

Factor preponderante para la gestión eficiente de la implementación de planes empresariales

Jorge Vera Jiménez. Guadalupe Meléndez Álvarez

Resumen – El tener planes efectivos con medidas para la protección contra los riesgos que amenazan a las organizaciones, que sea flexibilidad para la incorporación de cambios al aparecer símbolos débiles de amenazas futuras, no garantiza su implementación expeditamente y sin procrastinar en la toma de decisiones. No obstante la existencia de las mejores condiciones de producción, de mercado, financieras, de recursos humanos, se presentan imponderables que provocan una suspensión de la ejecución de los planes por las decisiones discordantes entorno a la acción a emprender. La existencia de una directriz que sea común a todo el personal de la organización logrará que, ante la presencia de circunstancias imprevisibles que afecten lo planificado, se generen puntos de vista convergentes en las decisiones sobre la solución más factible para dar respuesta a las situaciones imprevistas. Aplicando el método interrogativo se estructuró la sintaxis de la política empresarial y la manera de operacionalizarla para posicionarla en la mente de todo el personal, factor imprescindible para hacer eficiente la implementación de los planes empresariales; produce la unidad de propósito.

Índice de Términos – Cultura corporativa, eficiencia, política, sensibilización, unidad de propósito.

I. INTRODUCCIÓN

Las condiciones óptimas para implementar los planes no garantizan la eficiencia en la ejecución de las actividades en una organización; no se puede evitar la presencia de situaciones no previstas causantes de indecisiones en la directriz a seguir. La incidencia de variables aleatorias exógenas y endógenas a la empresa, requiere de la toma de decisiones. Esos momentos son cruciales para la toma de decisiones que hagan eficiente la implementación del plan; se requiere tener una misma visión de la solución a la problemática. Lo común es de que se presentan ideas

discordantes como respuestas a los casos con incertidumbre no planificados.

Las desavenencias ideológicas generan una división, se lucha inexorablemente por tener la razón, quien propone una solución, para él, son lo mejor para obtener resultados convenientes y adecuados; esto causa una lucha que divide a la alta dirección, los esfuerzos son infructuosos, reuniones sin llegar a puntos de acuerdo. Hasta que surja algún conciliador que retome los puntos coincidentes, haciendo concesiones para que la otra parte también ceda y, se valla construyendo un acuerdo ecléctico, se logrará un acuerdo.

La negociación para llegar a una solución que combine las diferentes posibilidades ideológicas, lleva tiempo, la implementación de los planes se retrasa, se hace ineficiente la ejecución de las actividades en las que se presenten eventos no previstos.

Es necesario lograr el consenso prontamente ante la discrepancia de la pluralidad de ideas cuando se diversifican las opiniones para dar respuesta a las dificultades incidentes en el desarrollo de los planes empresariales; algunas pudieran ser incluso antagónicas, las ideas dividen [1], si no se tienen puntos en común la división provoca una lucha, desgasta y, si se alarga, polariza la postura del personal, reduce la capacidad de ejecutar prontamente las acciones implícitas en los planes.

Para evitar el riesgo de la división y, lograr la generación de ideas hacia la misma dirección, se requiere tener un referente que sea el que ayude a dilucidar las propuestas más eficientes para el logro de los resultados esperados. La unidad de propósito contribuye a la generación de alternativas de acción alineadas hacia un mismo fin, ante el devenir de sucesos aleatorios adversos o situaciones cambiantes que se puedan presentar.

Aplicando un método consistente en el planteamiento de una secuencia lógica de interrogantes, se estructuró la sintaxis de la política empresarial, su implantación

coadyuva a la generación de la una unidad de propósito.

La unidad de propósito es entendida como la coherencia entre una idea principal y otras ideas afines secundarias [2], el nombre de la idea central, enfocado a una empresa, es “política organizacional”. Por consenso de 167 cuerpos de normalización nacionales pertenecientes al mismo número de países miembros del Comité Técnico ISO/TC 176 [3] de la International Organization for Standardization (IOS), se ha definido la “política” como las “intenciones y dirección de una organización como lo expresa formalmente su alta dirección” [4].

Las ideas a fines se expresan mediante los propósitos de cada proceso del sistema de gestión empresarial. Para asegurar la unidad de los propósitos en torno a la política, es necesaria e indispensable la existencia de un proceso que gestione el liderazgo; el enfoque a procesos es el cuarto principio de gestión de la calidad, genera “resultados coherentes, previsibles, dado que optimiza el sistema y su desempeño [5].

