

TRABAJO FIN DE MASTER

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

Análisis de las barreras para la implementación efectiva y la integración cultural de un Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 14001:2015): Estudio de caso en Collect Center S.A.S.

Alumno: Mauricio Esteban Martinez Rivera

Tutor: Antonio Ros Serrano

Colombia - Pasto, 2026

TRABAJO FIN DE MASTER

Análisis de las barreras para la implementación efectiva y la integración cultural de un Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 14001:2015): Estudio de caso en Collect Center S.A.S.

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

Alumno: Mauricio Esteban Martinez Rivera

TUTOR: Antonio Ros Serrano

Pasto, 2026

ÍNDICE GENERAL

1	RESUMEN / ABSTRACT	8
2	INTRODUCCIÓN.....	10
2.1	Alcance del estudio	11
3	OBJETIVOS	12
3.1	Objetivo General	12
3.2	Objetivos específicos	12
3.3	Precisiones conceptuales	12
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	13
4.1	Justificación del contexto organizacional	13
4.2	Caracterización de Collect Center S.A.S.	13
4.3	Evolución de los sistemas de gestión en Collect Center S.A.S.	13
4.3.1	Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)	14
4.3.2	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (ISO 45001:2018)	14
4.3.3	Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001:2015)	14
4.4	Situación actual y justificación del estudio de caso	14
5	MARCO TEÓRICO	16
5.1	Sistemas Integrados de Gestión (SIG): concepto y evolución	16
5.2	Integración de los sistemas de gestión ISO 9001, ISO 45001 e ISO 14001	17
5.3	Barreras para la implementación efectiva de los Sistemas Integrados de Gestión	19
6	METODOLOGÍA	21
6.1	Enfoque y tipo de estudio	21
6.2	Diseño metodológico	21
6.3	Unidad de análisis	21
6.4	Técnicas de recolección de información	22
6.4.1	Revisión documental	22
6.4.2	Entrevistas semiestructuradas	22
6.4.3	Encuesta de percepción	22
6.5	Instrumentos de recolección	22
6.5.1	Lista de verificación documental (Checklist SIG)	22
6.5.2	Guía de entrevista semiestructurada	23
6.5.3	Cuestionario encuesta de percepción	24
6.5.4	Matriz de diagnóstico de integración (Análisis GAP)	24
6.6	Procedimiento de aplicación de instrumentos	25

Etapa 1: Planeación del diagnóstico.....	25
Etapa 2: Aplicación de la lista de verificación documental.....	25
Etapa 3: Aplicación de entrevistas semiestructuradas.....	26
Etapa 4: Aplicación de las encuestas de percepción.....	26
Etapa 5: Consolidación del diagnóstico mediante matriz GAP.....	26
6.7 Población, muestra y criterios de selección.....	27
6.7.1 Población objetivo.....	27
6.7.2 Estrategia de muestreo.....	27
6.7.2.1 Muestreo para entrevistas semiestructuradas.....	27
6.7.2.2 Muestreo para la encuesta de percepción.....	27
6.7.3 Criterios de selección de participantes.....	28
6.7.3.1 Criterios de inclusión para entrevistas.....	28
6.7.3.2 Criterios de inclusión para la encuesta.....	28
6.7.3.3 Criterios de exclusión.....	28
6.7.4 Tamaño muestral.....	28
6.7.5 Cobertura organizacional.....	29
6.8 Procedimiento de análisis de información.....	29
6.9 Validez, confiabilidad y control de sesgos.....	29
6.9.1 Validez del contenido.....	29
6.9.2 Triangulación metodológica y cadena de evidencia.....	30
6.9.3 Control de sesgos.....	30
6.10 Consideraciones éticas.....	30
6.11 Limitaciones del estudio.....	30
7 RESULTADOS.....	31
7.1 Resultados del diagnóstico documental del Sistema Integrado de Gestión.....	31
7.1.1 Nivel de cumplimiento por cláusula HLS.....	32
7.1.2 Identificación y clasificación de brechas normativas.....	33
7.1.3 Concentración disciplinar de brechas del Sistema Integrado de Gestión.....	35
7.2 Resultados de las entrevistas semiestructuradas.....	36
7.2.1 Percepción general del Sistema Integrado de Gestión.....	37
7.2.2 Integración del Sistema Integrado de Gestión.....	39
7.2.3 Planificación y gestión de riesgos del Sistema Integrado de Gestión.....	40
7.2.4 Aplicación operativa del Sistema Integrado de Gestión.....	41
7.2.5 Evaluación y mejora del Sistema Integrado de Gestión.....	42
7.2.6 Barreras organizacionales para la implementación del Sistema Integrado de Gestión	43

7.3	Resultados de la encuesta de percepción del Sistema Integrado de Gestión ...	45
7.3.1	Conocimiento del Sistema Integrado de Gestión	46
7.3.2	Percepción sobre la integración del Sistema Integrado de Gestión	48
7.3.3	Planificación del Sistema Integrado de Gestión	50
7.3.4	Operación del Sistema Integrado de Gestión.....	52
7.3.5	Liderazgo y soporte del Sistema Integrado de Gestión	54
7.3.6	Evaluación y mejora del Sistema Integrado de Gestión	55
7.4	Discusión integrada de resultados y categorización de factores que obstaculizan la integración efectiva del SIG.....	57
8	PROPUESTA DE PLAN DE MITIGACIÓN PARA FORTALECER LA INTEGRACIÓN DEL SIG.....	61
8.1	Fundamentación de la propuesta.....	61
8.2	Estructura del plan de mitigación.....	61
8.3	Plan de acciones para mitigar las barreras identificadas.....	62
8.4	Impacto esperado y consideraciones para la implementación de la propuesta	65
9	CONCLUSIONES.....	67
9.1	Conclusión general del estudio.....	67
9.2	Conclusión frente al objetivo específico 1.....	68
9.3	Conclusión frente al objetivo específico 2.....	69
9.4	Conclusión frente al objetivo específico 3.....	70
10	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	72
11	BIBLIOGRAFÍA.....	74
12	ANEXOS	76
Anexo A. Mapa de procesos del Sistema Integrado de Gestión de Collect Center S.A.S.		76
Anexo B. Lista de verificación documental del Sistema Integrado de Gestión (SIG).....		77
Anexo C. Guía de entrevista semiestructurada para líderes de proceso		84
Anexo D. Cuestionario Encuesta de Percepción del SIG		86
Anexo E. Matriz de síntesis de resultados de entrevistas semiestructuradas		89
Anexo F. Resultados consolidados de la encuesta de percepción		90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 7.1. Nivel de cumplimiento del SIG por cláusula HLS	32
Tabla 7.2. Clasificación estructural de brechas normativas del SIG.....	34
Tabla 7.3. Distribución disciplinar de brechas del SIG	35
Tabla 7.4. Caracterización de participantes en entrevistas	37
Tabla 7.5. Percepción de integración del SIG según entrevistados	38
Tabla 7.6. Nivel de integración percibido de los componentes del SIG.....	40
Tabla 7.7. Percepción de la gestión de riesgos en el SIG.....	41
Tabla 7.8. Percepción de la aplicación operativa del SIG	42
Tabla 7.9. Aspectos a fortalecer para la mejora del SIG	43
Tabla 7.10. Barreras organizacionales identificadas en las entrevistas	44
Tabla 7.11. Resultados de percepción del Sistema Integrado de Gestión por dimensión	45
Tabla 7.12. Triangulación integrada de resultados del Sistema Integrado de Gestión.....	58
Tabla 7.13. Categorización de factores que obstaculizan la integración efectiva del SIG	59
Tabla 8.1. Plan de mitigación para fortalecer la integración del Sistema Integrado de Gestión	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 7.1. Nivel de cumplimiento por cláusula HLS.....	33
Figura 7.2. Distribución disciplinar de brechas del SIG.....	35
Figura 7.3. Percepción del Sistema Integrado de Gestión por dimensión.....	46
Figura 7.4. Percepción sobre el conocimiento del Sistema Integrado de Gestión.....	47
Figura 7.5. Percepción sobre la integración del Sistema Integrado de Gestión	49
Figura 7.6. Percepción sobre la planificación del Sistema Integrado de Gestión	51
Figura 7.7. Percepción sobre la operación del Sistema Integrado de Gestión	53
Figura 7.8. Percepción sobre liderazgo y soporte del Sistema Integrado de Gestión	54
Figura 7.9. Percepción sobre evaluación y mejora del Sistema Integrado de Gestión.....	56

1 RESUMEN / ABSTRACT

Resumen

La presente investigación analiza las barreras que obstaculizan la implementación efectiva y la integración cultural del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en Collect Center S.A.S., con base en los requisitos de las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015. El estudio se desarrolló bajo un enfoque de estudio de caso con predominio cualitativo y apoyo cuantitativo descriptivo, integrando revisión documental, entrevistas semiestructuradas y encuesta de percepción.

El diagnóstico documental evidenció un nivel global de cumplimiento del 72 % frente a los requisitos comunes de la Estructura de Alto Nivel (HLS), lo que indica que la organización cuenta con una base estructural favorable para el funcionamiento del SIG. Sin embargo, se identificaron brechas relevantes en evaluación del desempeño, mejora continua e integración del componente ambiental. Las entrevistas y la encuesta complementaron este hallazgo, permitiendo identificar barreras organizacionales, culturales y de liderazgo, entre ellas la comunicación entre procesos, la apropiación heterogénea del sistema, la menor consolidación del componente ambiental y la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación y mejora.

Se concluye que Collect Center S.A.S. dispone de un SIG formalmente estructurado, aunque aún en proceso de consolidación operativa y cultural. Como resultado final, se formula un plan de mitigación orientado a fortalecer la integración del sistema, mejorar su apropiación transversal y favorecer su madurez como herramienta estratégica de gestión.

Palabras clave: Sistema Integrado de Gestión, ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 14001:2015, barreras organizacionales, integración cultural.

Abstract

This research analyzes the barriers that hinder the effective implementation and cultural integration of the Integrated Management System (IMS) in Collect Center S.A.S., based on the requirements of ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 and ISO 14001:2015. The study was conducted as a case study with a predominantly qualitative approach and a descriptive quantitative component, integrating document review, semi-structured interviews, and a perception survey.

The documentary diagnosis showed an overall compliance level of 72 % with the common requirements of the High-Level Structure (HLS), indicating that the organization has a favorable structural basis for the functioning of the IMS. However, relevant gaps were identified in performance evaluation, continuous improvement and the integration of the environmental component. Interviews and the survey complemented these findings by identifying

organizational, cultural and leadership barriers, including communication between processes, uneven system appropriation, lower consolidation of the environmental component, and the need to strengthen evaluation and improvement mechanisms.

It is concluded that Collect Center S.A.S. has a formally structured IMS, although it is still in the process of operational and cultural consolidation. As a final outcome, a mitigation plan is proposed to strengthen system integration, improve cross-functional appropriation and enhance its maturity as a strategic management tool.

Keywords: Integrated Management System, ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 14001:2015, organizational barriers, cultural integration.

2 INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, la competitividad y la sostenibilidad dependen no solo de la capacidad de las organizaciones para generar valor, sino también de su habilidad para operar con altos estándares de calidad, seguridad y salud en el trabajo, y responsabilidad ambiental. Para lograr estos propósitos, la implementación de sistemas de gestión se ha consolidado como una estrategia fundamental, permitiendo a las empresas estructurar sus procesos, cumplir con requisitos legales y normativos y satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

En este contexto, las normas ISO 9001, 45001 y 14001 se han consolidado como pilares fundamentales para las organizaciones que buscan mejorar su competitividad y avanzar hacia un modelo de desarrollo sostenible. La ISO 9001, centrada en la gestión de la calidad, garantiza la excelencia en los procesos y la satisfacción del cliente, fortaleciendo la reputación y eficiencia operativa. Por su parte, la ISO 45001 promueve entornos laborales seguros y saludables, reduciendo riesgos y mejorando el bienestar de los trabajadores, lo que se traduce en mayor productividad. Asimismo, la ISO 14001 fomenta la gestión ambiental responsable, minimizando el impacto ecológico y alineándose con las demandas globales de sostenibilidad. La integración de los sistemas permite optimizar recursos, reducir costos, eliminar redundancias, mejorar la comunicación y orientar a la organización hacia una mayor productividad y eficiencia, favoreciendo el logro de los objetivos corporativos (Khanna, Laroia, & Sharma, 2010).

Un problema recurrente en la adopción de Sistemas Integrados de Gestión (SIG) radica en la brecha entre la documentación formal de las normas y su implementación efectiva en la cultura organizacional. A menudo, las empresas desarrollan procedimientos detallados para cumplir con los requisitos normativos, pero enfrentan dificultades para integrarlos en las prácticas diarias y en el comportamiento de los equipos. Como señalan Psomas y Antony, la efectividad de un SIG no se juzga por la complejidad de su documentación, sino por su nivel de internalización en la cultura organizacional y por los comportamientos visibles que genera en todos los niveles de la empresa (Psomas & Antony, 2015). Este argumento resalta que los sistemas de gestión solo generan impacto real cuando se incorporan activamente en los procesos y la transformación cultural, y no cuando se limitan a un mero ejercicio burocrático.

La integración efectiva de un SIG depende, por tanto, no solo de su diseño documental, sino de la capacidad de la organización para superar las barreras culturales y organizacionales. La resistencia al cambio, la baja participación del personal, las inconsistencias entre documentos y la comunicación deficiente con los grupos de interés son factores que limitan la eficacia del SIG y comprometen la mejora continua. Como lo indica una investigación llevada a cabo en Brasil, estos aspectos representan obstáculos significativos que dificultan la armonización de los sistemas de gestión (Silva, Araújo, Oliveira, & Silva, 2019).

Debido a esto, investigar sobre las barreras para la implementación efectiva de los SIG reviste gran relevancia, dado su impacto en la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones que adoptan normas como ISO 9001, 45001 y 14001. Como se evidencia en casos prácticos, la identificación de brechas en los requisitos de estas normas permite definir planes de acción para su mitigación, optimizando recursos y unificando requisitos transversales (González Gil, 2023). Este Trabajo Final de Máster se justifica así por su aporte al desarrollo de soluciones prácticas mediante el diagnóstico de un caso organizacional y la propuesta de un plan de mitigación, contribuyendo al fortalecimiento de la capacidad de las empresas para integrar sistemas de gestión de manera efectiva.

Consecuentemente, este estudio se centra en el análisis de dicho problema en el caso de Collect Center S.A.S., donde se ha observado que, a pesar de contar con las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 y de estar implementando los principios de la ISO 14001:2015, persiste una brecha entre el diseño documental y la ejecución práctica integrada de estos sistemas. Por esta razón, la presente investigación busca identificar y analizar los factores que obstaculizan la implementación efectiva de un Sistema Integrado de Gestión (SIG), con el propósito de proponer un plan de mitigación que fortalezca su integración y maximice su impacto en el desempeño global de la organización.

2.1 Alcance del estudio

El presente Trabajo Fin de Máster tiene como alcance el análisis teórico y práctico de las barreras que afectan la implementación efectiva de los sistemas de gestión basados en las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015, aplicado al caso de estudio de Collect Center S.A.S. El estudio se centra en el análisis conceptual, normativo y organizacional del Sistema Integrado de Gestión, sin abordar la evaluación del desempeño financiero ni la certificación de nuevos estándares. Asimismo, el trabajo se limita al diagnóstico del nivel de integración del SIG y a la formulación de un plan de mitigación, sin incluir la implementación ni la evaluación de los resultados de las acciones propuestas.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Investigar los factores críticos que obstaculizan la implementación efectiva y la integración cultural del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en Collect Center S.A.S., con el fin de proponer un plan de mitigación basado en evidencia.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de implementación del SIG mediante la identificación de brechas entre su diseño documental y su ejecución práctica en los ámbitos de Calidad, SST y Medio Ambiente.
- Categorizar los factores organizacionales, culturales y de liderazgo que actúan como obstáculos para la integración efectiva del SIG.
- Proponer un plan de acciones de mitigación para reducir las barreras identificadas y fortalecer la integración del SIG.

3.3 Precisiones conceptuales

Para los propósitos de esta investigación, se entenderá por “plan de mitigación” un conjunto de acciones estratégicas priorizadas, dirigidas a reducir significativamente el impacto de las barreras identificadas. Este plan se construyó a partir de evidencia recolectada mediante un diagnóstico que combinó el análisis documental de los sistemas de gestión, encuestas de percepción aplicadas a los colaboradores y entrevistas con mandos clave, garantizando así que las propuestas se fundamentaran en datos concretos y en un entendimiento profundo del contexto de Collect Center S.A.S.

4 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Justificación del contexto organizacional

El contexto organizacional constituye un elemento fundamental en los estudios de caso, ya que permite comprender las particularidades estructurales, operativas y culturales de la organización analizada, las cuales influyen directamente en la implementación y desempeño de los sistemas de gestión. En este sentido, la caracterización de Collect Center S.A.S. proporciona el marco de referencia necesario para interpretar los resultados del diagnóstico y el análisis de las barreras que afectan la implementación efectiva del Sistema Integrado de Gestión (SIG), así como para contextualizar las propuestas de mitigación derivadas de la presente investigación.

4.2 Caracterización de Collect Center S.A.S.

Collect Center S.A.S. es una organización colombiana legalmente constituida en el año 2004, con sede principal en la ciudad de Bogotá y presencia a nivel nacional en las ciudades de Pasto y Cali, así como a nivel internacional en Ciudad de Panamá. Su actividad principal se centra en la recuperación de cartera en todas las etapas de mora, incluyendo la gestión preventiva, extrajudicial y judicial, además de la operación de servicios de call y contact center para terceros.

La organización cuenta con una planta aproximada de 200 colaboradores y una estructura organizacional definida bajo un enfoque por procesos, el cual permite articular de manera sistemática las actividades estratégicas, misionales y de apoyo. Este enfoque facilita la estandarización de prácticas, el control del desempeño y la integración de los distintos sistemas de gestión implementados en la empresa. La estructura por procesos se encuentra representada en el mapa de procesos institucional, en el cual se identifican los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que conforman el Sistema Integrado de Gestión (ver Anexo A).

El posicionamiento de Collect Center S.A.S. en el mercado se sustenta en la combinación de tecnología especializada para la gestión de cartera y un modelo de servicio orientado a la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la satisfacción del cliente. Estas características convierten a la organización en un caso de estudio representativo para analizar los desafíos asociados a la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en empresas de servicios intensivos en procesos, con múltiples sedes y una dinámica operativa compleja.

4.3 Evolución de los sistemas de gestión en Collect Center S.A.S.

La implementación de los sistemas de gestión en Collect Center S.A.S. ha seguido una evolución progresiva, orientada a la mejora continua y al fortalecimiento de su competitividad en el sector. Esta trayectoria se describe a continuación:

4.3.1 Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)

La organización certificó su Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 iniciando en la sede de Pasto en el año 2019. Esta decisión respondió a la necesidad de estandarizar procesos críticos, mejorar la satisfacción del cliente, atender las exigencias del mercado y optimizar la eficiencia operativa. Posteriormente, la certificación se extendió de manera gradual a las demás sedes: Bogotá en 2020, Panamá en 2021 y Cali en 2022, consolidando un sistema de gestión de calidad a nivel organizacional.

4.3.2 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (ISO 45001:2018)

En el año 2020, Collect Center S.A.S. adoptó la norma ISO 45001:2018, motivada por el compromiso de garantizar entornos laborales seguros y saludables, así como por el interés de fortalecer el cumplimiento de los requisitos legales aplicables en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Este sistema se integró de manera parcial con el Sistema de Gestión de la Calidad, compartiendo herramientas comunes como la gestión de acciones correctivas, la planificación de actividades preventivas y la ejecución de auditorías internas integradas.

4.3.3 Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001:2015)

A partir del año 2023, la organización inició el alineamiento progresivo de sus procesos con los requisitos de la norma ISO 14001:2015, fortaleciendo la documentación relacionada con la gestión ambiental. Si bien la empresa no ha definido aún la certificación formal de este sistema como objetivo estratégico, los principios de la norma han sido incorporados en mecanismos existentes, tales como la identificación de aspectos ambientales, la gestión de acciones correctivas y los programas de capacitación del personal.

A lo largo de este proceso, la organización ha enfrentado desafíos persistentes, como la fragmentación en la gestión de la información de los diferentes sistemas y la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores. Estas barreras han limitado una integración operativa y cultural efectiva de los estándares, manteniéndolos en un nivel predominantemente documental. Esta situación es el motivo central de la presente investigación, la cual busca analizar dichas barreras en profundidad y proponer un plan de mitigación para superarlas.

4.4 Situación actual y justificación del estudio de caso

A pesar de los avances logrados en la implementación de los diferentes sistemas de gestión, la organización ha enfrentado desafíos persistentes relacionados con la integración efectiva de los mismos. Entre estos se destacan la fragmentación en la gestión de la información, la coexistencia de enfoques documentales independientes y la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores, lo que ha limitado la consolidación de una integración operativa y cultural de los estándares ISO.

Estas condiciones han generado una brecha entre el diseño documental del Sistema Integrado de Gestión y su aplicación práctica en las actividades cotidianas de la organización, manteniendo los sistemas en un nivel predominantemente formal. Esta situación constituye el eje central de la presente investigación y justifica la selección de Collect Center S.A.S. como caso de estudio, al permitir analizar de manera concreta las barreras que dificultan la implementación efectiva del SIG y proponer un plan de mitigación ajustado a la realidad organizacional. La información presentada en este capítulo se obtuvo a partir del análisis de la documentación interna del Sistema Integrado de Gestión de Collect Center S.A.S., así como de registros institucionales disponibles para el desarrollo del presente estudio de caso.

5 MARCO TEÓRICO

5.1 Sistemas Integrados de Gestión (SIG): concepto y evolución

La creciente complejidad del entorno empresarial contemporáneo, caracterizada por mercados altamente competitivos, mayores exigencias normativas y una presión creciente por la sostenibilidad, ha impulsado a las organizaciones a adoptar enfoques de gestión más estructurados e integrales. En este contexto, los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) han emergido como una estrategia que permite gestionar de manera coordinada múltiples disciplinas organizacionales, tales como la calidad, la seguridad y salud en el trabajo y la gestión ambiental, bajo un marco común orientado a la mejora continua.

Desde una perspectiva general, los sistemas de gestión han sido implementados históricamente de forma independiente, atendiendo a requisitos específicos y objetivos particulares. Sin embargo, la proliferación de normas y estándares ha generado en las organizaciones la necesidad de replantear este enfoque fragmentado, dando paso a modelos de gestión más integrados que permitan una administración más eficiente y coherente de los distintos requisitos normativos.

