinculen profesionales con las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios, que cumplan con los requisitos legales para que el desarrollo de la integración sea eficaz y eficiente, teniendo como resultado final una utilización de tiempo y del recurso económico efectivo; generando, una contribución y articulación de todo el conjunto de herramientas implementadas para el logro de la transformación de la empresa tradicional a una empresa moderna con calidad y éxito dentro de los mercados globales.

Referencias

- Advanced QMS For Dummies. (n.d.). Building a culture of quality for continuous improvement. *Advance QMS For Dummies, ETQ Special Edition*.
- Agudelo, L. (2020). *Guía Para IdentificarCuál Es El Liderazgo Requerido Para Una Gerencia Integral Por Procesos*. Universidad EAFIT. Retrieved from <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16023>
- Contreras et al. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre - Universidad Libre de Colombia*, 10(16), 194,204. doi:<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2012v10n16.1179>
- González, S. (2012). *Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875240>
- González, Y. C. (2018, Abril 15). Sistemas Integrados de Gestión, HSEQ, implementación, impactos, dificultades. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 76-93. Retrieved from <https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2019/01/revista-CHES-vol12-n2-2018-Ortiz.pdf>
- Hernandez et al. (2018, 08 23). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre - Universidad Libre de Colombia*, 16(28). doi:<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Icontec Internacional:ISO 9001. (2015, 09 23). *NORMA TÉCNICA NTC-ISO 9001*. Retrieved from Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>
- Ishikawa, K. (n.d.). METODOLOGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA Y LA RESOLUCION DE PROBLEMAS. *SENA REVISTA PLAST*.
- Obando, A. (2015, 03). *Liderazgo como estrategia en empresas con una cultura tradicional: Pautas para generar transformación a la organización en sus diferentes procesos*. Retrieved from Repositorio Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13107/Liderazgo%20como%20estrategia%20en%20empresas%20con%20una%20cultura%20tradicional.pdf?isAllowed=y&sequence=2>
- Ortiz, G. (2015). *¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES BARRERAS EXISTENTES EN LAS PYMES DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN?* Retrieved from Repositorio Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6372>
- PAS 99, A. (2013). Pas 99: Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración. *Innovacion AEC - Asociacion Española para la Calidad*, 8-12. Retrieved from https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=d4f00264-ee74-4abd-b1c8-4e48fccd6836&groupId=10128

Placeres et al. (2021, 12 18). Proceso de transición de una empresa tradicional a una digital: estudio preliminar. *Vincula Tegica EFAM*, 7(1). doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.2-27>

Rodriguez et al. (2018, 06 29). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 2(1), 130-139. doi:<https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.270>