La implementación del segundo principio de gestión de la calidad que, comprende el liderazgo, implica la intervención del personal de todos los niveles con función de líder para lograr la unidad de propósito, mediante cinco factores: misión, visión, estrategia, políticas y procesos de la organización; quedando alineados para alcanzar los objetivos [6].

El factor preponderante para la unidad de propósito es la política, se le denomina “política de la calidad”; es el factor relevante dado que la norma ISO 9001 la ha establecido como un requisito obligatorio para la obtención de la certificación de los sistemas de gestión de la calidad [7].

IOS por sus siglas en inglés de International Organization for Standardization, dedicada a la creación de normas sobre aspectos técnicos y de manufactura casi en todos los aspectos [3], logró el acuerdo de sus países miembros para definir el significado de la política de la calidad, no se abocó al esclarecimiento de la manera de implementarla en la organización. El aporte que se hace como resultado de la investigación, es precisamente la propuesta de operacionalización de la política de la calidad con el fin de generar el efecto de unidad de propósito al comunicarla a todo el personal de la empresa.

Al implementar la propuesta de operacionalización de la política, en la gestión del sistema empresarial, se hará evidente la eficiencia en el desarrollo de las actividades contenidas en los planes de cada proceso; se incrementará la capacidad de encontrar una solución ante la incidencia de eventos no previstos en los planes; dará certidumbre del cumplimiento de los requisitos

esperados por los receptores de los productos y servicios generados por la organización, así como de la satisfacción también de los requisitos de las partes interesadas.

Se utilizaron materiales procedentes de la abstracción intelectual para el desarrollo del método. La cohesión estructural del método se generó mediante una relación insumo-producto entre cada paso del mismo; se plantearon dos fases, una para exponer la anatomía de la política, entendiéndose por anatomía al “análisis o examen minucioso de algo” [8]; la otra fase del método fue para construir la propuesta destinada al uso de la política eficientemente para dar por resultado la unidad de propósito mediante su posicionamiento en la mente de todo el personal.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación documental realizada generó los materiales informáticos de varias disciplinas para su aplicación en el método; en cada paso de las fases del mismo, se utilizó el análisis y la síntesis tomando como referencia los preceptos establecidos en las norma de gestión de localidad ISO 9000 e ISO 9001 enfocadas a los sistemas de gestión de la calidad, correspondientes a la versión del año 2015 vigente todavía hasta el año 2022 en la que se desarrolló este artículo.

A. Materiales

De tres disciplinas del área del conocimiento se obtuvieron los materiales: ingeniería industrial, administración y lingüística.

De la ingeniería industrial se consideró el enfoque a procesos, el modelo de los sistemas de gestión y, el concepto de política de la calidad (Cuadro 1).

En lo que respecta a los materiales del área de la administración, se consideraron el liderazgo, la sensibilización y la cultura organizacional (Cuadro I).

De la disciplina perteneciente a la lingüística se hizo uso de la sintaxis para expresar ordenadamente el concepto operacional del concepto de política (Cuadro I).

CUADRO I
DISCIPLINAS DEL CONOCIMIENTO DE
PROCEDENCIA
DE LOS MATERIALES

Disciplina del conocimiento	Materiales
Ingeniería industrial	Enfoque a procesos Sistemas de gestión de localidad Política de la calidad
Administración	Liderazgo Sensibilización Cultura organizacional
Lingüística	Sintaxis

B. Método

En la primera fase del método se especificaron las dimensiones, la secuencia, la utilidad y la operacionalización de la política, estos aspectos se tomaron como base para definir la sintaxis de la política; proporcionaron los elementos para crear su constructo.

La propuesta de operacionalización de la política, se generó al implementar la segunda fase del método, constituida por la sensibilización y la cultura organizacional sustentada en el comportamiento del personal conforme a los valores. Para cada fase se exponen sus pasos (Cuadros II y III)

CUADRO II
PASOS DE LA FASE PARA LA
OPERACIONALIZACIÓN DE LA POLÍTICA

Paso	Nombre del paso	Acción
1	Dimensiones	Determinar todos los aspectos requeridos para desarrollar la sintaxis de la política
2	Secuencia	Definir el orden lógico de los aspectos determinados en la paso 1
3	Utilidad	Describir el uso de los aspectos determinados en el paso 1, para hacer comprensible la política al personal de la organización
4	Operacionalización	Describir los elementos operativos para la redacción de la política

5 Sintaxis

empresarial, implícitos en los aspectos determinados en el paso 1.