En este sentido, diversos autores señalan que los sistemas de gestión no deben analizarse ni gestionarse de manera aislada, sino de forma conjunta, debido a las similitudes existentes entre ellos y a las sinergias que pueden generarse mediante su integración. La integración de los sistemas de gestión surge, por tanto, como una respuesta a la multiplicidad de estándares y a la necesidad de gestionarlos de manera coordinada, evitando duplicidades, inconsistencias y cargas administrativas innecesarias, al tiempo que se mejora la eficiencia organizacional. (Simon A. , Bernardo, Karapetrovic, & Casadesús, 2013)

Desde una perspectiva conceptual, un Sistema Integrado de Gestión puede definirse como la articulación de dos o más sistemas de gestión normalizados en un único sistema coherente, orientado a la consecución de objetivos comunes y al uso eficiente de los recursos organizacionales. Este enfoque permite superar la gestión fragmentada de los requisitos normativos, favoreciendo la optimización de recursos, la mejora de la comunicación interna y el fortalecimiento de la toma de decisiones. En consecuencia, el SIG no debe entenderse como una simple suma de sistemas independientes, sino como un modelo de gestión transversal que promueve el enfoque a procesos y la mejora continua del desempeño organizacional (Bernardo, Casadesús, Karapetrovic, & Heras, 2015).

La evolución de los Sistemas Integrados de Gestión se encuentra estrechamente vinculada al desarrollo y la estandarización de las normas ISO. En una primera etapa, las organizaciones implementaron los sistemas de gestión de forma independiente, priorizando la calidad mediante la adopción de la norma ISO 9001. Posteriormente, la incorporación de normas como ISO 14001 para la gestión ambiental y OHSAS 18001 —posteriormente sustituida por la norma ISO

45001— para la seguridad y salud en el trabajo evidenció la necesidad de integrar estos sistemas, con el fin de reducir duplicidades, evitar inconsistencias y disminuir la carga administrativa asociada a su gestión (Domingues, Sampaio, & Arezes, 2015).

Un avance significativo en la consolidación de los SIG fue la adopción de la Estructura de Alto Nivel (High Level Structure – HLS) por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Esta estructura común establece un marco homogéneo para las normas de sistemas de gestión, mediante capítulos alineados como el contexto de la organización, el liderazgo, la planificación, el apoyo, la operación, la evaluación del desempeño y la mejora. La implementación de la HLS ha facilitado la integración de los sistemas de gestión, al proporcionar un lenguaje común y una estructura compatible que favorece una visión estratégica e integrada de la gestión organizacional (Organización Internacional de Normalización (ISO), 2015).

Diversos estudios evidencian que la implementación de un Sistema Integrado de Gestión puede generar beneficios estratégicos significativos para las organizaciones, entre los que se destacan la optimización de recursos, la reducción de redundancias en los procesos, la mejora de la eficiencia operativa y el fortalecimiento del desempeño organizacional. Estos beneficios adquieren especial relevancia en organizaciones con estructuras complejas y múltiples sistemas de gestión, donde la integración permite generar sinergias y una gestión más coherente y eficaz (Ronalter & Bernardo, 2023).

No obstante, la literatura especializada advierte que la adopción de sistemas de gestión normalizados no garantiza, por sí sola, una integración efectiva en la práctica organizacional. Diversos estudios evidencian que, en ausencia de un compromiso sostenido del liderazgo y de una adecuada alineación cultural, los sistemas pueden mantenerse en un nivel predominantemente formal o documental, sin generar mejoras reales en los procesos ni en el desempeño organizacional. Esta brecha entre la certificación y la aplicación efectiva del sistema resulta clave para comprender las limitaciones de los modelos normalizados cuando no se integran de manera genuina en la dinámica operativa de la organización, aspecto que constituye el eje central del presente estudio (Simon A. , Bernardo, Karapetrovic, & Casadesús, 2013) (Mendes de Saboya, Cândido, & Cesário, 2025).

5.2 Integración de los sistemas de gestión ISO 9001, ISO 45001 e ISO 14001

La integración de los sistemas de gestión basados en las normas ISO 9001, ISO 45001 e ISO 14001 se ha consolidado como una estrategia organizacional orientada a mejorar la coherencia interna, optimizar el uso de los recursos y fortalecer el desempeño global de las organizaciones. Aunque cada norma aborda una dimensión específica —calidad, seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental—, en la práctica sus requisitos convergen en los mismos procesos organizacionales, lo que justifica su gestión de manera integrada dentro de un único Sistema Integrado de Gestión (SIG).

Desde un enfoque normativo, la compatibilidad entre estas normas se ve reforzada por la adopción de la Estructura de Alto Nivel (High Level Structure – HLS), definida por la

Organización Internacional de Normalización. Esta estructura establece una arquitectura común para los sistemas de gestión, mediante capítulos alineados como el contexto de la organización, el liderazgo, la planificación, el apoyo, la operación, la evaluación del desempeño y la mejora, lo que permite gestionar de manera integrada y coherente los requisitos de las distintas normas (Organización Internacional de Normalización (ISO), 2015).

La literatura especializada coincide en que la integración de los sistemas de gestión no debe entenderse como un fenómeno binario, sino como un proceso progresivo que puede desarrollarse en distintos niveles. Estos niveles van desde una integración básica de carácter documental hasta una integración plena a nivel operativo y cultural, dependiendo del grado de alineación alcanzado entre políticas, objetivos, procesos y mecanismos de control organizacional (Molina-Azorín, Tarí, Claver-Cortés, & López-Gamero, 2009).

Diversos estudios han evidenciado que la mera coexistencia de sistemas certificados no garantiza una integración efectiva ni una mejora significativa del desempeño organizacional. El impacto real de los sistemas de gestión depende del grado en que sus requisitos son incorporados en las prácticas diarias de la organización y utilizados como herramientas de gestión, más allá del cumplimiento formal exigido por la certificación (Naveh & Marcus, 2004).

Desde una perspectiva operativa, la integración de los sistemas ISO 9001 e ISO 14001 ha sido asociada con beneficios como la mejora de la eficiencia interna, la reducción de duplicidades documentales, una mayor claridad en la asignación de responsabilidades y una mejor satisfacción de las partes interesadas. No obstante, estos beneficios no se materializan de forma automática, sino que están condicionados por el compromiso de la alta dirección y por el nivel de interiorización del sistema por parte de los colaboradores (Tarí, Molina-Azorín, & Heras, 2012).

Asimismo, se han propuesto modelos de integración flexibles que permiten adaptar el grado de integración a la madurez organizacional, enfatizando el enfoque por procesos y el uso de herramientas comunes de planificación, seguimiento y mejora. Estos modelos conciben la integración como un proceso progresivo que debe evolucionar de forma coherente con la estrategia organizacional, evitando enfoques rígidos centrados exclusivamente en la certificación (Rebelo, Santos, & Silva, 2014).

A pesar de las ventajas asociadas a la integración de los sistemas de gestión, la literatura crítica advierte que los procesos de certificación pueden derivar en una adopción simbólica de los estándares. En algunos contextos, la atención se centra en la preparación para auditorías y en la generación de evidencia documental, relegando la mejora real de los procesos y el desempeño organizacional, lo que refuerza la brecha entre el diseño formal del sistema y su aplicación efectiva (Boiral, 2012).

Investigaciones más recientes confirman que la integración efectiva de los sistemas de gestión requiere un proceso de internalización, entendido como la incorporación genuina del sistema en la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del talento humano. Cuando este proceso no se consolida, los sistemas integrados tienden a mantenerse en un nivel predominantemente formal, limitando su contribución a la sostenibilidad y al desempeño estratégico de la organización (Gianni & Gotzamani, 2024).

En consecuencia, la integración de los sistemas de gestión ISO 9001, ISO 45001 e ISO 14001 debe concebirse como un proceso organizacional complejo que trasciende la alineación normativa y documental. Este proceso implica la articulación real de los procesos, el liderazgo activo de la alta dirección y la participación de los colaboradores, elementos que resultan determinantes para que el Sistema Integrado de Gestión genere valor y supere un enfoque meramente formal. Esta perspectiva constituye el marco de referencia para el análisis de las barreras que se abordará en el siguiente apartado.

5.3 Barreras para la implementación efectiva de los Sistemas Integrados de Gestión

A pesar de las ventajas teóricas y normativas asociadas a la integración de los sistemas de gestión, la literatura especializada coincide en que su implementación efectiva enfrenta múltiples barreras de carácter organizacional, cultural y estratégico. Diversos estudios señalan que estas barreras explican por qué, en muchos casos, los Sistemas Integrados de Gestión permanecen en un nivel predominantemente formal o documental, sin generar los beneficios esperados en el desempeño organizacional (Bernardo, Simon, Tarí, & Molina-Azorín, 2017).

Una de las principales barreras identificadas corresponde a la orientación documental de los sistemas de gestión, en la cual la integración se centra en la unificación de procedimientos, registros y manuales, sin una articulación real de los procesos operativos. Esta situación suele estar asociada a enfoques de certificación orientados al cumplimiento de auditorías externas, donde la atención se dirige a la evidencia documental más que al uso efectivo del sistema como herramienta de gestión (Boiral, 2012).

Otra barrera relevante se relaciona con el liderazgo y el compromiso de la alta dirección. La literatura evidencia que la integración de los sistemas de gestión requiere un liderazgo activo que promueva una visión transversal del SIG y facilite la toma de decisiones alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. En ausencia de este compromiso, los sistemas tienden a gestionarse de manera fragmentada, delegándose su responsabilidad a áreas específicas sin una apropiación real por parte de los líderes de proceso (Tarí, Molina-Azorín, & Heras, 2012) (Rebelo, Santos, & Silva, 2014).

Asimismo, la cultura organizacional constituye un factor determinante en el éxito o fracaso de la integración. La resistencia al cambio, la percepción de los sistemas de gestión como una carga administrativa y la falta de comprensión sobre su aporte al desempeño organizacional limitan la interiorización del SIG en las prácticas cotidianas. Cuando los colaboradores no

perciben el sistema como una herramienta que facilita su trabajo, la integración se reduce a un ejercicio formal sin impacto real (Gianni & Gotzamani, 2024).

Desde una perspectiva operativa, la falta de alineación entre procesos representa otra barrera significativa. La coexistencia de sistemas de gestión diseñados de forma independiente puede generar duplicidades, solapamientos de responsabilidades y criterios de control inconsistentes. Esta fragmentación dificulta la gestión integrada de riesgos, indicadores y acciones de mejora, afectando la coherencia del Sistema Integrado de Gestión y su contribución al desempeño global (Molina-Azorín, Tarí, Claver-Cortés, & López-Gamero, 2009).

Adicionalmente, la literatura señala la limitada asimilación del sistema en la gestión diaria como una barrera crítica. El impacto positivo de los sistemas integrados depende del grado en que sus requisitos son incorporados en la toma de decisiones, la planificación operativa y el control de los procesos. Cuando los sistemas se utilizan únicamente como referencia documental y no como instrumentos de gestión, los beneficios tienden a ser marginales y de corto alcance (Naveh & Marcus, 2004).

Desde un enfoque de madurez organizacional, las barreras para la integración efectiva de los sistemas de gestión pueden interpretarse como indicadores de un nivel incipiente de integración. En este sentido, la integración efectiva se alcanza de manera progresiva, a medida que la organización avanza desde una integración predominantemente formal hacia una integración operativa y estratégica, proceso que requiere tiempo, aprendizaje organizacional y una gestión estructurada del cambio (Domingues, Sampaio, & Arezes, 2017).

Finalmente, se identifican barreras relacionadas con la gestión del talento humano, tales como deficiencias en la formación, falta de competencias específicas en gestión integrada y escasos mecanismos de participación de los trabajadores. Estas limitaciones afectan la apropiación del SIG y refuerzan su percepción como un sistema impuesto, dificultando su consolidación a nivel operativo y cultural (Gianni & Gotzamani, 2024).

En conjunto, estas barreras evidencian que la integración efectiva de los sistemas de gestión no depende exclusivamente de la compatibilidad normativa entre los estándares ISO, sino de la capacidad de la organización para gestionar el cambio, alinear sus procesos y fomentar una cultura orientada a la mejora continua. La identificación y análisis de estas barreras constituyen el fundamento teórico para el diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. y para la formulación del plan de mitigación propuesto en el presente estudio.

6 METODOLOGÍA

6.1 Enfoque y tipo de estudio

El estudio se desarrolló bajo un enfoque de estudio de caso con predominio cualitativo y apoyo cuantitativo descriptivo, integrando revisión documental, entrevistas semiestructuradas y encuesta de percepción. Esta aproximación metodológica permite analizar en profundidad un fenómeno organizacional específico —las barreras para la integración efectiva de los sistemas de gestión— considerando su contexto real, sus dinámicas internas y las percepciones de los actores involucrados.

El carácter descriptivo del estudio facilita la identificación y caracterización de las principales barreras presentes en la organización, mientras que el componente analítico permite interpretar dichos hallazgos a la luz del marco teórico y normativo, con el fin de formular un plan de mitigación ajustado a la realidad organizacional.

Este tipo de diseño resulta apropiado para el análisis de fenómenos organizacionales complejos en su contexto real, al permitir una comprensión profunda de las dinámicas internas y de los factores que influyen en el desempeño de los sistemas de gestión (Yin, 2018).

6.2 Diseño metodológico

El diseño metodológico adoptado corresponde a un diseño no experimental y transversal, dado que no se manipulan variables, sino que se observa y analiza el estado actual del Sistema Integrado de Gestión en un momento determinado. La investigación se estructura en tres fases principales:

1. Revisión documental del SIG, orientada a analizar el nivel de integración formal de los sistemas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015.
2. Recolección de información primaria, mediante entrevistas semiestructuradas y encuestas de percepción dirigidas a colaboradores y líderes de proceso.
3. Análisis e interpretación de resultados, a partir de la triangulación de la información documental y empírica, para la identificación de brechas y barreras de integración.

6.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis del estudio corresponde al Sistema Integrado de Gestión de Collect Center S.A.S., incluyendo los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que conforman el modelo de gestión organizacional.

Asimismo, se consideran como unidades de observación los diferentes actores involucrados en la operación del SIG, tales como líderes de proceso, responsables del sistema de gestión y colaboradores operativos, cuyas percepciones y experiencias aportan información relevante para el análisis de la integración efectiva del sistema.

6.4 Técnicas de recolección de información

Para el desarrollo del estudio se emplearon técnicas de recolección de información primaria y secundaria, con el fin de garantizar la triangulación de datos y fortalecer la validez del diagnóstico.

6.4.1 Revisión documental

Se realizó una revisión de la documentación interna del Sistema Integrado de Gestión de Collect Center S.A.S., incluyendo políticas, procedimientos, mapas de procesos, informes de auditoría interna y externa, matrices de riesgos, indicadores de desempeño y registros asociados al cumplimiento de los requisitos normativos. Esta revisión permitió evaluar el nivel de integración documental y estructural del SIG.

6.4.2 Entrevistas semiestructuradas

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a líderes de proceso y responsables del Sistema Integrado de Gestión, con el objetivo de identificar percepciones, dificultades operativas, prácticas de integración y barreras organizacionales asociadas a la implementación del SIG. Este instrumento permitió profundizar en aspectos cualitativos relacionados con liderazgo, cultura organizacional y gestión del cambio.

6.4.3 Encuesta de percepción

Se diseñó y aplicó una encuesta estructurada dirigida a colaboradores de diferentes áreas de la organización, con el fin de evaluar el nivel de conocimiento, apropiación y uso del Sistema Integrado de Gestión en las actividades diarias. La encuesta permitió recopilar información cuantitativa básica y percepciones generales sobre la integración del SIG.

6.5 Instrumentos de recolección

Para el desarrollo del diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en Collect Center S.A.S. se utilizaron instrumentos cualitativos y cuantitativos diseñados para: (i) identificar brechas entre el diseño documental y la ejecución práctica; (ii) caracterizar barreras organizacionales, culturales y de liderazgo; y (iii) consolidar hallazgos para la formulación del plan de mitigación. Estos instrumentos facilitaron la triangulación de fuentes y fortalecieron la validez interna del estudio.

6.5.1 Lista de verificación documental (Checklist SIG)

Se diseñó y aplicó una lista de verificación basada en los requisitos comunes de las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015, estructurada bajo el enfoque de la Estructura de Alto Nivel (High Level Structure – HLS).

El instrumento fue concebido con un enfoque transversal, evaluando la integración documental y estructural del Sistema Integrado de Gestión (SIG) como un todo, y no como sistemas independientes por norma.

La lista permitió analizar el nivel de alineación entre políticas, procedimientos, registros, responsabilidades y prácticas organizacionales, determinando el grado de implementación de cada requisito en relación con la lógica del ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar).

Los resultados fueron clasificados en las siguientes categorías:

- Cumple (C)
- Cumple parcialmente (CP)
- No cumple (NC)

Para el cálculo del nivel de cumplimiento por cláusula HLS se aplicó una ponderación cuantitativa, asignando un valor de 1 punto al cumplimiento total (C), 0,5 puntos al cumplimiento parcial (CP) y 0 puntos al no cumplimiento (NC).

Esta ponderación permitió estimar el grado de madurez del sistema, diferenciando entre implementación completa, implementación parcial o ausencia de cumplimiento, evitando una evaluación dicotómica y reflejando el estado real de consolidación del SIG.

La aplicación del checklist facilitó la identificación de brechas normativas relevantes, áreas críticas de mejora y oportunidades estratégicas para fortalecer la integración efectiva del sistema.

6.5.2 Guía de entrevista semiestructurada

Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada dirigida a líderes de proceso y responsables del Sistema Integrado de Gestión. Este instrumento estuvo orientado a explorar aspectos relacionados con:

- Liderazgo y compromiso directivo
- Nivel de integración operativa del SIG
- Cultura organizacional
- Gestión del cambio
- Principales barreras percibidas en la implementación

Las entrevistas permitieron profundizar en elementos cualitativos que no pueden ser captados únicamente mediante instrumentos documentales o encuestas, aportando una visión estratégica y operativa del funcionamiento real del SIG.

La guía de entrevista fue estructurada en bloques temáticos alineados con los componentes de la Estructura de Alto Nivel (High Level Structure – HLS), incluyendo aspectos relacionados con la integración del sistema, la gestión de riesgos, la operación de los procesos y los mecanismos

de evaluación y mejora del Sistema Integrado de Gestión. Esta estructura permitió orientar la conversación hacia los aspectos clave del funcionamiento del SIG dentro de la organización.

Las entrevistas se aplicaron a colaboradores que desempeñan roles clave dentro de la gestión organizacional, tales como líderes de proceso y responsables del sistema integrado de gestión. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 15 a 20 minutos y fue realizada de manera presencial o virtual. La información obtenida fue registrada mediante notas de campo, previa autorización de los participantes. Posteriormente, las respuestas fueron analizadas mediante un proceso de categorización temática orientado a identificar patrones y barreras organizacionales asociadas a la implementación del SIG.

6.5.3 Cuestionario encuesta de percepción

Se aplicó un cuestionario estructurado dirigido a colaboradores de diferentes áreas y niveles de la organización, con el objetivo de evaluar el nivel de conocimiento, apropiación y uso práctico del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en las actividades diarias.

El instrumento fue diseñado utilizando una escala tipo Likert de cinco niveles, permitiendo medir variables relacionadas con la percepción del SIG desde un enfoque integrado, tales como:

- Conocimiento del Sistema Integrado de Gestión
- Percepción de integración entre los sistemas de calidad, seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental
- Participación y apropiación de las actividades del SIG
- Utilidad percibida del sistema en el desempeño del trabajo diario
- Cultura organizacional frente a la gestión integrada

Los resultados obtenidos permitieron identificar tendencias generales en la percepción del personal y contrastar la visión operativa de los colaboradores con la información documental y directiva, fortaleciendo la triangulación metodológica del estudio.

6.5.4 Matriz de diagnóstico de integración (Análisis GAP)

Como instrumento integrador del diagnóstico, se construyó una matriz de análisis GAP que consolidó los resultados obtenidos a partir de la revisión documental, las entrevistas y las encuestas.

Esta matriz permitió:

- Evaluar el nivel de madurez del SIG en términos de integración documental, operativa y cultural.
- Identificar brechas críticas entre el estado actual y el nivel esperado de integración.

- Priorizar barreras organizacionales con mayor impacto en la implementación efectiva del sistema.

El análisis GAP constituyó la base metodológica para la formulación del plan de mitigación propuesto en el capítulo de resultados.

6.6 Procedimiento de aplicación de instrumentos

La aplicación de los instrumentos de recolección de información se desarrolló de manera estructurada y secuencial, con el fin de garantizar la coherencia metodológica, la validez de los datos obtenidos y la adecuada triangulación de la información. El procedimiento se ejecutó en cinco etapas principales, orientadas a integrar información documental, perceptual y operativa del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de Collect Center S.A.S.

Etapas 1: Planeación del diagnóstico

En una primera fase se definió el alcance del diagnóstico, delimitando los procesos, áreas y actores organizacionales incluidos en el estudio. Esta etapa contempló:

- Identificación de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo incluidos en el análisis.
- Selección de la documentación clave del SIG a ser evaluada mediante la lista de verificación.
- Definición de los perfiles de participantes para entrevistas (líderes de proceso y responsables del SIG).
- Diseño final de instrumentos y validación de contenido.
- Determinación de la población objetivo para la aplicación de la encuesta de percepción.

Asimismo, se estableció el cronograma de aplicación de los instrumentos y se gestionó la autorización institucional para el acceso a la información interna y la participación del personal.

Etapas 2: Aplicación de la lista de verificación documental

La lista de verificación documental fue aplicada mediante la revisión sistemática de la documentación vigente del Sistema Integrado de Gestión de Collect Center S.A.S., incluyendo políticas, procedimientos, registros, informes de auditoría, matrices de riesgos e indicadores de desempeño.

La evaluación se realizó bajo el enfoque de la Estructura de Alto Nivel (HLS), permitiendo analizar de manera transversal los requisitos comunes de las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015.

Cada requisito fue clasificado según el nivel de cumplimiento (cumple, cumple parcialmente y no cumple), registrando además notas de evidencia (código del documento, fecha, versión y

responsable) y observaciones cualitativas que permitieron identificar brechas documentales y oportunidades de mejora para la integración del sistema.

Etapas 3: Aplicación de entrevistas semiestructuradas

En esta etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas a colaboradores que desempeñan roles clave dentro de la organización, tales como líderes de proceso y responsables del Sistema Integrado de Gestión. El objetivo de estas entrevistas fue profundizar en la comprensión de las barreras organizacionales que afectan la implementación efectiva del SIG, complementando la información obtenida mediante el diagnóstico documental y la encuesta de percepción.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad de los participantes, y tuvieron una duración aproximada de 15 a 20 minutos. Durante su desarrollo se utilizó una guía de preguntas previamente estructurada que orientó la conversación hacia aspectos relacionados con la integración del sistema, la gestión de riesgos, la aplicación de los requisitos en la operación y los mecanismos de evaluación y mejora del SIG.

La información obtenida fue registrada mediante notas de campo, las cuales posteriormente fueron organizadas y analizadas mediante un proceso de categorización temática con el fin de identificar patrones y barreras recurrentes en la implementación del sistema.

Etapas 4: Aplicación de las encuestas de percepción

La encuesta de percepción fue aplicada a colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización, con el objetivo de obtener una visión representativa del nivel de conocimiento, apropiación y uso práctico del Sistema Integrado de Gestión.

El instrumento fue distribuido en formato digital, facilitando el acceso de los participantes y optimizando el tiempo de recolección de datos. La encuesta utilizó una escala tipo Likert de cinco niveles, permitiendo obtener información cuantitativa básica sobre variables relacionadas con integración, cultura organizacional, liderazgo y participación.

La participación fue voluntaria y anónima, garantizando la confidencialidad de la información y reduciendo posibles sesgos asociados a la identificación de los encuestados.

Etapas 5: Consolidación del diagnóstico mediante matriz GAP

Una vez recolectada la información proveniente de los diferentes instrumentos, se procedió a la consolidación de los resultados en una matriz de diagnóstico tipo GAP.

Esta etapa permitió integrar los hallazgos obtenidos a partir de:

- La revisión documental (nivel formal del SIG).

- Las entrevistas (percepción estratégica y operativa).
- Las encuestas (percepción general de los colaboradores).

La matriz GAP facilitó la identificación de brechas críticas, la priorización de barreras organizacionales y la definición de áreas estratégicas para la formulación del plan de mitigación presentado en el capítulo de resultados.

6.7 Población, muestra y criterios de selección

6.7.1 Población objetivo

La población objetivo del presente estudio estuvo conformada por los colaboradores vinculados a Collect Center S.A.S., estimada en aproximadamente 200 personas, incluyendo niveles directivos, líderes de proceso, personal administrativo y personal operativo de los diferentes procesos de la organización.

Esta población fue considerada relevante para el estudio debido a su participación directa o indirecta en la implementación, operación y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión (SIG), así como por su influencia en la adopción de prácticas asociadas a la calidad, la seguridad y salud en el trabajo y la gestión ambiental.

6.7.2 Estrategia de muestreo

Dada la naturaleza del estudio de caso con predominio cualitativo y apoyo cuantitativo descriptivo, se emplearon estrategias de muestreo no probabilístico, orientadas a maximizar la pertinencia de la información recolectada.

6.7.2.1 Muestreo para entrevistas semiestructuradas

Para la aplicación de las entrevistas se utilizó un muestreo intencional por criterio, seleccionando líderes de proceso y responsables del Sistema Integrado de Gestión que contaran con experiencia directa en la planificación, implementación, seguimiento o toma de decisiones relacionadas con el SIG.

Esta estrategia permitió acceder a informantes clave con conocimiento técnico y estratégico del sistema, favoreciendo la obtención de información profunda sobre las barreras organizacionales, culturales y operativas asociadas a la integración efectiva del SIG.

6.7.2.2 Muestreo para la encuesta de percepción

Para la aplicación de la encuesta se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia y participación voluntaria, dirigido a colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización.

Este enfoque permitió recopilar una visión perceptual amplia sobre el grado de conocimiento, apropiación y uso práctico del Sistema Integrado de Gestión en las actividades cotidianas, garantizando diversidad funcional y organizacional entre los participantes.

6.7.3 Criterios de selección de participantes

6.7.3.1 Criterios de inclusión para entrevistas

Los participantes seleccionados para las entrevistas semiestructuradas debían cumplir con los siguientes criterios:

- Desempeñar un rol de liderazgo de proceso o responsabilidad directa sobre componentes del SIG.
- Contar con una antigüedad mínima en la organización de seis meses, que permitiera una comprensión adecuada del funcionamiento del sistema.
- Haber participado en actividades relacionadas con auditorías internas, revisión por la dirección, planes de acción, seguimiento de indicadores o implementación de controles del SIG.

6.7.3.2 Criterios de inclusión para la encuesta

Los colaboradores incluidos en la encuesta de percepción debían cumplir con los siguientes criterios:

- Estar vinculados activamente a la organización durante el periodo de aplicación del estudio.
- Pertenecer a procesos estratégicos, misionales o de apoyo impactados por el Sistema Integrado de Gestión.
- Aceptar de manera voluntaria su participación en el estudio bajo condiciones de anonimato.

6.7.3.3 Criterios de exclusión

Se excluyeron del estudio:

- Colaboradores con una antigüedad inferior a seis meses, debido a su limitada exposición al SIG.
- Personal externo o contratistas sin participación directa en los procesos internos del sistema de gestión.
- Registros incompletos o encuestas con respuestas inconsistentes.

6.7.4 Tamaño muestral

El tamaño muestral final del estudio estuvo conformado por:

- Entrevistas semiestructuradas aplicadas: $n = 5$ líderes de proceso y responsables directos del Sistema Integrado de Gestión.
- Encuestas de percepción respondidas: $n = 80$ colaboradores, lo que representa aproximadamente el 40 % de la población objetivo.

Este tamaño muestral permitió alcanzar saturación temática en el análisis cualitativo de las entrevistas y obtener una base descriptiva suficiente para el análisis perceptual de los colaboradores, en coherencia con los objetivos del estudio y el enfoque metodológico adoptado.

6.7.5 Cobertura organizacional

La selección de participantes consideró la representación de diferentes procesos y niveles jerárquicos, incluyendo procesos estratégicos, misionales y de apoyo, con el fin de obtener una visión integral del desempeño y nivel de integración del Sistema Integrado de Gestión.

Cuando fue aplicable, se garantizó la participación de colaboradores pertenecientes a distintas sedes de la organización, tales como Bogotá, Pasto, Cali y Panamá, permitiendo capturar variaciones contextuales asociadas a la operación multisede de Collect Center S.A.S.

6.8 Procedimiento de análisis de información

La información recolectada fue analizada mediante un proceso de triangulación metodológica, integrando los resultados obtenidos de la revisión documental, las entrevistas y las encuestas. Este procedimiento contribuyó a fortalecer la validez interna del estudio, al permitir contrastar diferentes fuentes de información y reducir el sesgo asociado al uso de una única técnica de recolección de datos (Denzin, 2012).

El análisis cualitativo se desarrolló mediante la categorización temática de la información, agrupando los hallazgos en categorías previamente definidas a partir del marco teórico, tales como integración documental, liderazgo, cultura organizacional, gestión del cambio, alineación de procesos y uso operativo del Sistema Integrado de Gestión.

Por su parte, los datos cuantitativos derivados de la encuesta fueron analizados mediante estadística descriptiva básica, utilizando frecuencias y porcentajes, con el fin de identificar tendencias generales en la percepción de los colaboradores.

6.9 Validez, confiabilidad y control de sesgos

Con el fin de garantizar el rigor metodológico del estudio, se implementaron estrategias orientadas a asegurar la validez interna del diagnóstico y el control de posibles sesgos durante la recolección y el análisis de la información.

6.9.1 Validez del contenido

La validez de contenido de los instrumentos fue asegurada mediante revisión técnica y académica, verificando su coherencia con los objetivos del estudio, las variables analizadas y

los requisitos normativos aplicables (ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015). Este proceso permitió ajustar la claridad, pertinencia y consistencia de los ítems incluidos.

6.9.2 Triangulación metodológica y cadena de evidencia

Se aplicó triangulación metodológica integrando información proveniente de la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y encuesta de percepción, fortaleciendo la consistencia interna del diagnóstico.

Adicionalmente, se mantuvo una cadena de evidencia que permitió asegurar trazabilidad entre los datos recolectados, los hallazgos del diagnóstico, la matriz GAP y el plan de mitigación propuesto.

6.9.3 Control de sesgos

Para reducir posibles sesgos se garantizó anonimato en la encuesta, confidencialidad en las entrevistas y participación voluntaria de los colaboradores. Asimismo, se promovió la honestidad de las respuestas, disminuyendo el efecto de deseabilidad social.

6.10 Consideraciones éticas

El desarrollo del estudio respetó los principios éticos de confidencialidad, anonimato y uso responsable de la información. Los datos recolectados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos, garantizando la protección de la identidad de los participantes y la información sensible de la organización. Asimismo, se contó con la autorización institucional para el acceso a la documentación interna y la aplicación de los instrumentos de recolección.

6.11 Limitaciones del estudio

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentran el carácter transversal del análisis, que no permite evaluar la evolución temporal de los cambios implementados, así como la dependencia de la disponibilidad de información y la participación voluntaria de los colaboradores. No obstante, estas limitaciones no afectan la validez del diagnóstico, dado que el objetivo principal del estudio se orienta a la identificación de barreras y a la formulación de propuestas de mejora.

7 RESULTADOS

El presente capítulo expone los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos definidos en la metodología: (i) la lista de verificación documental del Sistema Integrado de Gestión (SIG), (ii) las entrevistas semiestructuradas a líderes de proceso y responsables del sistema, y (iii) la encuesta de percepción aplicada a colaboradores de la organización.

Los resultados se presentan de manera estructurada siguiendo la lógica de recolección y análisis de información descrita en el Capítulo 6, iniciando con el diagnóstico documental y avanzando posteriormente hacia el análisis cualitativo y perceptual, con el fin de consolidar una interpretación integral de las barreras que afectan la implementación efectiva del SIG en Collect Center S.A.S.

7.1 Resultados del diagnóstico documental del Sistema Integrado de Gestión

Con el fin de determinar el grado de alineación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de Collect Center S.A.S. frente a los requisitos comunes de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018, se diseñó y aplicó una lista de verificación estructurada bajo el enfoque de la Estructura de Alto Nivel (High Level Structure – HLS).

El instrumento de evaluación contempló un total de 32 requisitos distribuidos en las cláusulas 4 a 10 de la HLS, abarcando los componentes de contexto, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación del desempeño y mejora.

Cada requisito fue evaluado a partir de la evidencia documental disponible, considerando su nivel de implementación y madurez dentro del SIG. Para ello, se establecieron tres categorías de valoración:

- Cumple (C): Implementación completa y evidenciada del requisito.
- Cumple Parcialmente (CP): Implementación incompleta o con debilidades en su aplicación.
- No Cumple (NC): Ausencia de evidencia o inexistencia del requisito.

Con el propósito de cuantificar el nivel de cumplimiento por cláusula, se asignó una ponderación diferenciada a cada categoría:

- Cumple = 1 punto
- Cumple Parcialmente = 0,5 puntos
- No Cumple = 0 puntos

El porcentaje de cumplimiento por cláusula se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de cumplimiento (\%)} = \frac{((C \times 1) + (CP \times 0,5) + (NC \times 0))}{\text{Total de requisitos evaluados}} \times 100$$

Este enfoque permitió reflejar no solo la existencia documental del requisito, sino también su grado de implementación efectiva dentro del sistema, evitando una evaluación dicotómica y proporcionando una aproximación más realista al nivel de madurez del SIG.

7.1.1 Nivel de cumplimiento por cláusula HLS

El análisis consolidado arrojó un nivel global de cumplimiento del 72 %, lo que indica que el SIG cuenta con una base estructural formalmente implementada, aunque presenta oportunidades relevantes de mejora en su integración transversal.

A continuación, se presentan los resultados detallados por cláusula:

Tabla 7.1. Nivel de cumplimiento del SIG por cláusula HLS

Cláusula HLS	Total de requisitos evaluados	Categoría			Porcentaje de cumplimiento
		Cumple (C)	Cumple Parcialmente (CP)	No Cumple (NC)	
4. Contexto	4	2	2	0	75 %
5. Liderazgo	4	2	2	0	75 %
6. Planificación	5	2	3	0	70 %
7. Soporte	6	4	1	1	75 %
8. Operación	7	4	3	0	79 %
9. Evaluación del desempeño	4	1	3	0	63 %
10. Mejora	2	0	2	0	50 %
TOTAL	32	15	16	1	72 %

Fuente: Elaboración propia con base en la lista de verificación documental del SIG.

El comportamiento por cláusula muestra una tendencia relativamente homogénea en los componentes asociados al contexto, liderazgo y soporte. No obstante, se observa una disminución progresiva en las cláusulas relacionadas con evaluación del desempeño y mejora, siendo esta última la que presenta el nivel más bajo de cumplimiento.

Esta diferencia sugiere una mayor consolidación en la formalización estructural y operativa del sistema que en los mecanismos de seguimiento sistemático y retroalimentación estratégica.

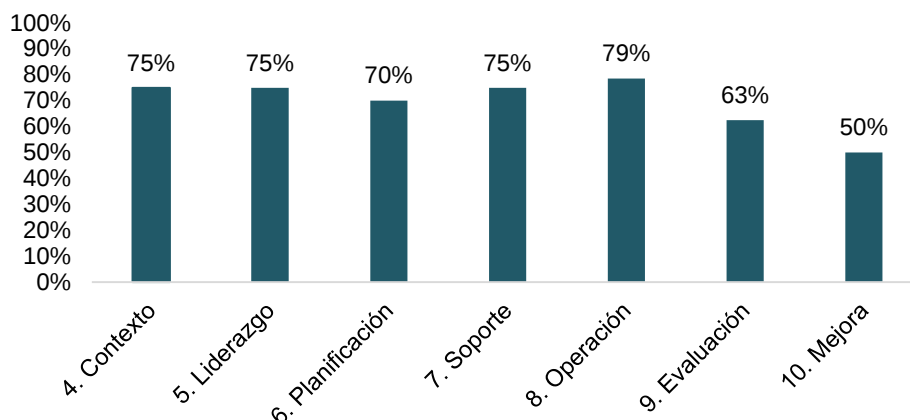


Figura 7.1. Nivel de cumplimiento por cláusula HLS

Fuente: Elaboración propia con base en la lista de verificación documental del SIG.

Desde una perspectiva sistémica, la diferencia entre las cláusulas asociadas a la ejecución operativa y aquellas vinculadas con evaluación y mejora sugiere un desequilibrio en la aplicación del ciclo PHVA. Mientras las fases de planificación y operación presentan niveles de cumplimiento más altos, las fases de verificación y actuación muestran menor consolidación.

Este patrón puede interpretarse como indicativo de una integración predominantemente estructural, donde el sistema se encuentra formalmente implementado, pero aún con margen de fortalecimiento en su dimensión estratégica de mejora continua.

En términos de madurez organizacional, los hallazgos sugieren que el Sistema Integrado de Gestión ha superado una fase inicial de formalización documental; no obstante, aún se encuentra en proceso de consolidar mecanismos robustos de retroalimentación integrada que permitan fortalecer su dimensión estratégica. En este sentido, la literatura advierte que el cumplimiento normativo y la obtención de certificaciones no garantizan por sí mismos la internalización efectiva del sistema en las prácticas organizacionales ni su incorporación como herramienta de aprendizaje y mejora continua, pudiendo mantenerse en un nivel predominantemente formal si no se articula con la cultura y la dinámica real de la organización (Boiral, 2012).

7.1.2 Identificación y clasificación de brechas normativas

El análisis GAP permitió identificar un total de 11 brechas normativas relevantes, entendidas como desviaciones parciales frente a los requisitos evaluados bajo la Estructura de Alto Nivel.

Las brechas identificadas no evidencian ausencia del sistema, sino limitaciones en su transversalidad e integración funcional.

De manera estructural, pueden agruparse en tres categorías principales:

- a) Brechas de integración estratégica

Relacionadas con la incorporación parcial del componente ambiental en el análisis del contexto organizacional y en la planificación integrada de riesgos y oportunidades.

b) Brechas de evaluación y seguimiento

Vinculadas con la ausencia de evaluación sistemática de la eficacia de capacitaciones, debilidades en la revisión por la dirección frente al desempeño ambiental y falta de verificación de eficacia en acciones correctivas ambientales.

c) Brechas de integración operativa

Asociadas con la ejecución de auditorías internas no completamente integradas y con limitada articulación interdisciplinaria en procesos de mejora

Tabla 7.2. Clasificación estructural de brechas normativas del SIG

Brecha identificada	Cláusula HLS	Norma asociada	Tipo de brecha
El análisis del contexto no integra de forma completa variables ambientales del SIG	4.1	ISO 14001	Estratégica
El seguimiento directivo no integra de forma equilibrada el componente de SST y en menor proporción ambiental	5.1	ISO 14001 + ISO 45001	Estratégica
Los riesgos y oportunidades ambientales y de SST no se integran de forma transversal al SIG	6.1	ISO 14001 + ISO 45001	Evaluación
No se cuenta con riesgos y oportunidades claramente identificados en los procesos con gestión ambiental y SST	6.2	ISO 14001 + ISO 45001	Evaluación
No se evalúa la efectividad de las capacitaciones del SIG	7.2	ISO 14001 + ISO 45001 + ISO 9001	Evaluación
No se evidencia un seguimiento sistemático de los controles operativos ambientales dentro del SIG	8.1	ISO 14001	Operativa
Programa ambiental documentado sin evidencia de aplicación ni validación de eficacia	8.3	ISO 14001	Operativa
No se auditan requisitos ISO 14001	9.2	ISO 14001	Evaluación
La revisión no incluye desempeño ambiental	9.3	ISO 14001	Evaluación
Las acciones correctivas del SIG no integran el componente ambiental	10.2	ISO 14001	Operativa
No se evidencia verificación de la eficacia de las acciones correctivas en gestión ambiental	10.2	ISO 14001	Evaluación

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis GAP y la lista de verificación documental del SIG.

El análisis sugiere que las brechas identificadas se concentran principalmente en la dimensión ambiental y en los mecanismos de evaluación, lo que refuerza la interpretación previa sobre el desequilibrio del ciclo PHVA y la necesidad de fortalecer la retroalimentación estratégica del sistema.

7.1.3 Concentración disciplinar de brechas del Sistema Integrado de Gestión

Con el fin de profundizar en la interpretación de las brechas identificadas mediante el análisis GAP, se realizó una clasificación adicional atendiendo a la norma principalmente afectada por cada desviación detectada. Este ejercicio permitió evaluar si las debilidades del Sistema Integrado de Gestión (SIG) se distribuyen de manera equilibrada entre las disciplinas de calidad, seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental, o si existe una concentración específica que evidencie un nivel diferencial de madurez.

Los resultados del análisis disciplinar de las brechas identificadas se presentan en la Tabla 7.3, donde se muestra la distribución porcentual de las desviaciones según la norma principalmente afectada.

Tabla 7.3. Distribución disciplinar de brechas del SIG

Disciplina	Nº de brechas	% sobre total
ISO 14001	8	73 %
ISO 14001 + ISO 45001	2	18 %
Transversal	1	9 %
TOTAL	11	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en la Tabla 7.2 (Análisis GAP).

El análisis evidencia una concentración significativa de brechas en el componente ambiental, representando el 73 % del total identificado. Esta situación es coherente con la evolución histórica del SIG en Collect Center S.A.S., donde la gestión ambiental ha sido incorporada de manera más reciente en comparación con los sistemas de calidad y seguridad y salud en el trabajo.

La presencia de brechas transversales (27 %) indica, además, que existen oportunidades de mejora en la integración interdisciplinaria, particularmente en la gestión de riesgos, la evaluación de competencias y la articulación de los mecanismos de seguimiento.

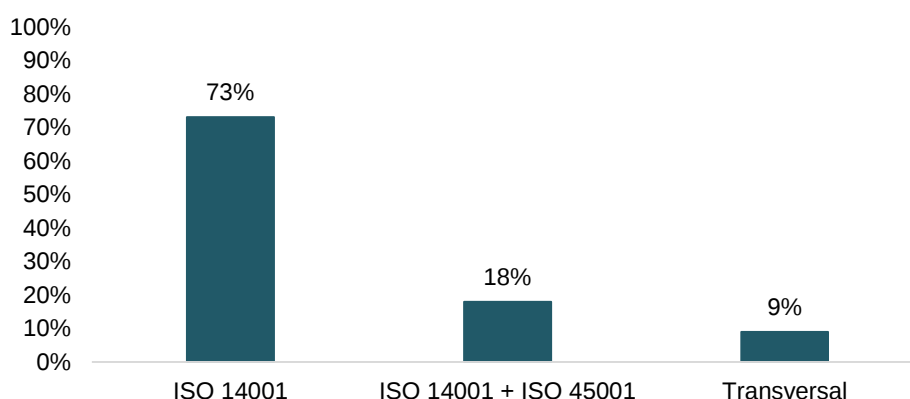


Figura 7.2. Distribución disciplinar de brechas del SIG

Fuente: Elaboración propia con base en la Tabla 7.3 (Análisis GAP).

La representación gráfica confirma la concentración de brechas en el componente ambiental del sistema. Este comportamiento evidencia que el proceso de integración del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. se ha desarrollado de manera progresiva, iniciando con los sistemas de calidad y seguridad y salud en el trabajo, mientras que la dimensión ambiental se encuentra aún en una fase de consolidación operativa e institucional.

Desde una perspectiva de madurez organizacional, estos resultados sugieren que el Sistema Integrado de Gestión presenta un desarrollo asimétrico entre disciplinas. Mientras los componentes de calidad y seguridad y salud en el trabajo evidencian un mayor grado de consolidación estructural, la dimensión ambiental aún se encuentra en una fase de fortalecimiento operativo y de integración estratégica.

Este comportamiento coincide con lo planteado en la literatura sobre integración progresiva de sistemas de gestión, donde la incorporación secuencial de nuevas disciplinas suele generar inicialmente desequilibrios estructurales que requieren ajustes en liderazgo, procesos y mecanismos de evaluación (Domingues, Sampaio, & Arezes, 2015).

En consecuencia, la concentración de brechas en el componente ambiental no debe interpretarse como ausencia de gestión, sino como un indicador de transición hacia un mayor nivel de integración, lo cual refuerza la necesidad de priorizar acciones estratégicas orientadas a fortalecer la evaluación, la revisión por la dirección y la eficacia de las acciones correctivas ambientales.

7.2 Resultados de las entrevistas semiestructuradas

Con el propósito de complementar los resultados obtenidos en el diagnóstico documental del Sistema Integrado de Gestión y en la encuesta de percepción aplicada a los colaboradores de la organización, se realizaron entrevistas semiestructuradas a líderes de proceso y responsables de áreas clave dentro de Collect Center S.A.S.