Redactar la política utilizando cada elemento del sistema empresarial definido en paso 4, colocándolo secuencialmente en el lugar indicado en el paso 2.

CUADRO III
PASOS DE LA FASE PARA LA PROPUESTA
DESTINADA A LOGRAR LA UNIDAD DE PROPÓSITO

Paso	Nombre del paso	Acción
1	Conformidad	Observar si la sintaxis establecida en el paso 5 de la primera fase del método correspondiente a la anatomía de la política, cumple con el requisito 5.2 de la norma ISO 9001 versión 2015 (la versión siguió vigente en la fecha de elaboración del artículo)
2	Sensibilización	Describir la manera de posicionar en la mente de todo el personal de la organización, la política empresarial
3	Valores	Fortalecer la cultura organizacional fomentando el comportamiento del personal tomando como referencia las conductas a ser cultivadas mediante la consideración de los valores declarados para la empresa

III. RESULTADOS

Por cada una de las fases del método se exponen los hallazgos de la investigación. En la fase 1 denominada anatomía de la política se tuvo como producto la descripción completa de la política dándole conformidad con el requisito establecido para ella en la norma ISO 9001, se utilizó el método interrogativo. Se partió de las interrogantes que el personal de la empresa se podría plantear entorno a la misma, dándole la respuesta en función a su utilidad para hacerla comprensible.

Cada interrogante formulada corresponde a un aspecto o variable implícita en la política, se le denominó dimensión. El personal de la empresa tendrá la información sobre diferentes aspectos, eso la hace entendible al ser leída por el personal cumpliendo con el requisito 5.2.2 de la norma ISO 9001 versión 2015 [7]. El orden lógico de las preguntas quedó determinado por la información precedente y consecuente para su mayor comprensión, la interrogante inicial fue la asociada con el motivo, con la causa por la cual debe “aplicarse dentro de la organización” [7] (Cuadro IV).

Cada dimensión de la política tiene una utilidad, le da lucidez al razonamiento de la alta dirección al momento de redactarla. Cuando la alta dirección está conformada por más de una sola persona, la descripción de la utilidad de cada dimensión les genera la unidad de criterio para decidir el texto a incluir en la política. Los resultados del paso uno corresponden a la dimensión, los del paso dos, al número de orden de ubicación de la información, los del paso tres están asociados con la utilidad de cada una de las dimensiones (Cuadro IV).

Los resultados del paso tres del método, fueron la base para generar los resultados de la operacionalización, paso cuatro. (Cuadro V).

CUADRO IV
RESULTADOS DE LA FASE PARA LA
OPERACIONALIZACIÓN DE LA POLÍTICA

Interrogante	Dimensión (aspecto)	Número de orden	Utilidad para hacer comprensible la política
¿Por qué?	Motivo	1	Definir el motivo de haber generado la política contribuye a concientizar al personal de la existencia de una razón justificada para establecerla.
¿Para qué?	Propósito	2	Hacer evidente las intenciones que tiene la alta dirección

¿Para quién?	Destinatario	3	Hacer saber a los trabajadores la identidad de los receptores de los valores que generará la organización.
¿Sobre qué?	Objeto	4	Menciona el aspecto de interés para el cual expresa sus intenciones la alta dirección.
¿Con qué?	Recurso	5	Da a conocer el medio a ser utilizado para generar el valor que beneficiará a su receptor
¿Dónde?	Lugar	6	Menciona en que área de la empresa se aplicará la política
¿Cuándo?	Tiempo	7	Indica el periodo en el que se deberá estar implementando la política
¿Cómo?	Modo	8	Señala la manera incrementar la satisfacción de los receptores de los bienes.