Las entrevistas tuvieron como objetivo profundizar en la comprensión de las dinámicas organizacionales asociadas a la implementación del Sistema Integrado de Gestión, así como identificar barreras y factores que influyen en su aplicación dentro de los procesos operativos de la empresa.

En total se realizaron cinco entrevistas a colaboradores que desempeñan roles estratégicos dentro de la organización, incluyendo la coordinación del Sistema Integrado de Gestión, el responsable del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como representantes de los procesos de tesorería, compras e infraestructura y cobranzas. La duración promedio de las entrevistas fue de aproximadamente 20 minutos.

Las entrevistas fueron diseñadas bajo un enfoque semiestructurado, lo que permitió explorar diferentes dimensiones del funcionamiento del sistema, incluyendo la percepción general del

SIG, su nivel de integración dentro de los procesos, la gestión de riesgos, la aplicación operativa del sistema, los mecanismos de evaluación y mejora y las principales barreras organizacionales que afectan su implementación.

Tabla 7.4. Caracterización de participantes en entrevistas

Código	Cargo	Proceso
E1	Coordinación SIG	Sistema Integrado de Gestión
E2	Tesorería	Gestión financiera y contable
E3	Profesional de compras e infraestructura	Compras e infraestructura
E4	Profesional de SST	Seguridad y salud en el trabajo
E5	Coordinación de cobranzas	Cobranzas, call y contact center

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

El análisis de las entrevistas permitió identificar diversas percepciones sobre el funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión dentro de la organización. En términos generales, los entrevistados coinciden en señalar que el sistema constituye una herramienta relevante para la organización, al aportar estructura a los procesos y facilitar el cumplimiento de requisitos normativos y operativos.

Sin embargo, los resultados también evidencian que la integración del sistema no es homogénea entre sus diferentes componentes. En particular, se identifica una mayor consolidación del sistema de gestión de calidad dentro de las actividades operativas, mientras que los componentes de seguridad y salud en el trabajo y, especialmente, de gestión ambiental presentan menores niveles de apropiación dentro de algunos procesos.

Asimismo, las entrevistas permiten evidenciar que, aunque el Sistema Integrado de Gestión se encuentra formalmente implementado, su aplicación efectiva en la práctica organizacional puede verse afectada por factores asociados a la dinámica operativa de los procesos, la comunicación entre áreas y el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre los diferentes componentes del sistema.

A partir del análisis de la información recopilada, se identificaron varias categorías de barreras organizacionales que influyen en la implementación del sistema, entre las cuales destacan las dificultades de comunicación entre procesos, la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación relacionados con el SIG y la integración parcial de algunos componentes del sistema dentro de las actividades operativas.

7.2.1 Percepción general del Sistema Integrado de Gestión

El análisis de las entrevistas permitió identificar diversas percepciones sobre el funcionamiento general del Sistema Integrado de Gestión dentro de la organización. En términos generales, los entrevistados coinciden en reconocer que el sistema cumple un papel relevante en la estructura

organizacional, al proporcionar lineamientos que orientan el desarrollo de las actividades y contribuyen al cumplimiento de requisitos normativos y operativos.

Algunos participantes destacaron que el Sistema Integrado de Gestión constituye una herramienta que permite fortalecer la organización de los procesos y apoyar la toma de decisiones dentro de las áreas. En este sentido, se reconoce que el sistema aporta una base metodológica que facilita la estandarización de procedimientos y el seguimiento de las actividades organizacionales.

No obstante, las entrevistas también evidencian que la percepción sobre el grado de integración del sistema varía entre los distintos procesos de la organización. Mientras algunos líderes consideran que el SIG se encuentra integrado dentro de las actividades de los procesos, otros señalan que dicha integración aún presenta limitaciones en la práctica organizacional.

Un aspecto recurrente en las respuestas de los participantes es la percepción de que el componente de gestión de calidad presenta un mayor nivel de consolidación dentro de los procesos, lo cual puede explicarse por su relación directa con el cumplimiento de los requisitos de los clientes y la operación principal de la empresa. En contraste, los componentes de seguridad y salud en el trabajo y de gestión ambiental son percibidos en algunos casos como sistemas con menor nivel de integración dentro de las actividades operativas.

En particular, algunos entrevistados señalaron que, en la práctica cotidiana, las actividades asociadas a calidad suelen tener mayor prioridad frente a otros componentes del sistema, mientras que los aspectos relacionados con seguridad y salud en el trabajo o gestión ambiental pueden ser percibidos como elementos complementarios dentro de la gestión organizacional.

De manera adicional, las entrevistas evidencian que el nivel de integración del sistema también se encuentra influenciado por factores organizacionales como el conocimiento que tienen los colaboradores sobre los diferentes componentes del SIG, la comunicación entre procesos y la apropiación del sistema por parte de los líderes de área.

Estos resultados sugieren que, aunque el Sistema Integrado de Gestión se encuentra formalmente establecido dentro de la organización, su apropiación no es completamente homogénea entre los procesos, lo que puede limitar su consolidación como herramienta de gestión transversal.

Tabla 7.5. Percepción de integración del SIG según entrevistados

Sistema	Nivel de integración percibido
Calidad	Alto
Seguridad y salud en el trabajo	Medio
Ambiental	Medio - bajo

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

7.2.2 Integración del Sistema Integrado de Gestión

El análisis de las entrevistas permitió profundizar en la percepción de los líderes de proceso respecto al nivel de integración de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Gestión dentro de las actividades organizacionales.

En términos generales, los participantes coinciden en señalar que el sistema presenta un nivel de integración significativo en los componentes de gestión de calidad y seguridad y salud en el trabajo, mientras que el componente de gestión ambiental presenta un nivel de desarrollo relativamente menor dentro de algunos procesos.

De acuerdo con las valoraciones proporcionadas por los entrevistados, el sistema de gestión de calidad es percibido como el componente más consolidado dentro de la organización, lo cual puede explicarse por su estrecha relación con la prestación del servicio y con el cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes. En contraste, el componente ambiental presenta menores niveles de integración en algunos procesos, situación que varios participantes atribuyen al hecho de que se trata de un sistema relativamente más reciente dentro de la organización o a que sus requisitos no siempre se perciben como directamente vinculados con la operación principal de la empresa.

Asimismo, algunos participantes indicaron que, aunque los sistemas se encuentran formalmente integrados en la documentación y en la estructura del sistema de gestión, en la práctica operativa persisten diferencias en el nivel de apropiación de cada componente por parte de los procesos. En este sentido, se evidencia que el grado de integración del sistema no depende únicamente de su diseño estructural, sino también del nivel de conocimiento y compromiso que los colaboradores tienen frente a los distintos sistemas que lo conforman.

Las entrevistas también permitieron identificar diversas dificultades organizacionales que afectan la integración efectiva del sistema. Entre las principales se destacan los problemas de comunicación entre los responsables de los diferentes sistemas de gestión y los líderes de proceso, así como la necesidad de fortalecer los espacios de coordinación y articulación entre las diferentes áreas de la organización.

Adicionalmente, algunos participantes señalaron que la dinámica operativa de los procesos puede dificultar la aplicación simultánea de los diferentes requisitos del sistema, especialmente en situaciones donde existen presiones asociadas a la ejecución inmediata de las actividades. Esta situación puede generar que ciertos componentes del sistema reciban mayor atención que otros dentro de la gestión cotidiana de los procesos.

En conjunto, estos resultados sugieren que, si bien el Sistema Integrado de Gestión se encuentra formalmente establecido dentro de la organización, aún existen oportunidades de mejora relacionadas con la consolidación de una integración más equilibrada entre sus diferentes componentes, especialmente en lo que respecta al fortalecimiento del enfoque ambiental dentro de las actividades operativas. Esta situación refuerza la idea de que la

integración del Sistema Integrado de Gestión no depende únicamente de su diseño documental, sino también del grado de apropiación y coordinación existente entre los diferentes procesos organizacionales.

Tabla 7.6. Nivel de integración percibido de los componentes del SIG

Sistema	Nivel de integración percibido
Calidad	Alto
Seguridad y salud en el trabajo	Medio - alto
Ambiental	Medio

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

7.2.3 Planificación y gestión de riesgos del Sistema Integrado de Gestión

El análisis de las entrevistas permitió explorar la percepción de los líderes de proceso respecto a la forma en que se gestionan los riesgos asociados a los diferentes componentes del Sistema Integrado de Gestión dentro de la organización.

En términos generales, los participantes coinciden en señalar que la gestión de riesgos se encuentra presente dentro de los procesos organizacionales, especialmente en los componentes relacionados con la gestión de calidad y la seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, las entrevistas evidencian que la integración de los riesgos asociados a los distintos sistemas que conforman el SIG aún presenta oportunidades de mejora.

En particular, algunos líderes indicaron que los riesgos vinculados a los diferentes sistemas de gestión suelen abordarse de manera diferenciada dentro de los procesos, lo cual limita la consolidación de un enfoque verdaderamente integrado de gestión de riesgos. En este sentido, se identificó que, aunque existen herramientas y metodologías para la identificación y evaluación de riesgos, estas no siempre se encuentran articuladas bajo una lógica transversal que integre simultáneamente los diferentes componentes del sistema.

Asimismo, algunos participantes señalaron que la gestión de riesgos presenta un mayor nivel de desarrollo en los aspectos relacionados con la calidad del servicio y la operación de los procesos, mientras que otros componentes del sistema, como los aspectos ambientales, pueden presentar menor nivel de integración dentro de la planificación de riesgos.

Adicionalmente, uno de los entrevistados mencionó la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión de riesgos más integrado que permita analizar de manera conjunta los riesgos asociados a los diferentes sistemas de gestión. Este enfoque podría contribuir a mejorar la coherencia del sistema y facilitar la toma de decisiones organizacionales desde una perspectiva más integral.

En este sentido, los resultados evidencian que, aunque la organización ha incorporado herramientas para la identificación y evaluación de riesgos, aún existen oportunidades para fortalecer su integración transversal dentro del Sistema Integrado de Gestión, especialmente en lo relacionado con la articulación entre los diferentes sistemas que lo componen.

Tabla 7.7. Percepción de la gestión de riesgos en el SIG

Aspecto	Resultado observado
Gestión de riesgos en Calidad	Consolidada
Gestión de riesgos en Seguridad y salud en el trabajo	Implementada
Gestión de riesgos en Ambiental	Menor nivel de integración
Integración de riesgos entre sistemas	Parcial

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

7.2.4 Aplicación operativa del Sistema Integrado de Gestión

El análisis de las entrevistas permitió explorar cómo se aplica el Sistema Integrado de Gestión en la práctica diaria de los procesos organizacionales. En términos generales, los participantes coinciden en señalar que el sistema constituye una herramienta que orienta la ejecución de las actividades y facilita la organización de los procesos dentro de la empresa.

Varios entrevistados destacaron que el SIG funciona como una guía que permite estructurar las actividades de los procesos y apoyar la toma de decisiones en diferentes situaciones operativas. En este sentido, el sistema es percibido como un elemento que contribuye a establecer lineamientos claros para el desarrollo de las funciones y para el cumplimiento de los requisitos organizacionales.

No obstante, las entrevistas también evidencian que la aplicación de los procedimientos establecidos en el sistema puede verse influenciada por la dinámica operativa de algunos procesos. En particular, algunos participantes señalaron que, en determinadas situaciones donde existen presiones asociadas al cumplimiento de tiempos o a la atención inmediata de requerimientos operativos, los procedimientos documentados pueden no aplicarse de manera estricta.

Asimismo, uno de los líderes indicó que el nivel de aplicación de los procedimientos del sistema dentro de algunos procesos puede situarse alrededor de un 80 %, lo cual sugiere que, aunque el sistema es utilizado como referencia para la ejecución de las actividades, aún existen oportunidades de mejora en cuanto a su cumplimiento sistemático.

De manera adicional, algunos participantes señalaron que la documentación del sistema puede percibirse en ciertos casos como rígida frente a los cambios operativos que se presentan en los procesos, especialmente en contextos donde existen modificaciones frecuentes en las condiciones de prestación del servicio o en los requerimientos de los clientes.

En conjunto, estos resultados sugieren que el Sistema Integrado de Gestión ejerce una influencia positiva en la organización de las actividades y en la toma de decisiones dentro de los procesos, pero también evidencian la existencia de desafíos relacionados con su aplicación consistente en entornos operativos caracterizados por altos niveles de dinamismo y exigencias de respuesta inmediata. Este hallazgo sugiere que una de las principales tensiones del sistema se encuentra en la distancia entre el diseño formal de los procedimientos y su aplicación consistente en contextos operativos de alta exigencia, lo que constituye una barrera relevante para la implementación efectiva del SIG

Tabla 7.8. Percepción de la aplicación operativa del SIG

Aspecto analizado	Resultado observado
Aplicación de procedimientos	Generalmente aplicada
Influencia del SIG en decisiones	Alta
Cumplimiento total de procedimientos	Parcial en algunos casos
Impacto de la dinámica operativa	Puede afectar la aplicación del sistema

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

7.2.5 Evaluación y mejora del Sistema Integrado de Gestión

El análisis de las entrevistas permitió identificar diversas percepciones sobre los mecanismos de evaluación y mejora del Sistema Integrado de Gestión dentro de la organización. En términos generales, los participantes reconocen que el sistema cuenta con herramientas que permiten realizar seguimiento a los procesos y promover acciones de mejora dentro de la empresa.

No obstante, los participantes también señalaron que existen oportunidades para fortalecer algunos aspectos relacionados con la consolidación del sistema, especialmente en lo que respecta a los procesos de formación, apropiación organizacional e integración de los diferentes componentes del SIG.

Uno de los aspectos más mencionados por las personas corresponde a la necesidad de fortalecer las actividades de capacitación relacionadas con el Sistema Integrado de Gestión. Algunos participantes indicaron que los procesos de formación podrían orientarse hacia metodologías más dinámicas y prácticas que faciliten una mejor comprensión de los requisitos del sistema y permitan a los colaboradores interiorizar su importancia dentro de las actividades cotidianas.

Asimismo, varios líderes señalaron la importancia de promover una mayor apropiación del sistema por parte de los líderes de proceso, con el fin de que los lineamientos del SIG puedan transmitirse de manera efectiva a los diferentes niveles de la organización. En este sentido, se destaca el papel de los líderes como actores clave para fortalecer la cultura organizacional asociada al sistema de gestión.

Otro aspecto señalado por algunos participantes se relaciona con la necesidad de avanzar hacia una mayor integración de la documentación y de los procesos del sistema, de manera que los diferentes componentes del SIG puedan gestionarse de forma más articulada dentro de la organización.

De manera complementaria, algunos entrevistados también destacaron la importancia de mantener procesos permanentes de revisión y actualización del sistema, especialmente frente a los cambios tecnológicos, normativos u operativos que puedan modificar las condiciones de funcionamiento de la empresa.

En conjunto, estos resultados sugieren que, aunque el Sistema Integrado de Gestión cuenta con una base estructural consolidada dentro de la organización, su fortalecimiento requiere continuar promoviendo procesos de formación, apropiación y articulación entre los diferentes componentes del sistema, con el fin de consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Lo anterior indica que la mejora del SIG no depende únicamente de la existencia de mecanismos de seguimiento, sino también de la capacidad de la organización para transformar dichos mecanismos en procesos efectivos de aprendizaje, apropiación y mejora continua.

Tabla 7.9. Aspectos a fortalecer para la mejora del SIG

Aspecto identificado	Resultado observado
Fortalecimiento de capacitaciones sobre el SIG	3
Mayor apropiación del sistema por parte de los líderes	2
Integración de la documentación del SIG	2
Mejor comunicación entre procesos	2

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

7.2.6 Barreras organizacionales para la implementación del Sistema Integrado de Gestión

El análisis de las entrevistas permitió identificar diversas barreras organizacionales que influyen en la implementación efectiva del Sistema Integrado de Gestión dentro de la organización. Aunque los participantes reconocen la importancia del sistema y su contribución al ordenamiento de los procesos, también señalaron varios factores que dificultan su apropiación e integración plena dentro de las actividades operativas.

Una de las barreras más recurrentemente mencionadas por los entrevistados corresponde a las dificultades de comunicación entre los responsables del sistema de gestión y los líderes de los diferentes procesos. Varios participantes señalaron que la comunicación entre las áreas no siempre es fluida o transversal, lo cual puede generar dificultades para transmitir

adecuadamente los lineamientos del sistema y para coordinar la implementación de las actividades relacionadas con el SIG.

Asimismo, algunos participantes mencionaron que el nivel de conocimiento sobre los diferentes componentes del Sistema Integrado de Gestión puede variar entre los colaboradores y procesos, lo cual influye en el grado de apropiación del sistema dentro de la organización. En este sentido, se destaca la necesidad de fortalecer los procesos de formación y sensibilización relacionados con los sistemas de gestión, especialmente desde un enfoque integrado que permita comprender la relación entre los diferentes componentes del SIG.

Otra barrera identificada se relaciona con la priorización de las actividades operativas frente al cumplimiento de los procedimientos del sistema, particularmente en procesos que presentan una dinámica operativa exigente. Algunos participantes indicaron que, en determinadas situaciones, la presión por cumplir con tiempos o demandas operativas puede generar que ciertos procedimientos del sistema no se apliquen de manera estricta.

De igual manera, las entrevistas evidencian que el componente de gestión ambiental presenta un menor nivel de consolidación dentro del sistema, situación que algunos participantes atribuyen a la falta de responsables claramente definidos para este componente o a un menor nivel de apropiación dentro de algunos procesos organizacionales.

En conjunto, estas barreras reflejan que la implementación del Sistema Integrado de Gestión no depende únicamente de la existencia de estructuras documentales o procedimientos formalmente establecidos, sino también de factores organizacionales como la comunicación, la cultura organizacional, el nivel de conocimiento de los colaboradores y la articulación entre los diferentes procesos de la empresa. En conjunto, estas barreras evidencian que la implementación efectiva del SIG en Collect Center S.A.S. enfrenta desafíos que trascienden el cumplimiento documental y se relacionan con factores estructurales, culturales y de coordinación entre procesos.

Tabla 7.10. Barreras organizacionales identificadas en las entrevistas

Barrera organizacional	Frecuencia
Falta de comunicación entre procesos	4
Integración parcial del componente ambiental	3
Necesidad de mayor capacitación sobre el SIG	3
Prioridad operativa sobre procedimientos del sistema	2
Bajo conocimiento del SIG en algunos procesos	2

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

7.3 Resultados de la encuesta de percepción del Sistema Integrado de Gestión

Con el fin de complementar el diagnóstico documental presentado en el apartado anterior y profundizar en la comprensión del funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en la práctica organizacional, se aplicó una encuesta de percepción dirigida a colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos de Collect Center S.A.S.

La encuesta fue respondida por 80 colaboradores, lo que representa aproximadamente el 40 % de la población objetivo considerada en el estudio. El instrumento fue diseñado utilizando una escala tipo Likert de cinco niveles (1 a 5), donde valores más altos indican una percepción más favorable frente a los diferentes componentes del sistema.

Las preguntas fueron estructuradas en seis bloques temáticos, correspondientes a dimensiones clave del funcionamiento de los sistemas de gestión y alineadas con los componentes de la Estructura de Alto Nivel (High Level Structure – HLS): conocimiento del sistema, integración del SIG, planificación, operación, liderazgo y soporte, y evaluación y mejora.

Aunque el alcance del Sistema Integrado de Gestión analizado en el presente estudio se delimita principalmente a los sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015), seguridad y salud en el trabajo (ISO 45001:2018) y gestión ambiental (ISO 14001:2015), el instrumento de encuesta incluyó adicionalmente algunos ítems asociados a la seguridad de la información. Esta decisión se adoptó considerando la creciente relevancia de la gestión de la información dentro del sector BPO y la existencia de prácticas organizacionales relacionadas con este ámbito dentro de la empresa. No obstante, esta dimensión se interpreta como un elemento complementario de análisis y no como parte central del SIG evaluado en el presente estudio.

Para facilitar la interpretación de los resultados, se calculó el promedio de las respuestas obtenidas en cada bloque, cuyos valores se presentan en la Tabla 7.5.

Tabla 7.11. Resultados de percepción del Sistema Integrado de Gestión por dimensión

Dimensión	Promedio
Conocimiento del SIG	4.60
Integración del SIG	4.35
Planificación del SIG	4.32
Operación del SIG	4.26
Liderazgo y soporte	4.34
Evaluación y mejora	4.30

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de percepción del SIG.

La Figura 7.3 presenta la distribución gráfica de los resultados obtenidos en cada dimensión analizada.

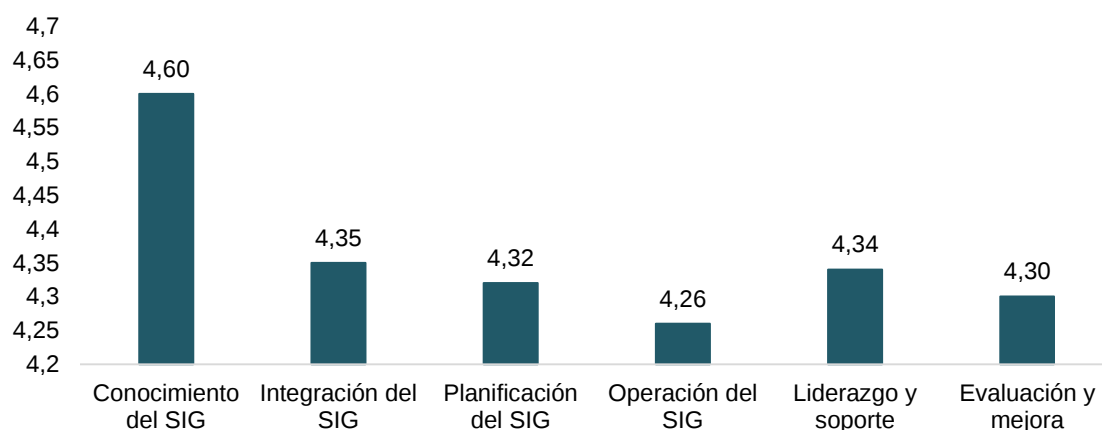


Figura 7.3. Percepción del Sistema Integrado de Gestión por dimensión

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de percepción del SIG

En términos generales, los resultados evidencian una valoración positiva del Sistema Integrado de Gestión dentro de la organización, con valores superiores a 4 en todas las dimensiones evaluadas. Este comportamiento sugiere que los colaboradores reconocen la existencia del sistema y perciben su presencia dentro de la dinámica organizacional.

Sin embargo, un análisis más detallado por bloques permite identificar matices relevantes que aportan una comprensión más profunda sobre el grado de madurez del SIG dentro de la organización.

7.3.1 Conocimiento del Sistema Integrado de Gestión

La primera dimensión evaluada en la encuesta corresponde al conocimiento y comprensión del Sistema Integrado de Gestión (SIG) por parte de los colaboradores. Este bloque tuvo como finalidad identificar el nivel de familiaridad de los participantes con la existencia del sistema, su alcance integrador y su relación con el direccionamiento estratégico de la organización.

Los resultados obtenidos en este bloque evidencian una valoración alta y homogénea en las cuatro preguntas analizadas, con promedios superiores a 4,5 en todos los casos. Esto sugiere que, en términos generales, los colaboradores reconocen la existencia del SIG y perciben su relevancia dentro del funcionamiento organizacional.

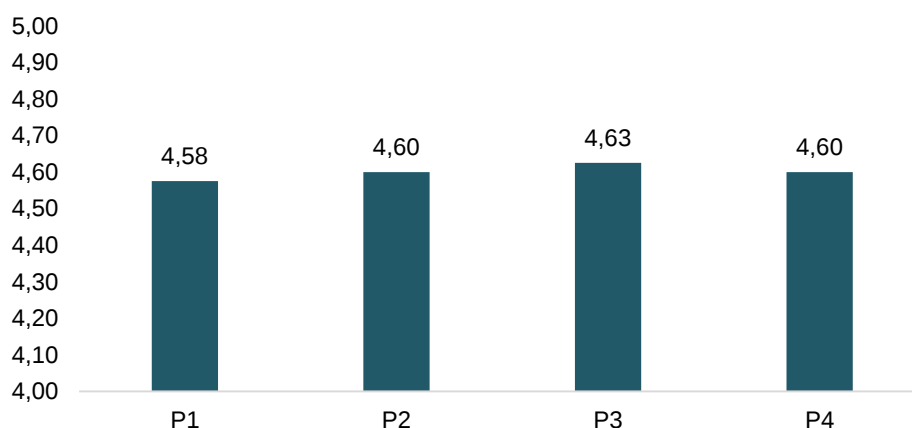


Figura 7.4. Percepción sobre el conocimiento del Sistema Integrado de Gestión

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de percepción del SIG.

Nota:

P1: La organización cuenta con un Sistema Integrado de Gestión.

P2: El SIG integra aspectos de calidad, seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental y seguridad de la información.

P3: El SIG es importante para el logro de los objetivos de la organización.

P4: El SIG se relaciona con la misión y visión de Collect Center.

En particular, la pregunta con mayor valoración corresponde a P3 (4,63), asociada a la afirmación de que el SIG es importante para el logro de los objetivos de la organización. Este resultado es especialmente relevante, ya que indica que el sistema no es percibido únicamente como un requisito formal o documental, sino como un elemento con utilidad estratégica dentro del desempeño institucional. En otras palabras, los colaboradores parecen reconocer que el SIG tiene una función que trasciende el cumplimiento normativo y se vincula con la orientación general de la empresa.

Por su parte, las preguntas P2 (4,60) y P4 (4,60) también presentan valoraciones altas, lo que refleja una percepción favorable respecto a la capacidad integradora del sistema y a su relación con la misión y visión organizacional. Esto sugiere que el discurso institucional asociado al SIG ha logrado posicionarse de manera relativamente clara entre los colaboradores, favoreciendo una comprensión general de su propósito y de su papel dentro de la gestión.

La pregunta con menor valoración dentro del bloque corresponde a P1 (4,58), relacionada con el reconocimiento de que la organización cuenta con un Sistema Integrado de Gestión. Aunque la diferencia es mínima y el valor sigue siendo alto, este resultado puede interpretarse como una señal de que el conocimiento del sistema, aun siendo positivo, no necesariamente es uniforme en todos sus niveles de comprensión. Es decir, los colaboradores parecen identificar con mayor claridad la utilidad y el propósito del SIG que su estructura formal como sistema integrado.

Desde una perspectiva analítica, la escasa dispersión entre los resultados de este bloque evidencia una percepción consistente y relativamente estable entre los participantes, lo que fortalece la interpretación de que el SIG ha logrado un nivel importante de visibilidad institucional dentro de la organización. Sin embargo, esta valoración favorable debe analizarse con cautela. El hecho de que los colaboradores reconozcan el sistema y lo consideren relevante no implica, por sí solo, que el SIG se encuentre plenamente internalizado en las prácticas operativas o en la cultura organizacional.

En este sentido, la literatura especializada advierte que las organizaciones pueden alcanzar niveles altos de reconocimiento formal de los sistemas de gestión sin que ello se traduzca necesariamente en una integración efectiva en la toma de decisiones o en el trabajo cotidiano. La certificación, la difusión institucional y la existencia de procedimientos pueden generar una percepción positiva del sistema, aunque este continúe operando de manera predominantemente formal o documental (Boiral, 2012).

Por tanto, los resultados de este bloque permiten afirmar que Collect Center S.A.S. ha logrado consolidar una base favorable de reconocimiento y comprensión general del SIG entre sus colaboradores. No obstante, este hallazgo debe entenderse como un indicador de visibilidad institucional del sistema y no, por sí mismo, como evidencia suficiente de apropiación operativa o de madurez integral del mismo. Precisamente por ello, resulta necesario contrastar esta percepción con las dimensiones posteriores de integración, operación y mejora, donde se pone a prueba el grado en que dicho conocimiento se traduce en prácticas organizacionales concretas.

7.3.2 Percepción sobre la integración del Sistema Integrado de Gestión

El segundo bloque de la encuesta evaluó la percepción de los colaboradores respecto al grado de integración del Sistema Integrado de Gestión (SIG) dentro de las actividades y procesos organizacionales. Esta dimensión tuvo como propósito identificar si los colaboradores perciben que los diferentes componentes del sistema (calidad, seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental y seguridad de la información), se encuentran articulados dentro de sus funciones y en el desarrollo de los procesos institucionales.

Los resultados obtenidos en este bloque evidencian una valoración favorable de la integración del sistema, con promedios superiores a 4,3 en las tres preguntas evaluadas. Esto sugiere que, desde la perspectiva de los colaboradores, el SIG no se percibe como un conjunto de sistemas independientes, sino como un marco de gestión que articula diferentes ámbitos normativos dentro de la operación organizacional.

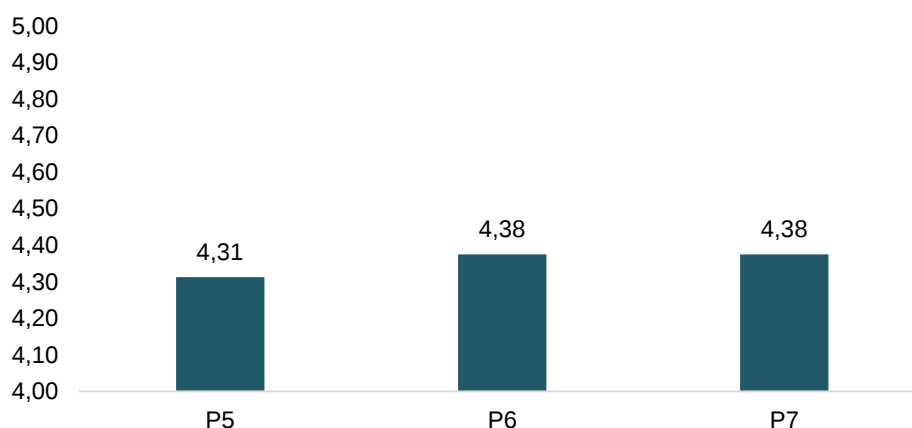


Figura 7.5. Percepción sobre la integración del Sistema Integrado de Gestión

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de percepción del SIG.

Nota:

P5: Los requisitos de calidad, SST, ambiental y seguridad de la información se vinculan en las actividades de mi cargo.

P6: Las actividades de mi proceso consideran de manera conjunta aspectos de calidad, SST, gestión ambiental y seguridad de la información.

P7: Existe coherencia entre los diferentes sistemas que conforman el SIG.

Dentro de este bloque, la pregunta con mayor valoración corresponde a P7, relacionada con la percepción de coherencia entre los distintos sistemas que conforman el SIG. Este resultado indica que los colaboradores perciben un grado significativo de alineación entre los diferentes componentes del sistema, lo que sugiere que la organización ha logrado comunicar el SIG como un modelo de gestión integrado y no como estructuras independientes de cumplimiento normativo.

Por su parte, las preguntas P5 y P6, asociadas a la integración de los requisitos del sistema dentro de las actividades del cargo y los procesos organizacionales, presentan valores ligeramente inferiores. Aunque la diferencia es reducida, esta variación puede interpretarse como una señal de que la percepción de integración del sistema se manifiesta con mayor claridad a nivel conceptual o institucional que en la experiencia directa de las actividades operativas.

Desde una perspectiva analítica, este resultado sugiere que la organización ha logrado posicionar el concepto de sistema integrado dentro del discurso institucional y en la comprensión general de los colaboradores. Sin embargo, la ligera diferencia observada entre la coherencia percibida del sistema y su integración en las actividades de los procesos puede indicar que dicha integración aún se encuentra en proceso de consolidación en el ámbito operativo.

Este hallazgo resulta particularmente relevante al contrastarlo con los resultados del diagnóstico documental presentado en el apartado 7.1, donde se identificaron brechas

asociadas principalmente al componente ambiental dentro del SIG. Mientras que los colaboradores perciben un sistema coherente e integrado, el análisis estructural evidencia oportunidades de mejora en la integración transversal de algunos requisitos normativos, especialmente en lo relacionado con la gestión ambiental.

En este sentido, los resultados de este bloque reflejan una situación relativamente común en procesos de integración de sistemas de gestión: la organización puede haber logrado construir una narrativa institucional de integración que es reconocida por los colaboradores, mientras que la consolidación plena de dicha integración en los procesos y mecanismos de gestión continúa desarrollándose progresivamente.

En consecuencia, los resultados permiten afirmar que Collect Center S.A.S. presenta una percepción organizacional favorable respecto a la integración del SIG, aunque persisten oportunidades de fortalecimiento orientadas a profundizar la articulación efectiva de los distintos componentes del sistema en las actividades operativas de los procesos.

7.3.3 Planificación del Sistema Integrado de Gestión

El tercer bloque de la encuesta evaluó la percepción de los colaboradores respecto a los procesos de planificación del Sistema Integrado de Gestión, particularmente en relación con la identificación de riesgos asociados a los diferentes ámbitos del sistema. Esta dimensión se orientó a analizar si, desde la perspectiva de los participantes, los procesos organizacionales consideran de manera sistemática los riesgos vinculados con la calidad, la seguridad y salud en el trabajo, la gestión ambiental y la seguridad de la información.

Los resultados obtenidos en este bloque evidencian una valoración positiva de la planificación del sistema, con un promedio general de 4,32, lo que indica que los colaboradores perciben que la gestión de riesgos forma parte de la dinámica organizacional. Sin embargo, este valor resulta ligeramente inferior al observado en las dimensiones previamente analizadas, lo que sugiere que los procesos asociados a la planificación del sistema pueden no ser plenamente visibles o comprendidos por todos los participantes.

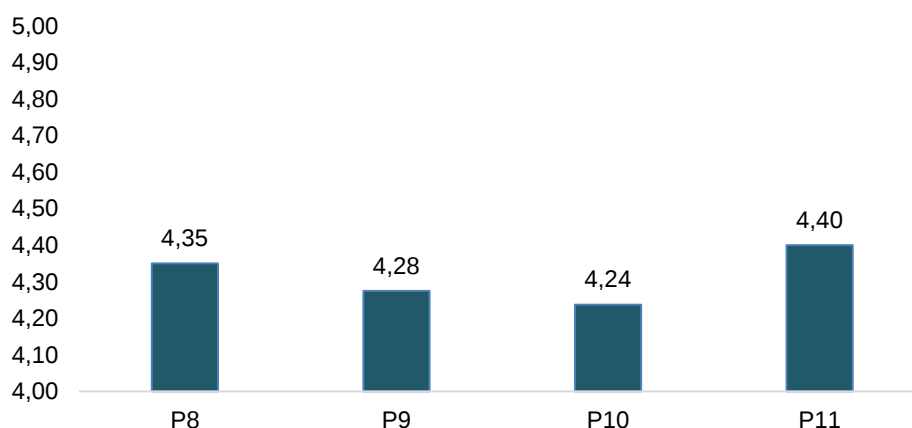


Figura 7.6. Percepción sobre la planificación del Sistema Integrado de Gestión

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de percepción del SIG.

Nota:

P8: En mi proceso se identifican riesgos que pueden afectar la calidad del servicio.

P9: En mi proceso se identifican riesgos de seguridad y salud en el trabajo.

P10: En mi proceso se identifican riesgos de gestión ambiental.

P11: En mi proceso se identifican riesgos de seguridad de la información.

Al analizar los resultados por pregunta, se observa que las valoraciones asociadas a la identificación de riesgos en calidad (P8) y seguridad y salud en el trabajo (P9) presentan niveles relativamente altos de percepción, lo que sugiere que estos ámbitos se encuentran más interiorizados dentro de los procesos organizacionales. Esta situación es coherente con la trayectoria que tradicionalmente han tenido estos sistemas dentro de muchas organizaciones, donde la gestión de riesgos de calidad y de seguridad laboral suele estar más consolidada.

Por el contrario, la pregunta relacionada con la identificación de riesgos ambientales (P10) presenta una valoración ligeramente inferior dentro del bloque. Aunque la diferencia no es significativa en términos cuantitativos, este resultado puede interpretarse como una señal de que la gestión ambiental aún no se percibe con el mismo nivel de integración dentro de los procesos organizacionales.

Este hallazgo resulta consistente con los resultados del diagnóstico documental presentado en el apartado 7.1, donde se identificaron varias brechas asociadas al componente ambiental del SIG. En particular, se evidenciaron debilidades relacionadas con la integración de variables ambientales en el análisis del contexto organizacional, así como con la incorporación transversal de riesgos ambientales dentro de la planificación del sistema.

Desde una perspectiva analítica, esta coincidencia entre percepción organizacional y diagnóstico documental refuerza la interpretación de que el componente ambiental constituye uno de los principales retos para la consolidación del Sistema Integrado de Gestión en la organización. Mientras que los sistemas de calidad y seguridad y salud en el trabajo parecen

encontrarse más interiorizados en los procesos, la integración del enfoque ambiental aún presenta oportunidades de fortalecimiento.

Por su parte, la pregunta asociada a la identificación de riesgos de seguridad de la información (P11) presenta una valoración intermedia dentro del bloque. Este resultado puede interpretarse como un reflejo del carácter relativamente reciente de la incorporación de este ámbito dentro del sistema de gestión, lo que podría explicar que su reconocimiento dentro de los procesos aún se encuentre en proceso de consolidación.

En conjunto, los resultados de este bloque permiten afirmar que los colaboradores perciben la existencia de mecanismos de identificación de riesgos dentro de la organización. No obstante, las ligeras variaciones entre los diferentes ámbitos del sistema sugieren que la integración de la gestión de riesgos aún presenta niveles diferenciados de madurez entre sus distintos componentes.

7.3.4 Operación del Sistema Integrado de Gestión

El cuarto bloque de la encuesta evaluó la percepción de los colaboradores respecto a la operación del Sistema Integrado de Gestión, particularmente en relación con la aplicación de los controles asociados a los diferentes ámbitos del sistema dentro de las actividades diarias de los procesos organizacionales.

Esta dimensión permite analizar si los requisitos establecidos en el SIG se traducen efectivamente en prácticas operativas dentro de la organización, aspecto que resulta fundamental para la consolidación de los sistemas de gestión, dado que es en la fase operativa donde los lineamientos normativos se materializan en procedimientos, controles y actividades concretas.

Los resultados obtenidos en este bloque presentan un promedio general de 4,26, el valor más bajo entre todas las dimensiones analizadas. Aunque este resultado continúa indicando una percepción positiva del sistema, la ligera disminución respecto a los bloques anteriores sugiere que la integración operativa del SIG podría no ser percibida con la misma claridad que otros componentes del sistema.

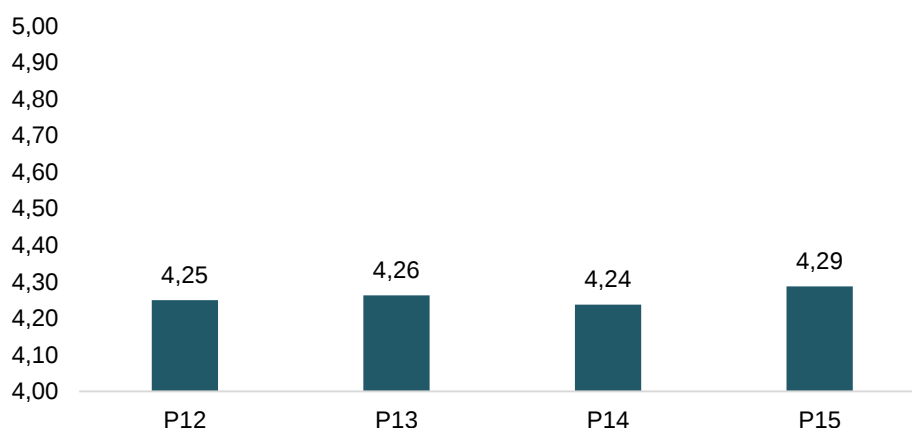


Figura 7.7. Percepción sobre la operación del Sistema Integrado de Gestión

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de percepción del SIG.

Nota:

P12: Los controles asociados a calidad se aplican de forma consistente.

P13: Los controles asociados a seguridad y salud en el trabajo se aplican de forma consistente.

P14: Los controles asociados a gestión ambiental se aplican de forma consistente.

P15: Los controles asociados a seguridad de la información se aplican de forma consistente.

Al analizar los resultados por pregunta, se observa que las valoraciones asociadas a la aplicación de controles de calidad (P12) y seguridad y salud en el trabajo (P13) presentan los niveles más altos dentro del bloque. Esto sugiere que los controles vinculados a estos ámbitos del sistema se encuentran más interiorizados en las prácticas operativas de los procesos organizacionales.

Por el contrario, las preguntas asociadas a los controles de gestión ambiental (P14) y seguridad de la información (P15) presentan valoraciones ligeramente inferiores dentro del bloque. Aunque las diferencias no son amplias, esta variación puede interpretarse como un indicio de que estos componentes del sistema aún se encuentran en proceso de consolidación dentro de las actividades operativas.

Este resultado es coherente con los hallazgos del diagnóstico documental presentado en el apartado 7.1, donde se identificaron brechas relacionadas con la integración del componente ambiental dentro del SIG, así como con la necesidad de fortalecer algunos mecanismos de seguimiento y control asociados a este ámbito. En particular, el análisis GAP evidenció que ciertos controles operativos ambientales se encuentran documentados pero no siempre se aplican de manera sistemática dentro del sistema.

Desde una perspectiva analítica, la ligera disminución en la percepción de la operación del sistema puede interpretarse como un reflejo de la complejidad inherente a la implementación práctica de los sistemas integrados de gestión. Mientras que aspectos como la comunicación institucional o el reconocimiento general del sistema suelen difundirse con relativa facilidad, la

incorporación efectiva de controles en las actividades diarias de los procesos requiere niveles más profundos de apropiación organizacional, capacitación y seguimiento.

En este sentido, los resultados de este bloque sugieren que el Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. ha logrado consolidar una base operativa en los ámbitos de calidad y seguridad y salud en el trabajo, mientras que los componentes de gestión ambiental y seguridad de la información aún presentan oportunidades de fortalecimiento en su integración dentro de la operación cotidiana de los procesos.

En consecuencia, el análisis de esta dimensión refuerza la interpretación de que el SIG presenta un nivel significativo de institucionalización dentro de la organización, aunque su integración plena en la operación de los procesos continúa siendo un aspecto clave para el fortalecimiento del sistema.

7.3.5 Liderazgo y soporte del Sistema Integrado de Gestión

El quinto bloque de la encuesta evaluó la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo y los mecanismos de soporte asociados al Sistema Integrado de Gestión (SIG) dentro de la organización. Esta dimensión analizó aspectos relacionados con el compromiso de la alta dirección con el sistema, el papel del liderazgo en la promoción del cumplimiento de los diferentes componentes del SIG y la existencia de actividades de capacitación orientadas al fortalecimiento del sistema dentro de la organización.

Los resultados obtenidos en este bloque presentan un promedio general de 4,34, lo que indica una percepción positiva por parte de los colaboradores frente al liderazgo institucional y a los mecanismos de apoyo asociados al SIG. Este resultado sugiere que la organización ha logrado desarrollar estructuras que permiten mantener la visibilidad del sistema dentro del entorno organizacional, así como promover su cumplimiento en los distintos procesos.

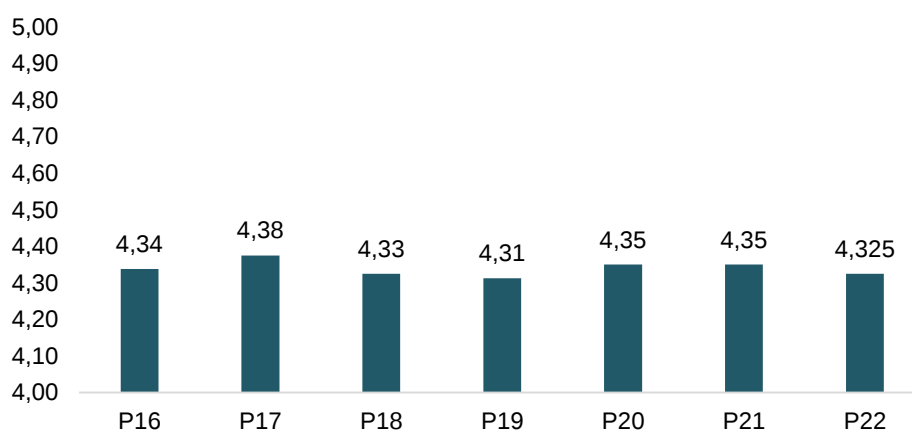


Figura 7.8. Percepción sobre liderazgo y soporte del Sistema Integrado de Gestión

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de percepción del SIG.

Nota:

P16: La alta dirección demuestra compromiso con el Sistema Integrado de Gestión.

P17: El liderazgo promueve el cumplimiento de los requisitos de calidad.

P18: El liderazgo promueve el cumplimiento de los requisitos de seguridad y salud en el trabajo.

P19: El liderazgo promueve el cumplimiento de los requisitos ambientales.

P20: El liderazgo promueve el cumplimiento de los requisitos de seguridad de la información.

P21: Se realizan capacitaciones relacionadas con el Sistema Integrado de Gestión.