CUADRO V
RESULTADOS DE LA OPERACIONALIZACIÓN Y
SINTAXIS DE LA FASE 1 DEL MÉTODO

Tema de la utilidad (paso 3)	Descripción operativa para la redacción de la política
{1} Justificación de la política.	Satisfacer las necesidades para recibir beneficio financiero y/o de reconocimiento
{2} Intenciones de la alta dirección.	El compromiso de todo el personal de implementar la política
{3} Receptores de los valores.	El cliente o usuario del producto o servicio a ser generado por la organización
{4} Aspecto de interés.	Cumplir con los requisitos del cliente, los legales y de los interesados afectados por la operación de la empresa
{5} Medio a ser utilizado.	La tecnología, los materiales, servicios o procedimientos

{6} Área de la empresa.	En el área de trabajo de cada uno de los empleados
{7} Periodo.	Continuamente
{8} Manera.	Mejorando el sistema de gestión todo el tiempo

El resultado del paso 5 del método fue la sintaxis de la política, la propuesta de redacción la política contiene los aspectos operativos registrados en el Cuadro V.

Política:

{1} Satisfacer las necesidades que se tengan del producto y o servicio generado por la organización para recibir un beneficio financiero (y/o de reconocimiento de la justificación de existir, para organizaciones públicas no lucrativas); {2} comprometiéndose todo el personal a implementar la política, {3} en beneficio de sus clientes (o usuarios), {4} cumpliendo con sus requisitos, los legales y de los interesados afectados por la operación de la empresa; {5} empleando la tecnología, los materiales, servicios o procedimientos {6} en sus áreas de trabajo {7} continuamente, {8} comprometiéndose a ir mejorando el sistema de gestión todo el tiempo.

En lo que respecta a los resultados de la fase dos relacionados con la propuesta destinada a lograr la unidad de propósito, ésta (la propuesta) tiene conformidad del 100% con los requisitos establecidos para la política indicados en la norma ISO 9001 versión 2015 [7] (Cuadro VI).

CUADRO VI

CONFORMIDAD DE LA POLÍTICA ESTABLECIDA CON LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001 VERSIÓN 2015

Requisito de la norma [7]	Redacción de la política que indica el cumplimiento de los requisitos de la norma
Adecuación a la organización y su propósito.	{1} Satisfacer las necesidades que se tengan del producto y o servicio generado por la organización. {5} empleando la tecnología, los materiales, servicios o procedimientos. {6} en sus áreas de trabajo.
Útil para la dirección estratégica.	{3} En beneficio de sus clientes (o usuarios).
Referente para formular objetivos de la calidad.	{4} cumpliendo con sus requisitos, los legales y de los interesados afectados por la operación de la empresa.

Compromiso de cumplir requisitos.	{2} comprometiéndose todo el personal a implementar la política. {4} cumpliendo con sus requisitos, los legales y de los interesados afectados por la operación de la empresa.
Compromiso de mejora continua.	{8} comprometiéndose a ir mejorando el sistema de gestión todo el tiempo. {7} continuamente.

La propuesta resultante destinada a lograr la unidad de propósito, contiene como primera acción la sensibilización; hace que el personal sea sensible a la política, entendiéndose por sensible a la “capacidad de apreciar algo o de reaccionar emocionalmente ante ello” [10]. Predispone a los trabajadores para que, con voluntad dispuesta, hagan conciencia de la importancia de la implementación de la política para el alcance eficiente de los objetivos con resultados eficaces. Dentro de la sensibilización se encontraron técnicas de motivación y persuasión, dentro de ellas están ARCS [11], AIDS [12], GESTAL [13], pero se encontró más eficaz utilizar los conceptos presentados por Colombetti y Gibson [14], estos son sus postulados: “un objeto o agente valioso atrae”, “un objeto o agente amenazante repele”.

Las acciones, las circunstancias y las cosas valiosas para el trabajador, lo atraen, esto quiere decir, que voluntariamente se motivará para realizar las acciones, a estar ante esas circunstancias u obtener las cosas que le revisten una utilidad. La jerarquía de lo valioso se construyó con aspectos de la empresa y aspectos de la persona (Figura 1).

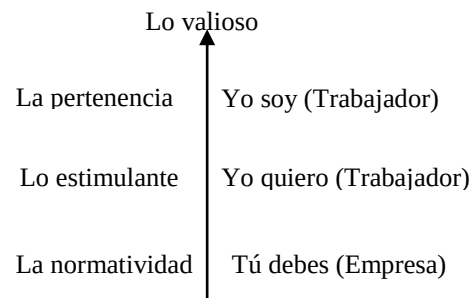


Figura 1. Jerarquía de lo valioso para el trabajador. Adaptada de Kerkhoff, Manfred. Filosofía del desencanto. Nietzsche en Puerto Rico. Editorial Marcos Pastrana. P 40.