P22: La capacitación recibida me ha permitido aplicar adecuadamente el SIG.

Al analizar los resultados por pregunta, se observa que las valoraciones relacionadas con el compromiso de la alta dirección (P16) y con la promoción del cumplimiento de los requisitos de calidad (P17) y seguridad y salud en el trabajo (P18) presentan niveles relativamente altos dentro del bloque. Este resultado sugiere que los colaboradores perciben una participación activa del liderazgo organizacional en la promoción de estos componentes del sistema.

Por otra parte, las preguntas asociadas a la promoción del cumplimiento de los requisitos ambientales (P19) y de seguridad de la información (P20) presentan valoraciones ligeramente inferiores. Aunque las diferencias son moderadas, este comportamiento puede interpretarse como un reflejo del grado de madurez diferencial entre los distintos componentes del SIG dentro de la organización.

En particular, la pregunta relacionada con la realización de capacitaciones asociadas al SIG (P21) y la percepción de que dichas capacitaciones permiten aplicar adecuadamente el sistema en las actividades laborales (P22) muestran valores intermedios dentro del bloque. Este resultado sugiere que, si bien los colaboradores reconocen la existencia de procesos de formación asociados al sistema, aún pueden existir oportunidades para fortalecer la efectividad de estas actividades en términos de apropiación práctica del SIG.

Desde una perspectiva analítica, los resultados de este bloque indican que el liderazgo organizacional y los mecanismos de soporte institucional constituyen un elemento favorable para la consolidación del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. Sin embargo, las ligeras variaciones observadas entre los distintos ámbitos del sistema sugieren que el fortalecimiento del liderazgo y de las actividades de capacitación puede desempeñar un papel clave en la consolidación de aquellos componentes del SIG que aún presentan menores niveles de integración dentro de los procesos organizacionales.

En este sentido, la literatura sobre sistemas de gestión señala que el compromiso del liderazgo y la generación de capacidades organizacionales constituyen factores determinantes para la efectividad de los sistemas integrados, ya que permiten transformar los requisitos normativos en prácticas organizacionales sostenibles en el tiempo.

7.3.6 Evaluación y mejora del Sistema Integrado de Gestión

El sexto bloque de la encuesta evaluó la percepción de los colaboradores respecto a los mecanismos de evaluación del desempeño y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión (SIG) dentro de la organización. Esta dimensión analizó aspectos relacionados con la revisión

de los procesos, la existencia de mecanismos para reportar no conformidades u oportunidades de mejora y la percepción del SIG como herramienta para el fortalecimiento de los procesos organizacionales.

Los resultados obtenidos en este bloque presentan un promedio general de 4,30, lo que indica una percepción positiva por parte de los colaboradores respecto a la existencia de mecanismos de seguimiento y mejora asociados al sistema. No obstante, este valor se encuentra ligeramente por debajo de otras dimensiones analizadas, lo que sugiere que los procesos de evaluación del desempeño del SIG podrían no ser plenamente visibles o comprendidos por todos los participantes.

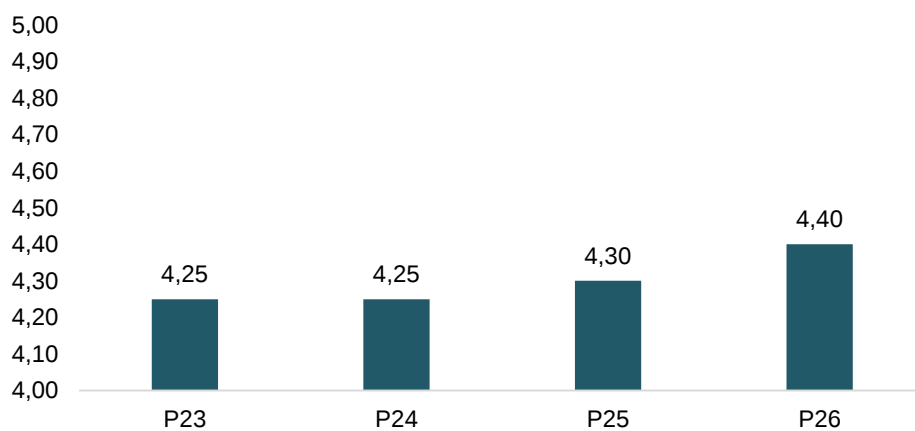


Figura 7.9. Percepción sobre evaluación y mejora del Sistema Integrado de Gestión

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de percepción del SIG.

Nota:

P23: Mi proceso es revisado periódicamente para verificar su funcionamiento.

P24: Existen mecanismos para reportar no conformidades u oportunidades de mejora.

P25: Las oportunidades de mejora identificadas se gestionan adecuadamente.

P26: El Sistema Integrado de Gestión contribuye a la mejora continua de los procesos.

Al analizar los resultados por pregunta, se observa que las valoraciones asociadas a la revisión periódica de los procesos (P23) y a la existencia de mecanismos para reportar no conformidades u oportunidades de mejora (P24) presentan niveles relativamente altos dentro del bloque. Este resultado sugiere que los colaboradores reconocen la existencia de mecanismos institucionales orientados al seguimiento y control de los procesos.

Por su parte, la pregunta relacionada con la gestión efectiva de las oportunidades de mejora (P25) presenta una valoración ligeramente inferior, lo que puede indicar que, aunque los mecanismos de reporte son percibidos por los colaboradores, la gestión posterior de dichas oportunidades podría no ser completamente visible para todos los participantes.

Finalmente, la percepción de que el SIG contribuye a la mejora continua de los procesos (P26) presenta una valoración positiva dentro del bloque, lo que sugiere que los colaboradores reconocen el sistema como una herramienta que favorece el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Desde una perspectiva analítica, los resultados de este bloque evidencian que la organización ha desarrollado mecanismos de seguimiento y mejora asociados al Sistema Integrado de Gestión. Sin embargo, la ligera disminución en los valores promedio respecto a otras dimensiones puede indicar que los procesos de evaluación del desempeño del sistema no siempre se perciben con la misma claridad que otros componentes del SIG.

Este resultado resulta especialmente relevante al contrastarlo con el diagnóstico documental presentado en el apartado 7.1, donde se identificaron brechas relacionadas con los mecanismos de evaluación del desempeño del sistema, particularmente en lo relacionado con la verificación de la eficacia de las acciones correctivas y el seguimiento sistemático del componente ambiental dentro del SIG.

En este sentido, los resultados de este bloque refuerzan la interpretación de que el Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. presenta un nivel significativo de institucionalización dentro de la organización, aunque los mecanismos asociados a la evaluación del desempeño y a la mejora continua aún presentan oportunidades de fortalecimiento para lograr una integración más consistente en todos los ámbitos del sistema.

7.4 Discusión integrada de resultados y categorización de factores que obstaculizan la integración efectiva del SIG

El análisis integrado de los resultados obtenidos mediante la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta de percepción permitió construir una comprensión más amplia sobre el estado actual del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. La triangulación de la evidencia muestra que la organización cuenta con un sistema formalmente estructurado, con avances significativos en su implementación documental y en su reconocimiento institucional; sin embargo, también evidencia limitaciones relevantes para su integración efectiva en la práctica operativa y en la cultura organizacional.

En primer lugar, el diagnóstico documental mostró un nivel global de cumplimiento del 72 % frente a los requisitos comunes de la Estructura de Alto Nivel, lo que confirma la existencia de una base estructural y normativa suficientemente desarrollada para soportar el Sistema Integrado de Gestión. No obstante, también se identificaron brechas relevantes en las cláusulas relacionadas con evaluación del desempeño y mejora, así como una concentración importante de desviaciones en el componente ambiental. Estos resultados indican que el sistema presenta una mayor consolidación en su dimensión formal que en sus mecanismos de retroalimentación, seguimiento e integración transversal.

En segundo lugar, las entrevistas semiestructuradas permitieron profundizar en la percepción de líderes de proceso y responsables del sistema, quienes reconocen al SIG como una herramienta útil, visible y estratégica para la organización. Sin embargo, los participantes también señalaron que la integración de sus componentes no es homogénea y que, en la práctica, calidad presenta un mayor nivel de consolidación que seguridad y salud en el trabajo y, especialmente, que gestión ambiental. Asimismo, destacaron barreras relacionadas con comunicación entre procesos, apropiación desigual del sistema, tensiones entre operación y cumplimiento de procedimientos, y necesidad de fortalecer la capacitación y el seguimiento.

En tercer lugar, la encuesta aplicada a los colaboradores mostró una valoración global positiva del Sistema Integrado de Gestión, con promedios superiores a 4 en las distintas dimensiones analizadas, lo que sugiere que el sistema es reconocido y percibido como relevante dentro de la organización. No obstante, el análisis por bloques evidenció diferencias entre dimensiones, particularmente en integración, operación, evaluación y mejora, lo que refuerza la idea de que el sistema es más visible como referente institucional que como práctica plenamente interiorizada y homogénea en todos los procesos.

La convergencia de estos hallazgos permite afirmar que la principal limitación del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. no radica en la inexistencia de instrumentos formales, sino en la necesidad de fortalecer su articulación transversal, su apropiación homogénea y su madurez operativa. En otras palabras, la organización no enfrenta un problema de ausencia de sistema, sino un desafío de consolidación e integración efectiva entre sus dimensiones documentales, operativas y culturales.

Tabla 7.12. Triangulación integrada de resultados del Sistema Integrado de Gestión

Dimensión de análisis	Diagnóstico documental	Entrevistas	Encuesta
Nivel de formalización del SIG	Base documental estructurada, con 72 % de cumplimiento global	El SIG es reconocido como herramienta útil y visible	Percepción general positiva del sistema
Integración operativa del SIG	Integración parcial entre componentes del sistema	Integración desigual entre calidad, SST y ambiental	Valoraciones favorables, pero no homogéneas entre dimensiones
Gestión ambiental dentro del SIG	Mayor concentración de brechas en ISO 14001	Menor apropiación e integración del componente ambiental	Menor visibilidad relativa frente a otros componentes
Gestión de riesgos	Integración insuficiente de riesgos entre sistemas	Riesgos gestionados, pero no plenamente integrados	Percepción positiva con oportunidades de fortalecimiento

Evaluación y mejora	Debilidades en seguimiento, acciones correctivas y revisión	Necesidad de fortalecer capacitación, apropiación y seguimiento	Dimensión con oportunidades de mejora frente a otras
Barreras organizacionales	Brechas asociadas a transversalidad del sistema	Comunicación, capacitación y tensión operativa	Diferencias entre conocimiento del SIG y su aplicación práctica

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico documental, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta de percepción.

La triangulación de resultados evidencia convergencias claras entre los tres instrumentos aplicados. En particular, se observa que el Sistema Integrado de Gestión cuenta con una base documental estructurada y una percepción organizacional favorable, pero aún presenta limitaciones en su integración operativa, especialmente en el componente ambiental, en la gestión de riesgos y en los mecanismos de evaluación y mejora. Esta convergencia fortalece la validez interna del estudio, al demostrar que las principales debilidades del sistema no emergen de una sola fuente, sino que son consistentes entre la evidencia documental, la percepción de líderes y la percepción de los colaboradores.

A partir de la triangulación de resultados fue posible categorizar los factores que obstaculizan la integración efectiva del SIG en tres grupos principales: organizacionales, culturales y asociados al liderazgo. Esta categorización permite responder de manera explícita al segundo objetivo específico de la investigación y evidencia que las barreras identificadas no son exclusivamente técnicas ni documentales, sino que responden a la interacción entre la estructura organizacional, la cultura interna y la forma en que el liderazgo impulsa o limita la apropiación del sistema.

Tabla 7.13. Categorización de factores que obstaculizan la integración efectiva del SIG

Categoría	Factores identificados
Organizacionales	Dificultades de comunicación entre procesos, integración desigual de los componentes del SIG, gestión de riesgos no plenamente integrada, tensión entre exigencias operativas y cumplimiento de procedimientos, debilidades en mecanismos de evaluación y mejora.
Culturales	Apropiación heterogénea del SIG, menor interiorización del componente ambiental, percepción de algunos componentes del sistema como complementarios y no prioritarios, aplicación no homogénea del sistema en la práctica cotidiana.
Asociados al liderazgo	Necesidad de mayor apropiación del SIG por parte de líderes de proceso, debilidades en la transmisión del sistema a los equipos, necesidad de fortalecer acompañamiento, seguimiento y capacitación integrada.

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico documental, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta de percepción.

Desde la dimensión organizacional, los resultados muestran que la integración efectiva del SIG se ve afectada por problemas de articulación entre procesos, por una gestión desigual de los componentes del sistema y por la persistencia de lógicas operativas que, en ciertos contextos, priorizan la inmediatez sobre el cumplimiento sistemático de procedimientos. A ello se suma la evidencia documental de brechas en evaluación, mejora e integración del componente ambiental, lo cual confirma que la estructura formal del sistema aún no se traduce completamente en una operación transversalmente integrada.

Desde la dimensión cultural, la investigación evidencia que el grado de apropiación del sistema varía entre procesos y entre actores organizacionales. Aunque el SIG es reconocido como útil y necesario, no todos sus componentes presentan el mismo nivel de interiorización. Esta diferencia es especialmente visible en el componente ambiental, que aparece como la dimensión menos consolidada tanto en el análisis documental como en las entrevistas y en la lectura integrada de la encuesta. En consecuencia, puede afirmarse que una de las barreras más relevantes del sistema radica en la existencia de una cultura de integración todavía asimétrica, donde algunos componentes son vividos como centrales y otros como complementarios.

Desde la dimensión de liderazgo, los hallazgos muestran que, aunque existe reconocimiento institucional del Sistema Integrado de Gestión, todavía es necesario fortalecer el papel de los líderes de proceso como agentes de apropiación, transmisión y sostenimiento del sistema dentro de sus equipos. La evidencia cualitativa y perceptual sugiere que la consolidación del SIG depende no solo de un área especializada o de una coordinación central, sino de la capacidad del liderazgo intermedio para impulsar su integración en la práctica, promover la participación del personal y reforzar una visión verdaderamente transversal del sistema.

En conjunto, la discusión integrada de resultados permite concluir que los factores que obstaculizan la integración efectiva del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. se expresan principalmente en tres planos complementarios: la organización del trabajo, la cultura interna y el liderazgo aplicado a los procesos. Esta categorización evidencia que la implementación efectiva del SIG trasciende el cumplimiento documental y exige avanzar hacia una integración más equilibrada entre sus componentes, una mayor apropiación cultural del sistema y un liderazgo más activo en su despliegue organizacional.

En este sentido, la investigación confirma que las barreras del SIG no deben entenderse como fallas aisladas, sino como manifestaciones de un proceso de madurez aún en consolidación. Por ello, la evidencia obtenida justifica la formulación de un plan de mitigación orientado a fortalecer la integración operativa, cultural y estratégica del sistema, aspecto que se desarrolla en el capítulo siguiente.

8 PROPUESTA DE PLAN DE MITIGACIÓN PARA FORTALECER LA INTEGRACIÓN DEL SIG

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico documental, las entrevistas semiestructuradas, la encuesta de percepción y la discusión integrada de hallazgos, en el presente capítulo se formula una propuesta de plan de mitigación orientada a fortalecer la integración efectiva del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. La propuesta responde directamente a las barreras identificadas en la investigación y se plantea como una herramienta práctica para reducir brechas, fortalecer la articulación entre procesos y consolidar la apropiación del sistema en la organización. En este sentido, el capítulo desarrolla los fundamentos de la propuesta, su estructura y las acciones priorizadas para contribuir al fortalecimiento del SIG.

8.1 Fundamentación de la propuesta

Con base en los hallazgos obtenidos mediante la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta de percepción, se formula una propuesta de plan de mitigación orientada a fortalecer la integración efectiva del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. La propuesta responde directamente a las barreras identificadas en la investigación y se plantea como una hoja de ruta para reducir brechas, fortalecer la articulación entre procesos y consolidar la apropiación del sistema dentro de la organización.

Los resultados del estudio evidenciaron que, aunque la organización cuenta con un Sistema Integrado de Gestión formalmente estructurado y reconocido dentro de la dinámica institucional, aún persisten limitaciones relacionadas con la integración desigual de sus componentes, la menor consolidación del enfoque ambiental, la gestión no plenamente integrada de los riesgos, las dificultades de comunicación entre procesos, la apropiación heterogénea del sistema y las debilidades en los mecanismos de evaluación y mejora. En este contexto, la presente propuesta se concibe como una respuesta aplicada y fundamentada en evidencia, coherente con el objetivo general de la investigación.

Desde esta perspectiva, el plan de mitigación no debe entenderse únicamente como un conjunto de acciones correctivas aisladas, sino como un instrumento estratégico orientado a fortalecer la madurez del SIG en sus dimensiones estructural, operativa y cultural. Su finalidad es favorecer una evolución progresiva del sistema, pasando de una integración predominantemente formal hacia una integración más transversal, efectiva y sostenible en el tiempo.

8.2 Estructura del plan de mitigación

El plan de mitigación fue estructurado considerando la relación entre las barreras identificadas, las acciones propuestas para su intervención, los responsables de su implementación, el horizonte temporal estimado y el impacto esperado sobre el fortalecimiento del Sistema

Integrado de Gestión. Este enfoque permite vincular de manera directa los resultados obtenidos en la investigación con una propuesta práctica de mejora organizacional.

Las acciones propuestas se orientan a cuatro frentes principales. En primer lugar, al fortalecimiento de la integración transversal del componente ambiental dentro del SIG, dado que este fue el ámbito donde se concentraron las principales brechas documentales y operativas. En segundo lugar, a la mejora de la articulación entre procesos y responsables del sistema, con el fin de reducir barreras de comunicación y coordinación. En tercer lugar, al fortalecimiento de la apropiación del SIG por parte de líderes y colaboradores, mediante estrategias de capacitación y sensibilización con enfoque integrado. Finalmente, a la consolidación de los mecanismos de evaluación, seguimiento y mejora continua, como condición necesaria para elevar el nivel de madurez del sistema.

8.3 Plan de acciones para mitigar las barreras identificadas

Con base en la categorización de factores desarrollada en el apartado anterior, se formuló un plan de acciones orientado a intervenir de manera directa las principales barreras que obstaculizan la integración efectiva del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. La construcción de este plan se fundamenta en la evidencia obtenida mediante la triangulación de resultados, de manera que cada acción propuesta guarda correspondencia con hallazgos documentales, perceptuales y cualitativos identificados a lo largo de la investigación.

El plan se estructuró bajo una lógica de intervención aplicada, en la cual cada barrera identificada se vincula con una acción concreta, un responsable institucional, un horizonte temporal estimado, un nivel de prioridad, un criterio básico de seguimiento y el impacto esperado sobre el fortalecimiento del sistema. Este enfoque permite que la propuesta no se limite a recomendaciones generales, sino que se configure como una herramienta práctica de gestión orientada a facilitar la toma de decisiones y la priorización de esfuerzos de mejora dentro de la organización.

Asimismo, las acciones incluidas en el plan fueron definidas considerando su capacidad de incidir sobre tres niveles complementarios del SIG: el nivel estructural, relacionado con la documentación, la integración de componentes y la gestión de riesgos; el nivel operativo, asociado a la articulación de procesos y al cumplimiento efectivo de procedimientos; y el nivel cultural, vinculado con la apropiación del sistema, el liderazgo y la participación del personal. Esta perspectiva permite entender que la mitigación de barreras no depende de una única intervención, sino de un conjunto articulado de acciones que favorezcan la madurez progresiva del sistema.

Tabla 8.1. Plan de mitigación para fortalecer la integración del Sistema Integrado de Gestión

Barrera identificada	Tipo de factor	Acción propuesta	Responsable	Plazo	Prioridad	Indicador de seguimiento	Impacto esperado
Integración parcial del componente ambiental dentro del SIG	Organizacional / cultural	Incorporar de manera transversal variables ambientales en el análisis del contexto, la gestión de riesgos, la revisión por la dirección y los mecanismos de seguimiento del SIG	Coordinación SIG / Alta dirección / Líder de proceso asociado	Corto – mediano plazo	Alta	Número de instrumentos del SIG ajustados para incluir variables ambientales	Mayor equilibrio entre los componentes del sistema y fortalecimiento del enfoque ambiental
Dificultades de comunicación entre procesos y responsables del sistema	Organizacional	Establecer espacios periódicos de articulación entre líderes de proceso y responsables del SIG para revisar avances, necesidades y compromisos de integración	Coordinación SIG / Líderes de proceso	Corto plazo	Alta	Número de reuniones de articulación realizadas y compromisos cumplidos	Mejora en la comunicación transversal y mayor alineación entre procesos
Apropiación heterogénea del SIG por parte de líderes y colaboradores	Cultural	Diseñar e implementar un plan de formación integrada del SIG con enfoque práctico, orientado a calidad, SST y gestión ambiental de manera conjunta	Coordinación SIG / Talento Humano	Corto – mediano plazo	Alta	Número de capacitaciones ejecutadas y evaluación de percepción o aprendizaje	Mayor comprensión, apropiación y aplicación transversal del sistema
Debilidad en la transmisión del SIG por parte de líderes de proceso	Liderazgo	Fortalecer el rol de los líderes mediante espacios de sensibilización y acompañamiento enfocados en su función como agentes de integración del sistema	Alta dirección / Coordinación SIG	Mediano plazo	Media	Número de líderes sensibilizados y seguimiento a acciones de despliegue en sus equipos	Mayor liderazgo aplicado al SIG y mejor despliegue del sistema en los equipos

Gestión de riesgos no plenamente integrada	Organizacional	Revisar y armonizar las metodologías existentes para la identificación y tratamiento de riesgos, incorporando una visión integrada del SIG	Coordinación SIG / Líderes de proceso	Mediano plazo	Alta	Existencia de metodología integrada de riesgos y número de procesos ajustados	Mayor coherencia en la planificación y mejor integración de riesgos
Debilidades en evaluación del desempeño y mejora	Organizacional / liderazgo	Fortalecer las auditorías internas integradas, la revisión por la dirección y la verificación de la eficacia de acciones correctivas, incluyendo de forma explícita el componente ambiental	Coordinación SIG / Alta dirección / Auditores internos	Mediano plazo	Alta	Número de auditorías integradas realizadas y porcentaje de acciones con verificación de eficacia	Mejora del ciclo PHVA y fortalecimiento de la retroalimentación estratégica del SIG
Percepción de rigidez documental frente a cambios operativos	Organizacional	Establecer un mecanismo periódico de revisión y actualización documental que permita ajustar procedimientos frente a cambios tecnológicos, operativos o contractuales	Coordinación SIG / Líderes de proceso	Mediano plazo	Media	Número de documentos revisados y actualizados en el periodo definido	Mayor pertinencia del sistema documental y mejor articulación con la realidad operativa

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico documental, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta de percepción.

Las acciones propuestas muestran que las barreras identificadas no pueden abordarse de manera aislada, ya que muchas de ellas se encuentran interrelacionadas. Por ejemplo, la integración parcial del componente ambiental no depende únicamente de ajustes documentales, sino también de una mayor articulación entre procesos, del fortalecimiento de la formación integrada y del liderazgo necesario para incorporar este componente en la gestión cotidiana. De igual forma, las debilidades en evaluación y mejora no solo remiten a mecanismos técnicos de seguimiento, sino también a la necesidad de fortalecer la cultura de retroalimentación y el compromiso de los responsables del sistema.

En este sentido, el plan propuesto adopta una lógica sistémica, en la que las acciones de corto plazo actúan como condiciones habilitantes para intervenciones de mediano plazo. El fortalecimiento de la comunicación, la capacitación integrada y la apropiación del sistema por parte de los líderes constituye una base necesaria para que posteriormente puedan consolidarse procesos más robustos de integración de riesgos, evaluación del desempeño, actualización documental y mejora continua.

En conjunto, el plan de mitigación formulado permite traducir los hallazgos de la investigación en una propuesta operativa y coherente para la organización, orientada no solo a corregir brechas existentes, sino a favorecer un proceso progresivo de fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión en sus dimensiones estructural, operativa y cultural.

8.4 Impacto esperado y consideraciones para la implementación de la propuesta

La implementación progresiva del plan de mitigación propuesto permitiría intervenir de manera estructurada las principales barreras identificadas en la investigación y fortalecer la integración efectiva del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. Su valor radica en que las acciones formuladas no responden a supuestos generales, sino a hallazgos consistentes obtenidos mediante la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta de percepción, lo que le otorga pertinencia técnica y coherencia con la realidad organizacional analizada.

En el plano estructural, la propuesta permitiría avanzar hacia una mayor coherencia entre los diferentes componentes del SIG, especialmente mediante la incorporación transversal del componente ambiental y el fortalecimiento de la gestión integrada de riesgos, del seguimiento y de los mecanismos de mejora. Esto contribuiría a reducir la asimetría actualmente existente entre la consolidación del sistema de calidad y el menor nivel de madurez observado en otros componentes del sistema.

En el plano operativo, las acciones orientadas a fortalecer la articulación entre procesos, la comunicación transversal y la actualización documental favorecerían una aplicación más homogénea del SIG dentro de la dinámica cotidiana de la organización. De esta manera, el sistema podría dejar de percibirse únicamente como una estructura de soporte formal y consolidarse con mayor fuerza como una herramienta práctica para la ejecución de actividades, la toma de decisiones y el control de los procesos.

En el plano cultural, la propuesta tiene el potencial de fortalecer la apropiación del SIG por parte de líderes y colaboradores, especialmente a través de acciones de formación integrada, sensibilización y acompañamiento. Este aspecto resulta particularmente relevante, dado que la investigación evidenció que una de las principales limitaciones del sistema radica en la apropiación desigual de sus componentes y en la tendencia a priorizar algunos de ellos por encima de otros dentro de la gestión diaria.

Desde la perspectiva del liderazgo, el plan propuesto también busca reforzar el papel de los líderes de proceso como agentes clave para la integración efectiva del sistema. La consolidación del SIG no depende exclusivamente de un área especializada, sino de la capacidad del liderazgo organizacional para promover el cumplimiento transversal de sus lineamientos, facilitar su apropiación dentro de los equipos y sostener una cultura orientada a la mejora continua.

En términos de implementación, la propuesta se considera factible dentro del contexto de Collect Center S.A.S., dado que no plantea transformaciones desconectadas de la estructura organizacional existente, sino acciones que pueden incorporarse progresivamente a mecanismos ya presentes en la empresa, como la revisión por la dirección, la gestión documental, las auditorías internas, los espacios de formación y el seguimiento a procesos. En este sentido, la propuesta no implica la creación de un sistema paralelo, sino el fortalecimiento del sistema ya existente a partir de ajustes estratégicos orientados a mejorar su nivel de integración y madurez.

No obstante, la efectividad del plan dependerá en gran medida del compromiso de la alta dirección, de la articulación entre líderes de proceso y de la disposición organizacional para asumir la integración del SIG como un proceso de mejora continua y no únicamente como un ejercicio de cumplimiento documental. Por ello, el impacto esperado de la propuesta no debe entenderse como inmediato ni automático, sino como el resultado de una implementación progresiva, sostenida y acompañada por mecanismos de seguimiento que permitan verificar su eficacia.

En conjunto, la propuesta formulada se configura como una herramienta de fortalecimiento institucional que puede contribuir a que Collect Center S.A.S. avance desde una integración predominantemente formal del Sistema Integrado de Gestión hacia una integración más efectiva, operativa y culturalmente consolidada. En este sentido, el plan de mitigación constituye una respuesta aplicada y coherente con los hallazgos de la investigación, alineada con el propósito de fortalecer el desempeño global de la organización a través de un SIG más maduro, articulado y sostenible.

9 CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del diagnóstico documental, las entrevistas semiestructuradas, la encuesta de percepción y la formulación del plan de mitigación, el presente capítulo expone las principales conclusiones del estudio. Su propósito es sintetizar los hallazgos más relevantes de la investigación y dar respuesta explícita al objetivo general y a los objetivos específicos planteados al inicio del trabajo.

En este sentido, las conclusiones no constituyen una repetición de los resultados presentados en capítulos anteriores, sino una interpretación integradora de la evidencia obtenida, orientada a establecer el aporte principal del estudio frente a la comprensión de las barreras que afectan la implementación efectiva y la integración cultural del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S.

9.1 Conclusión general del estudio

La presente investigación permitió analizar los factores críticos que obstaculizan la implementación efectiva y la integración cultural del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S., a partir de la revisión de los requisitos de las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015, así como de la evidencia obtenida mediante la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta de percepción aplicada a los colaboradores. En términos generales, los hallazgos permiten concluir que la organización cuenta con un Sistema Integrado de Gestión formalmente estructurado, con avances significativos en su consolidación documental y en su reconocimiento institucional, pero aún presenta barreras relevantes para lograr una integración plenamente efectiva en la práctica operativa y en la cultura organizacional.

El estudio evidenció que el principal desafío del SIG no radica en la inexistencia de instrumentos, procedimientos o lineamientos formales, sino en la distancia que aún persiste entre su estructura documental y su incorporación homogénea dentro de los procesos. En este sentido, la investigación permitió identificar que la organización ha alcanzado un nivel importante de formalización del sistema, pero todavía enfrenta limitaciones relacionadas con la articulación transversal de sus componentes, la apropiación desigual del sistema por parte de líderes y colaboradores, la debilidad relativa del componente ambiental y la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación, seguimiento y mejora continua.

Desde una perspectiva analítica, puede concluirse que Collect Center S.A.S. no se encuentra en una fase incipiente de implementación del SIG, sino en una etapa de consolidación intermedia, caracterizada por una base estructural sólida, pero con oportunidades claras de fortalecimiento en su dimensión operativa, cultural y estratégica. Esto significa que el reto actual de la organización no es construir un sistema desde cero, sino evolucionar desde una integración predominantemente formal hacia una integración más madura, transversal y sostenible.

Asimismo, la investigación permitió establecer que la implementación efectiva de un Sistema Integrado de Gestión no depende exclusivamente del cumplimiento normativo ni de la disponibilidad de documentación alineada con los estándares ISO, sino del grado en que dicho sistema logra incorporarse realmente en la toma de decisiones, en la ejecución cotidiana de las actividades y en el comportamiento organizacional de los distintos actores. En consecuencia, la integración cultural del SIG emerge como un factor determinante para que el sistema trascienda su dimensión formal y se convierta en una verdadera herramienta de gestión y mejora del desempeño organizacional.

En este sentido, el aporte principal del estudio consiste en demostrar que las barreras del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. no son exclusivamente técnicas ni documentales, sino que responden a una interacción compleja entre factores organizacionales, culturales y de liderazgo. Por ello, la investigación no solo permitió diagnosticar el estado actual del sistema, sino también generar una base analítica y aplicada para la formulación de un plan de mitigación orientado a fortalecer su integración efectiva. De esta manera, el trabajo aporta una comprensión más profunda sobre el proceso de madurez del SIG dentro de la organización y ofrece una ruta de fortalecimiento coherente con sus necesidades reales.

9.2 Conclusión frente al objetivo específico 1

Diagnosticar el estado actual de implementación del SIG mediante la identificación de brechas entre su diseño documental y su ejecución práctica en los ámbitos de Calidad, SST y Medio Ambiente.

En relación con el primer objetivo específico, se concluye que el Sistema Integrado de Gestión de Collect Center S.A.S. presenta un nivel de implementación estructuralmente favorable, reflejado en un cumplimiento global del 72 % frente a los requisitos comunes de la Estructura de Alto Nivel. Este resultado evidencia que la organización dispone de una base documental sólida que soporta el funcionamiento del sistema y que ha avanzado de manera significativa en la formalización de sus componentes, especialmente en los ámbitos asociados a contexto, liderazgo, soporte y operación.

Sin embargo, el diagnóstico permitió identificar brechas relevantes entre el diseño documental y la ejecución práctica del sistema, particularmente en los mecanismos de evaluación del desempeño, mejora continua e integración del componente ambiental. Esta situación permite concluir que el SIG presenta una mayor fortaleza en su dimensión formal que en su dimensión operativa, de seguimiento y de retroalimentación estratégica, lo cual limita su consolidación como sistema plenamente integrado.

De manera específica, el componente ambiental se configuró como el ámbito con mayores oportunidades de fortalecimiento, tanto por la concentración de brechas documentales como por su menor nivel de apropiación dentro de algunos procesos. Este hallazgo sugiere que la

integración del SIG en la organización no ha avanzado de manera homogénea entre sus distintas disciplinas, sino de forma progresiva y asimétrica, con un mayor nivel de consolidación en calidad y SST frente a la dimensión ambiental.

En consecuencia, se concluye que el estado actual del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. corresponde a una fase de consolidación intermedia, en la cual existe una estructura formalmente implementada, pero aún persisten diferencias significativas entre lo documentado y lo efectivamente incorporado en la práctica organizacional. Esta brecha constituye un hallazgo central del estudio, ya que confirma que la implementación efectiva del SIG no depende únicamente de la existencia de procedimientos y lineamientos, sino de su articulación real con la operación, el seguimiento y la mejora continua.

9.3 Conclusión frente al objetivo específico 2

Categorizar los factores organizacionales, culturales y de liderazgo que actúan como obstáculos para la integración efectiva del SIG.

En relación con el segundo objetivo específico, se concluye que la investigación permitió categorizar de manera clara los factores que obstaculizan la integración efectiva del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. en tres dimensiones principales: organizacional, cultural y de liderazgo. Esta categorización hizo posible comprender que las barreras del sistema no se limitan a fallas técnicas o documentales, sino que responden a una interacción compleja entre la estructura de los procesos, la cultura interna de la organización y la forma en que el liderazgo impulsa, acompaña o limita la apropiación del SIG.

En la dimensión organizacional, se identificaron obstáculos relacionados con las dificultades de comunicación entre procesos, la articulación insuficiente entre los diferentes componentes del sistema, la integración no plenamente consolidada de la gestión de riesgos y la tensión existente entre las exigencias de la operación diaria y el cumplimiento sistemático de algunos procedimientos. Estos factores afectan la transversalidad del SIG y favorecen que ciertos componentes del sistema, especialmente calidad, tengan una presencia más fuerte que otros dentro de la gestión cotidiana de los procesos.

En la dimensión cultural, se evidenció una apropiación heterogénea del sistema por parte de líderes y colaboradores. Aunque el SIG es percibido como una herramienta útil y necesaria, no todos sus componentes presentan el mismo nivel de comprensión, prioridad o interiorización dentro de la organización. Esta situación se refleja de manera particular en el componente ambiental, que muestra menor nivel de apropiación frente a calidad y SST, lo cual limita su consolidación como parte integral del sistema y confirma que la integración cultural del SIG aún no se ha desarrollado de manera homogénea.

En la dimensión de liderazgo, los hallazgos muestran que, aunque existe reconocimiento institucional del sistema, todavía es necesario fortalecer el papel de los líderes de proceso como agentes de apropiación, transmisión y sostenimiento del SIG dentro de sus equipos. La

evidencia obtenida sugiere que la consolidación efectiva del sistema no depende únicamente de una coordinación central o de un área especializada, sino de la capacidad del liderazgo intermedio para traducir sus lineamientos en prácticas concretas, promover la participación del personal y reforzar una visión verdaderamente transversal del sistema.

En consecuencia, se concluye que la integración efectiva del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. se ve condicionada por un conjunto de factores interdependientes que actúan simultáneamente sobre la operación, la cultura organizacional y la gestión de los procesos. Esta conclusión resulta especialmente relevante, ya que demuestra que el fortalecimiento del SIG requiere intervenciones que trasciendan el ajuste documental y que aborden, de forma articulada, la comunicación organizacional, la apropiación cultural y el liderazgo aplicado al sistema.

9.4 Conclusión frente al objetivo específico 3

Proponer un plan de acciones de mitigación para reducir las barreras identificadas y fortalecer la integración del SIG.

En relación con el tercer objetivo específico, se concluye que los hallazgos del estudio permitieron formular un plan de mitigación orientado a intervenir de manera estructurada las principales barreras identificadas y fortalecer la integración efectiva del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. La propuesta construida no surge de recomendaciones generales o desvinculadas del contexto, sino que se fundamenta en la evidencia obtenida mediante el diagnóstico documental, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta de percepción, lo que le otorga coherencia con la realidad organizacional analizada y con las necesidades específicas del sistema.

La investigación permitió concluir que el plan de mitigación debe priorizar, en primer lugar, el fortalecimiento del componente ambiental, dado que este concentra la mayor cantidad de brechas documentales y operativas, así como un menor nivel de apropiación dentro de algunos procesos. En segundo lugar, debe orientarse a mejorar la comunicación y articulación entre procesos, ya que esta se identificó como una de las barreras más recurrentes para la integración transversal del sistema. En tercer lugar, debe robustecer las estrategias de capacitación y sensibilización bajo un enfoque integrado, con el fin de reducir la apropiación heterogénea del SIG y fortalecer su comprensión como un marco único de gestión y no como un conjunto fragmentado de requisitos.

De igual forma, se concluye que el plan propuesto debe fortalecer el papel del liderazgo dentro del SIG, promoviendo una mayor participación de los líderes de proceso en la transmisión, seguimiento y apropiación del sistema dentro de sus equipos. Esta conclusión es relevante porque la investigación evidenció que la consolidación del SIG no depende exclusivamente de

áreas especializadas, sino de la capacidad del liderazgo organizacional para traducir sus lineamientos en prácticas consistentes dentro de la operación cotidiana.

Asimismo, el estudio permitió establecer que una intervención efectiva sobre las barreras identificadas requiere fortalecer los mecanismos de evaluación del desempeño y mejora continua, especialmente en lo relacionado con auditorías internas integradas, revisión por la dirección, seguimiento a controles y verificación de la eficacia de las acciones correctivas. En este sentido, el plan formulado no solo busca corregir brechas puntuales, sino favorecer una evolución progresiva del sistema hacia mayores niveles de madurez estructural, operativa y cultural.

En consecuencia, se concluye que la propuesta formulada constituye una hoja de ruta pertinente y coherente para fortalecer la integración del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center S.A.S. Su principal aporte radica en traducir los hallazgos de la investigación en acciones concretas, priorizadas y coherentes con la realidad organizacional, orientadas a reducir las barreras identificadas y a favorecer la consolidación del SIG como una herramienta estratégica, transversal y sostenida en la cultura de la organización.

10 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se identifican diversas líneas de investigación futura que podrían ampliar la comprensión sobre la implementación efectiva de los Sistemas Integrados de Gestión y profundizar en aspectos que, por el alcance del estudio, no fueron abordados de manera exhaustiva.

En primer lugar, sería pertinente desarrollar estudios orientados a evaluar la implementación y efectividad del plan de mitigación propuesto en Collect Center S.A.S., con el fin de analizar en qué medida las acciones formuladas contribuyen realmente a reducir las barreras identificadas y a fortalecer la integración del Sistema Integrado de Gestión en la práctica organizacional. Esta línea permitiría pasar de un enfoque diagnóstico y propositivo a uno de seguimiento y validación de resultados.

En segundo lugar, se recomienda profundizar en el análisis de la integración cultural del SIG, especialmente en lo relacionado con los procesos de apropiación, liderazgo intermedio y cambio organizacional. Los hallazgos de este estudio evidenciaron que la consolidación del sistema no depende únicamente de su formalización documental, sino también del grado en que es comprendido, interiorizado y sostenido por los distintos actores de la organización. En este sentido, futuras investigaciones podrían incorporar enfoques cualitativos más profundos sobre cultura organizacional, liderazgo y resistencia al cambio en contextos de integración de sistemas de gestión.

En tercer lugar, sería de interés desarrollar investigaciones comparativas entre organizaciones del sector servicios o del sector BPO que hayan implementado Sistemas Integrados de Gestión bajo referentes similares, con el propósito de identificar patrones comunes, diferencias contextuales y buenas prácticas transferibles. Este tipo de estudios permitiría ampliar el valor analítico del caso de Collect Center S.A.S. y situar sus resultados en una perspectiva sectorial más amplia.

En cuarto lugar, se sugiere profundizar en la relación entre la madurez del componente ambiental y el nivel de integración efectiva del SIG, dado que en la presente investigación este componente se configuró como el ámbito con mayores oportunidades de fortalecimiento. Futuras investigaciones podrían centrarse específicamente en los factores que condicionan la incorporación progresiva de la gestión ambiental dentro de sistemas inicialmente consolidados en calidad y seguridad y salud en el trabajo.

Finalmente, también resultaría pertinente explorar metodologías de evaluación más avanzadas para medir la madurez integral del SIG y su impacto en el desempeño organizacional, incluyendo variables relacionadas con sostenibilidad, eficiencia operativa, clima organizacional y percepción de valor del sistema por parte de los grupos de interés.

En conjunto, estas líneas de investigación evidencian que el estudio desarrollado no agota el análisis del fenómeno, sino que abre nuevas posibilidades para profundizar en la comprensión de las barreras, dinámicas de integración y estrategias de fortalecimiento de los Sistemas Integrados de Gestión en contextos organizacionales reales.

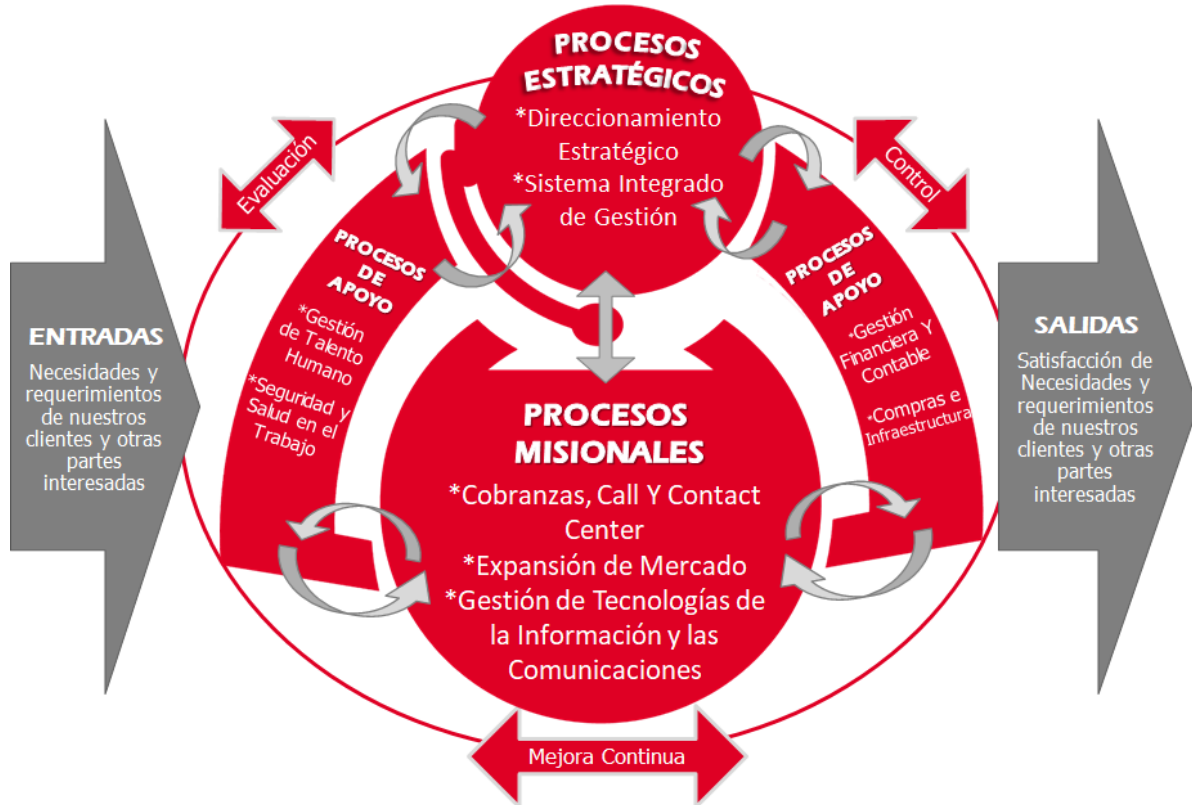
11 BIBLIOGRAFÍA

- Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J., & Molina-Azorín, J. (2017). Benefits of management systems integration: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 413–426.
- Bernardo, M., Casadesús, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2015). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 206–218.
- Boiral, O. (2012). ISO certificates as organizational degrees? Beyond the rational myths of the certification process. *Organization Studies*, 5-6.
- Denzin, N. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 80-88.
- Domingues, J., Sampaio, P., & Arezes, P. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1311–1334.
- Domingues, P., Sampaio, P., & Arezes, P. (2017). Integrated management systems assessment: A maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production*, 236–247.
- Gianni, M., & Gotzamani, K. (2024). The internalisation of integrated management systems as a key for sustainable companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 231–249.
- González Gil, E. V. (2023). Metodología para realizar un diagnóstico institucional para implementar un sistema integrado de gestión: caso Universidad Santo Tomás. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*.
- Khanna, H. S., Laroia, S. C., & Sharma, D. D. (2010). Integrated management systems in Indian manufacturing organizations: Some key findings from an empirical study. *The TQM Journal*.
- Mendes de Saboya, L., Cândido, C., & Cesário, M. (2025). Certification, maintenance and decertification of standardised innovation management systems: Motivations, barriers and benefits. *Creativity and Innovation Management*, 541–564.
- Molina-Azorín, J., Tarí, J., Claver-Cortés, E., & López-Gamero, M. (2009). Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Reviews*, 197–222.
- Naveh, E., & Marcus, A. (2004). When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? *Journal of Operations Management*, 509–525.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2015). *Anexo SL – Estructura de Alto Nivel, texto idéntico y términos comunes para las normas de sistemas de gestión*. Organización Internacional de Normalización.
- Psomas, E., & Antony, J. (2015). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies. *International Journal of Production Research*.
- Rebelo, M., Santos, G., & Silva, R. (2014). Conception of a flexible, integrator and lean model for integrated management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 683–703.
- Ronalter, L., & Bernardo, M. (2023). Integrated management systems and sustainability – a review on their relationships. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1438–1468.
- Silva, D. A., Araújo, G. C., Oliveira, O. J., & Silva, F. F. (2019). Integrated management systems: Barrier assessment through Grey Incidence Analysis. *Journal of Cleaner Production*.
- Simon, A., Bernardo, M., Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2013). Implementing integrated management systems in chemical firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 294–309.