La empresa tiene reglamentos, métodos, procedimientos, y desde luego una política empresarial, el trabajador la toma como una orden que debe obedecer aun en contra de su voluntad. La voluntad del personal es regida por imperativos, se emplea la heteronomía por medio de exigencias o deberes inexcusables pero, por encima del “Tú debes” está lo valioso de lo que estimula

al trabajador el “Yo quiero”, lo que es valioso para el [15].

Lograr que quieran implementar la política en sus áreas de trabajo los empleados, requiere hacerles tomar conciencia de lo valioso que serán los resultados al implementarla para todos los agentes participantes; para el trabajador en primera instancia, para la empresa, para el gobierno y para la sociedad en segunda. Se debe hacer explícito el efecto de la implantación de la política, es el “ganar-ganar”, el cliente gana la satisfacción de sus necesidades, la empresa gana el dinero pagado por el cliente, el trabajador gana el salario pagado por la empresa de lo que le pago el cliente, el gobierno gana los impuestos por la venta al cliente del producto, la sociedad gana, al tener poder de compra los trabajadores adquirirán bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. El trabajador requiere estar persuadido de que al satisfacer al cliente, él se satisface así mismo. La alta dirección debe dilucidar el efecto “ganar-ganar” haciendo énfasis en lo valioso; es necesario que aprendan todos los trabajadores a detalle el contenido de la política. Existen medios pasivos y activos del aprendizaje, se recomienda iniciar con los pasivos, la comunicación de la política por la alta dirección a todo el personal de la organización, la entrega impresa de la política, la indicación de la página web de intranet donde se localice, exhibir videos de los beneficios de todas las partes. El cono del aprendizaje de Edgar Dale, tiene clasificados en dos niveles la eficacia del aprendizaje de los medios a ser utilizados para lograrlo, considera a los activos los más convenientes para la impronta de la política en la mente del personal por más tiempo; se computa el 90% de retención de lo aprendido, después de dos semanas, cuando se realiza alguna actividad que contenga las cosas a ser aprendidas [16].

Si bien es cierto que los medios pasivos proporcionan información para la comprensión de la política, se requiere, además, generar una emoción en el trabajador de beneplácito al saber que él participa en el binomio de reciprocidad “ganar-ganar y, que entre más se satisfagan las necesidades de los clientes, mas certidumbre habrá de contar con el beneficio de tener un lugar de trabajo seguro, la conciencia del trabajo en equipo generará la sinergia en el cumplimiento de los requisitos del cliente, los legales y de las partes interesadas.

El siguiente paso es inculcar los valores que regirán la conducta del personal. Los valores empujan a los trabajadores a mantener un comportamiento grupal; generan una cultura organizacional [17]. Por un lado con la sensibilización al hacer evidente los efectos valiosos resultantes de la implementación de la política, el trabajador es atraído a participar; los valores lo empujan a implementar sus actividades teniendo en mente la

política empresarial, todo el personal es persuadido a ir en la misma dirección teniendo unidad de propósito.

La cultura organizacional o corporativa, genera un sentimiento y orgullo de pertenencia a la empresa [18], los trabajadores quedarán identificados con la empresa, la consideraran como propia, tendrán conciencia de lo valioso de su participación, habrá un vínculo afectivo hacia ella por su contribución a la mejora continua con la implantación de la política en su área de trabajo.

Resumiendo en un esquema la resultante de la propuesta para lograr la unidad de propósito utilizando la política de la organización, queda formada por la sensibilización y el fomento de la cultura corporativa [Figura 2].

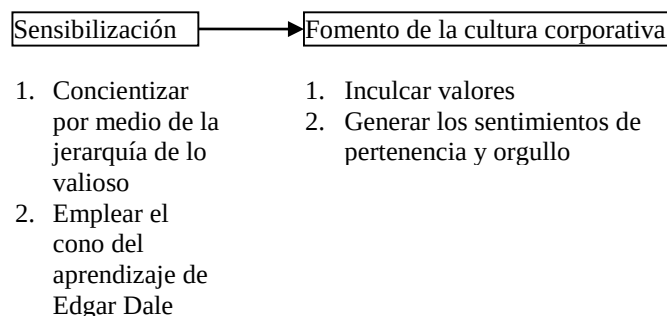


Figura 2. Propuesta para el logro de la unidad de propósito utilizando la política de la organización.