- Simon, S., Bernardo, M., Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2013). Implementing integrated management systems in chemical firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 294-309.
- Tarí, J., Molina-Azorín, J., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 297–322.
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications.

12 ANEXOS

Anexo A. Mapa de procesos del Sistema Integrado de Gestión de Collect Center S.A.S.



Fuente: Elaboración propia con base en documentación interna del Sistema Integrado de Gestión de Collect Center S.A.S.

El presente mapa de procesos representa la estructura del Sistema Integrado de Gestión de Collect Center S.A.S., en el cual se identifican los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, así como su interacción bajo el enfoque de mejora continua y satisfacción de las partes interesadas.

Anexo B. Lista de verificación documental del Sistema Integrado de Gestión (SIG)

Objetivo del instrumento

Evaluar el nivel de alineación documental e integración estructural del Sistema Integrado de Gestión de Collect Center S.A.S. frente a los requisitos comunes de las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015 bajo la Estructura de Alto Nivel (HLS).

N.º	HLS	Norma	Requisito	Evidencia Esperada	Evidencia encontrada			C	CP	NC	Brecha identificada	Disciplina afectada	Impacto	Prioridad
					Código	Nombre	Vigente a partir de							
1	4.1	Todas	Contexto organizacional documentado y actualizado	PESTEL / DOFA / Análisis estratégico	DES-PL-001	PLAN ESTRATÉGICO COLLECT CENTER	11/11/2025		X		El análisis del contexto no integra de forma completa variables ambientales relevantes (consumo energético, gestión residuos, cumplimiento ambiental), afectando la visión integral del SIG.	ISO 14001	Alto	1
2	4.2	Todas	Partes interesadas y requisitos identificados	Matriz de partes interesadas	DES-FR-006	MATRIZ DE PARTES INTERESADAS	12/11/2025		X		La identificación de partes interesadas no integra de forma completa los actores ambientales relevantes, lo que limita la gestión transversal de requisitos legales y expectativas ambientales dentro del SIG.	ISO 14001	Medio	2
3	4.3	Todas	Alcance del SIG definido y comunicado	Documento de alcance SIG	SIG-MN-002	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	11/11/2025	X			N/A	N/A	N/A	N/A
4	4.4	Todas	Mapa de procesos	Mapa de procesos /	DES-MP-001	MAPA DE PROCESOS	27/08/2025	X			N/A	N/A	N/A	N/A

			integrado y vigente	Interacciones										
5	5.1a	Todas	Compromiso visible de la Alta Dirección con el SIG	Actas, asignación de recursos	SIG-MN-002	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION CARTA DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS	12/11/2025	X			N/A	N/A	N/A	N/A
6	5.1b	Todas	Seguimiento directivo al desempeño del SIG	Indicadores , revisiones periódicas	N/A	INDICADORES DE GESTIÓN	N/A		X		Seguimiento directivo prioriza indicadores de calidad; SST se revisa de forma periódica no sistemática; indicadores ambientales se miden pero no forman parte del análisis estratégico de Alta Dirección. El seguimiento del desempeño del SIG no se realiza de manera integrada y equilibrada entre las tres disciplinas, limitando el liderazgo transversal del sistema.	ISO 14001 + ISO 45001	Alto	1
7	5.2	Todas	Política del SIG divulgada y comprendida	Comunicaciones, inducciones	SIG-PC-001 SIG-MN-002	POLITICA INTEGRADA DE GESTION MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			X		La organización no cuenta con una política única plenamente integrada que consolide Gestión Ambiental de forma clara, manteniendo documentos separados que limitan la coherencia del SIG.		Medio	2
8	5.3	Todas	Roles y responsabilidades del SIG definidos	Organigrama, matriz RACI	GTH-FR-028	MATRIZ DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGO	12/05/2025	X			N/A	N/A	N/A	N/A

9	6.1a	Todas	Riesgos y oportunidades integrados	Matriz de riesgos	SIG-FR-020	MATRIZ DE RIESGOS	2/11/2025		X	No se cuenta con riesgos y oportunidades claramente identificados en los procesos con gestión ambiental y SST	ISO 14001 + ISO 45001	Alto	1
10	6.1b	ISO 45001	Riesgos SST identificados e integrados	IPERC / Matriz peligros	SST-FR-086	MATRIZ DE IDENTIFICACION DE PELIGROS , EVALUACION Y CONTROL DE RIESGOS	28/08/2025	X		N/A	N/A	N/A	N/A
11	6.1c	ISO 14001	Aspectos e impactos ambientales integrados	Matriz ambiental	SGA-FR-013	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES	31/03/2023	X		N/A	N/A	N/A	N/A
12	6.2	Todas	Objetivos del SIG medibles y alineados	KPIs, metas y planes	N/A	INDICADORES DE GESTIÓN	N/A		X	No existe alineación clara entre objetivos del SIG y los indicadores definidos para SST y gestión ambiental, limitando la evaluación efectiva del cumplimiento de metas.	ISO 14001 + ISO 45001	Alto	1
13	6.3	Todas	Gestión del cambio implementada	Procedimiento de cambios	SST-PR-005	GESTION DEL CAMBIO	27/06/2025		X	La gestión del cambio se encuentra formalizada, pero no integra de manera explícita la evaluación de impactos ambientales, limitando el enfoque transversal del SIG.	ISO 14001	Medio	2
14	7.1	Todas	Recursos suficientes asignados al SIG	Presupuesto, dotación	GFI-FR-034	PRESUPUESTO ANUAL	31/01/2026	X		N/A	N/A	N/A	N/A
15	7.2a	Todas	Plan anual de formación SIG definido	Plan de capacitación	GTH-FR-003	PLAN DE CAPACITACION	31/01/2026	X		N/A	N/A	N/A	N/A

O	7.2b	Todas	Evaluación de efectividad de la capacitación	Evaluaciones, registros	NO	NO	NO			X	La organización no cuenta con un método estructurado para evaluar la efectividad de las capacitaciones del SIG, lo que limita la verificación del desarrollo de competencias del personal.	ISO 14001 + ISO 45001 + ISO 9001	Alto	1
17	7.3	Todas	Conciencia y cultura organizacional SIG	Campañas, inducciones	N/A	CAMPAÑAS SIG	N/A	X			N/A	N/A	N/A	N/A
18	7.4	Todas	Comunicación interna del SIG efectiva	Boletines, correos, carteleros	N/A	BOLETINES INFORMATIVOS CARTELERAS INFORMATIVAS PLATAFORMA INTERNA	N/A	X			N/A	N/A	N/A	N/A
19	7.5	Todas	Control documental y registros actualizado	Control de versiones	N/A	LISTADO DE DOCUMENTOS	N/A		X		La gestión documental se encuentra fragmentada por sistema, lo que genera duplicidad de información y limita la integración operativa del SIG. Se da cumplimiento desde Calidad pero algunos documentos no evidencian de manera clara SST y Calidad	ISO 14001 + ISO 45001	Medio	2
20	8.1a	Todas	Procedimientos operativos aplicados en campo	Registros operativos	N/A	PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS PROGRAMAS DE SST PROGRAMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL	N/A	X			N/A	N/A	N/A	N/A

21	8.1b	Todas	Controles operativos verificados	Listas de verificación	N/A	Registros de monitoreo de calidad Cumplimiento de procedimientos operativos Seguimientos a programas de SST Seguimientos a programas de gestión ambiental	N/A		X	La verificación de controles operativos no se ejecuta de forma integral ni continua en el componente ambiental del SIG, afectando la consistencia del control operacional.	ISO 14001	Alto	1
22	8.1c	ISO 9001	Control de calidad del servicio	Monitoreos , auditorías	COB-PR-012	CONTROL DE LA CALIDAD EN LA PRESTACION DEL SERVICIO	27/08/2024	X		N/A	N/A	N/A	N/A
23	8.1d	ISO 45001	Controles SST implementados	Inspecciones SST	SST-PG-007	PROGRAMA DE INSPECCIONES SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO REGISTROS DE INSPECCIONES, USO DE EPP, ACTAS DE COMITÉS DE APOYO SST	18/06/2022	X		N/A	N/A	N/A	N/A
24	8.1e	ISO 14001	Controles ambientales operativos	Gestión de residuos, consumo	SGA-PL-002	PLAN DE GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS REGISTROS DE CONSUMOS DE ENERGIA Y AGUA REGISTROS DE RECORRIDOS A INSTALACIONES	15/10/2024	X		N/A	N/A	N/A	N/A
25	8.2	Todas	Gestión y evaluación de proveedores	Evaluación proveedores	GFI-MN-001	MANUAL DE CONTRATACION	28/11/2025		X	La gestión de proveedores integra adecuadamente requisitos de calidad y SST, sin embargo, el componente ambiental no se encuentra	ISO 14001	Medio	2

										plenamente incorporado en los criterios de evaluación y control de la contratación.				
26	8.3	ISO 45001 / 14001	Preparación y respuesta ante emergencias	Simulacros , planes	SST-PL-001 SGA-PG-006	PLAN DE PREVENCIÓN, PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE UNA EMERGENCIA CONFORMACIÓN DE BRIGADA DE EMERGENCIA REGISTROS DE SIMULACROS DE EMERGENCIA PROGRAMA DE CONTINGENCIA AMBIENTAL	20/08/2025 18/01/2024		X		La preparación y respuesta ante emergencias se encuentra implementada de manera efectiva en SST; sin embargo, el componente ambiental no ha sido aplicado ni probado, lo que limita la integración del SIG.		Alto	1
27	9.1a	Todas	Indicadores del SIG definidos	Tablero de indicadores	N/A	INDICADORES DE GESTIÓN CREADOS EN PLATAFORMA INTERNA	N/A	X			N/A	N/A	N/A	N/A
28	9.1b	Todas	Uso de indicadores para toma de decisiones	Actas de análisis	N/A	REGISTROS MEDICIÓN DE INDICADORES	N/A		X		Indicadores de gestión ambiental definidos y medidos periódicamente; no se evidencia análisis sistemático ni uso efectivo de los resultados para la toma de decisiones.	ISO 14001	Medio	2
29	9.2	Todas	Auditoría interna integrada realizada	Informes auditoría	SIG-PR-003	AUDITORIAS INTERNAS	24/10/2025		X		El programa de auditoría interna no incorpora de manera sistemática la evaluación de los requisitos del sistema de gestión ambiental,	ISO 14001	Alto	1

										limitando la integralidad del SIG.			
30	9.3	Todas	Revisión por la Dirección integrada	Actas revisión	DES-PR-001	REVISION POR LA DIRECCION DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	25/07/2024		X	La revisión por la dirección no incorpora de manera integral el componente ambiental del SIG, limitando la evaluación global del desempeño del sistema.	ISO 14001	Alto	1
31	10.2a	Todas	Registro y gestión de no conformidades	Sistema NC/AC	SIG-PR-004	ACCIONES CORRECTIVAS	26/06/2025		X	El proceso de gestión de no conformidades y acciones de mejora no incorpora de manera sistemática el componente ambiental, limitando la mejora continua del SIG.	ISO 14001	Alto	1
32	10.2b	Todas	Verificación de eficacia de acciones	Seguimiento o acciones	N/A	PLANES DE MEJORAMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS	N/A		X	El proceso de gestión de no conformidades y acciones de mejora no incorpora de manera sistemática el componente ambiental, limitando la mejora continua del SIG.	ISO 14001	Alto	1

Anexo C. Guía de entrevista semiestructurada para líderes de proceso

Objetivo de la entrevista

Conocer la percepción de líderes de proceso y responsables organizacionales sobre la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en Collect Center S.A.S., con el fin de identificar barreras organizacionales que afectan su funcionamiento e integración dentro de los procesos de la empresa.

Tipo de instrumento

Entrevista semiestructurada

Duración estimada

15 – 20 minutos

Población objetivo

Colaboradores que desempeñan roles clave dentro de la organización y que tienen relación directa o indirecta con la implementación del Sistema Integrado de Gestión.

Datos generales

- Cargo del entrevistado: _____
- Proceso: _____
- Años en la organización: _____
- Fecha entrevista: _____

Bloque 1 – Percepción general del SIG

1. Desde su experiencia, ¿cómo describiría el funcionamiento actual del Sistema Integrado de Gestión dentro de la organización?
2. ¿Considera que el SIG se encuentra realmente integrado en los procesos de la empresa o que aún se gestionan algunos aspectos de manera separada?

Bloque 2 – Integración del sistema

3. ¿Qué tan integrados considera que están los componentes de calidad, seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental dentro de las actividades de su proceso?
4. Desde su experiencia, ¿qué dificultades ha identificado para integrar estos sistemas dentro de los procesos de la organización?

Bloque 3 – Planificación y gestión de riesgos

5. ¿Cómo se gestionan actualmente los riesgos asociados a calidad, seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental dentro de los procesos?

Bloque 4 – Operación del sistema

6. En la práctica diaria, ¿los procesos aplican realmente los procedimientos y controles establecidos en el Sistema Integrado de Gestión?
7. ¿De qué manera el SIG influye en las decisiones o en la ejecución de las actividades dentro de su proceso?

Bloque 5 – Evaluación y mejora

8. Desde su perspectiva, ¿qué aspectos deberían fortalecerse para mejorar la implementación del Sistema Integrado de Gestión en la organización?

Bloque 6 – Identificación de barreras

9. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son las principales barreras organizacionales que dificultan la implementación efectiva del Sistema Integrado de Gestión en la organización?

Anexo D. Cuestionario Encuesta de Percepción del SIG

Objetivo

La presente encuesta es anónima, confidencial y con fines académicos. Su objetivo es conocer la percepción de los colaboradores sobre el Sistema Integrado de Gestión (SIG) y su aplicación en las actividades diarias de Collect Center.

Seleccione el proceso al que pertenece:

- ☐ Cobranzas, call y contact center
- ☐ Gestión de tecnologías de la información
- ☐ Expansión de mercado
- ☐ Talento humano
- ☐ Seguridad y salud en el trabajo
- ☐ Compras e infraestructura
- ☐ Gestión financiera y contable
- ☐ Direccionamiento estratégico
- ☐ Sistema integrado de gestión

Tiempo de antigüedad en Collect Center

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Entre 6 meses y 1 año
- ☐ Entre 1 año y 3 años
- ☐ Entre 3 y 5 años
- ☐ Más de 5 años

Para responder tenga en cuenta la siguiente escala:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

BLOQUE 1 – Conocimiento y comprensión del SIG	1	2	3	4	5
1. La organización cuenta con un Sistema Integrado de Gestión (SIG).					
2. El SIG integra aspectos de calidad, seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental y seguridad de la información.					
3. El SIG es importante para el logro de los objetivos de la organización.					
4. El SIG se relaciona con la misión y visión de Collect Center.					

BLOQUE 2 – Integración del SIG	1	2	3	4	5
5. Los requisitos de calidad, SST, ambiental y seguridad de la información se vinculan en las actividades de mi cargo.					
6. Las actividades de mi proceso consideran de manera conjunta aspectos de Calidad, SST y gestión ambiental y Seguridad de la información.					
7. Existe coherencia entre los diferentes sistemas que conforman el SIG.					
BLOQUE 3 – Planificación del SIG	1	2	3	4	5
8. En mi proceso se identifican y tienen en cuenta riesgos que pueden afectar la calidad del servicio.					
9. En mi proceso se identifican y tienen en cuenta los riesgos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.					
10. En mi proceso se identifican y tienen en cuenta los riesgos relacionados con la gestión ambiental.					
11. En mi proceso se identifican y tienen en cuenta los riesgos relacionados con la seguridad de la información.					
BLOQUE 4 – Operación del SIG	1	2	3	4	5
12. Los controles asociados a calidad se aplican de forma consistente en mi proceso.					
13. Los controles asociados a seguridad y salud en el trabajo se aplican de forma consistente en mi proceso.					
14. Los controles asociados a gestión ambiental se aplican de forma consistente en mi proceso.					
15. Los controles asociados a seguridad de la información se aplican de forma consistente en mi proceso.					
BLOQUE 5 – Liderazgo y soporte	1	2	3	4	5
16. La Alta Dirección demuestra compromiso con el Sistema Integrado de Gestión.					
17. El liderazgo promueve el cumplimiento de los requisitos de calidad.					
18. El liderazgo promueve el cumplimiento de los requisitos de seguridad y salud en el trabajo.					
19. El liderazgo promueve el cumplimiento de los requisitos de gestión ambiental.					

20. El liderazgo promueve el cumplimiento de los requisitos de seguridad de la información.					
21. Se realizan capacitaciones relacionadas con el Sistema Integrado de Gestión.					
22. La capacitación recibida me ha permitido aplicar adecuadamente el SIG en mi trabajo.					
BLOQUE 6 – Evaluación del desempeño y mejora	1	2	3	4	5
23. Mi proceso es revisado periódicamente para verificar que esté funcionando correctamente y cumpliendo con el SIG.					
24. Existen mecanismos para reportar no conformidades u oportunidades de mejora.					
25. Las oportunidades de mejora identificadas se gestionan adecuadamente.					
26. El SIG contribuye a la mejora continua de los procesos de la organización.					

27. Desde su experiencia, ¿qué aspectos considera que deberían fortalecerse para mejorar la integración del Sistema Integrado de Gestión en Collect Center?

¡Gracias por participar! Sus respuestas son anónimas

Anexo E. Matriz de síntesis de resultados de entrevistas semiestructuradas

Código	Cargo	Percepción general del SIG	Integración del sistema	Planificación y gestión de riesgos	Operación del sistema	Evaluación y mejora	Barreras identificadas
E1	Coordinadora SIG	Sistema estratégico que permea todos los procesos	Integración parcial; calidad más consolidada, ambiental más débil	Riesgos gestionados de forma separada, falta integración	Procedimientos aplicados, pero requieren actualización	Necesidad de fortalecer documentación integrada y actualización tecnológica	Falta conocimiento técnico, falta capacitación integrada, ausencia de responsable ambiental
E2	Tesorería	Sistema aporta estructura y mejora organizacional	Integración en avance pero no total	Riesgos gestionados con mayor énfasis en SI y calidad	Procedimientos aplicados aunque la inmediatez afecta cumplimiento	Necesidad de capacitación y mayor compromiso del equipo	Falta comunicación entre procesos
E3	Profesional Compras e infraestructura	Sistema actualizado y alineado con la norma	Calidad y SST bien integrados; ambiental menos desarrollado	Riesgos gestionados con mayor énfasis en calidad y SST	Procedimientos pueden omitirse cuando hay urgencia	Necesidad de capacitaciones más dinámicas	Falta comunicación transversal entre líderes
E4	Profesional SST	Sistema funciona bien pero requiere mayor integración	Integración parcial, especialmente ambiental	Riesgos gestionados dentro del sistema	Procedimientos aplicados aproximadamente en un 80 %	Necesidad de fortalecer comunicación con líderes	Falta comunicación y baja receptividad del SIG
E5	Coordinación de Cobranzas	Sistema positivo pero calidad predomina en la práctica	Calidad dominante; SST y ambiental menos priorizados	Riesgos gestionados con mayor énfasis en calidad	Procedimientos aplicados pero percibidos como rígidos	Necesidad de mayor apropiación por parte de líderes	Falta conocimiento del SIG, baja prioridad de SST y ambiental

Anexo F. Resultados consolidados de la encuesta de percepción

F.1 Ficha técnica de la encuesta de percepción

Elemento	Descripción
Instrumento	Encuesta de percepción del Sistema Integrado de Gestión
Tipo de instrumento	Cuestionario estructurado
Escala utilizada	Likert de 1 a 5
Número de respuestas	80 colaboradores
Población objetivo	Colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos de Collect Center S.A.S.
Dimensiones evaluadas	Conocimiento del SIG, integración del SIG, planificación, operación, liderazgo y soporte, evaluación y mejora

F.2 Resultados consolidados por dimensión

Dimensión	Número de preguntas	Promedio obtenido	Interpretación general
Conocimiento del Sistema Integrado de Gestión	4	4,6	Percepción alta sobre el conocimiento general del SIG
Integración del Sistema Integrado de Gestión	4	4,35	Percepción favorable, aunque con oportunidades de fortalecimiento en la articulación entre componentes
Planificación del Sistema Integrado de Gestión	4	4,32	Valoración positiva de los elementos de planificación del sistema
Operación del Sistema Integrado de Gestión	4	4,26	Percepción favorable de la aplicación operativa, con margen de mejora
Liderazgo y soporte del Sistema Integrado de Gestión	4	4,34	Valoración positiva del acompañamiento y soporte del sistema
Evaluación y mejora del Sistema Integrado de Gestión	4	4,3	Dimensión con percepción positiva, aunque con oportunidades de fortalecimiento en seguimiento y mejora

F.3 Agrupación de preguntas por dimensión

Dimensión	Preguntas asociadas
Conocimiento del SIG	P1, P2, P3, P4
Integración del SIG	P5, P6, P7, P8

Planificación del SIG	P9, P10, P11, P12
Operación del SIG	P13, P14, P15, P16
Liderazgo y soporte del SIG	P17, P18, P19, P20
Evaluación y mejora del SIG	P21, P22, P23, P24

F.4 Nota metodológica

Los promedios presentados en este anexo fueron calculados a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta de percepción del Sistema Integrado de Gestión, aplicada mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, donde 1 corresponde al nivel más bajo de valoración y 5 al nivel más alto. La agrupación por dimensiones permitió consolidar la información y facilitar su interpretación dentro del análisis presentado en el capítulo de resultados.