Al cultivar el comportamiento de los trabajadores tomando como base los valores de “humildad por aprender”, de “mejora continua” y de “cumplir requisitos”, queda establecida la cultura corporativa. El personal percibirá el modo de trabajo desarrollado como el modelo que le da identidad como empleado de la organización; le generará un sentimiento de pertenencia a la organización, a su vez, el trabajador considerará que la empresa también es de él; percibirá valioso su sentimiento de pertenencia. Llegará a subir de nivel jerárquico de lo valioso, escalará al “yo soy”, provocándole, la cultura empresarial, el fenómeno de la heteronomía, lo conducirá a tomar en cuenta los valores, la elección de ellos no dependió de su voluntad, dado que los establece la empresa; la cultura corporativa impedirá el desarrollo de su cultura natural individual de comportamiento [19], asumirá la cultura del grupo, la corporativa.

IV. CONCLUSIÓN

La ineluctabilidad de la incidencia de vicisitudes adversas a la implantación de los planes empresariales, provoca la presencia de antinomias o contradicción entre posturas racionales, la conjunción de más de una propuesta razonable de línea de acción para resolver una situación no prevista. La implementación de la política coadyuvará a la unidad de propósito, condición preponderante para producir una solución ecléctica o la generación de un medio procedimental a emprender, dando por resultado el incremento en la eficiencia en el desarrollo de los planes.

El personal quedará satisfecho con la manera de resolver las situaciones que presentaren la coexistencia de tendencias contradictorias o discordes, motivándolos a seguir trabajando en equipo produciendo sinergia en su desempeño. La variable que genere un conflicto en la toma de decisiones, tendrá una salida prevista para la disolución del mismo. Se incrementará el nivel de cohesión del personal con su actitud de lograr los objetivos. Se fortalecerá el sentimiento de pertenencia a la organización. Se incrementará la disposición de escuchar ideas en contra buscando puntos de coincidencia para construir propuestas eficaces destinadas a resolver cuestiones no previstas en los planes.

La cultura empresarial es la que le da perdurabilidad a la unidad de propósito generada por la implementación de la política y, hace que se mantenga el sentimiento de pertenencia.

V. DISCUSIÓN

Hay organizaciones que toman como referencia las normas internacionales ISO 9000 e ISO 9001 para establecer, implementar y mantener su política de la calidad; les aseguran la eficiencia y eficacia en el desarrollo de la gestión de la política; sin embargo al implementar la política en la empresa, se quedan en alguna de las categorías de ineficiencia identificadas en la investigación (Cuadro IV).

La política puede existir solo de dicho o disertada, dando lugar a la interpretación diferenciada por cada trabajador dependiendo de su capacidad intelectual, de su experiencia y del enfoque que haga de ella para su praxis; provocará un babel en la toma de decisiones. La norma ISO 9001 versión 2015 establece como requisito que la política en una empresa, debe establecerse, implementarse y mantenerse [7], la política en la

modalidad de “política en servicio” cumple con lo establecido en la norma con respecto a la política de la calidad. Las organizaciones que no tienen certificado su sistema de gestión de la calidad, por lo general, tienen la política en las primeras cuatro modalidades indicadas en el Cuadro IV, la certificación requiere la modalidad cinco.

CUADRO IV
MODALIDADES DE LA EXISTENCIA DE LA
POLÍTICA EN ORGANIZACIONES SIN
CERTIFICACIÓN DE SUS SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA CALIDAD

Efec- tivi- dad	Modalidad de la política	Description
Ineficiente	1 Política tácita	La política es percibida por cada trabajador de una manera subjetiva, la alta dirección no ha comunicado sus intenciones y dirección respecto a los aspectos de interés a considerar para lograr de una manera eficiente y eficaz los objetivos.
Ineficiente	2 Política “in mente”	La alta dirección ha dado a conocer a los trabajadores la política de forma verbal discuriendo sobre lo que le interesa, presenta sus reflexione sobre sus intenciones, las expresa de diferente manera cuando las da a conocer; no la tiene documentada.
Ineficiente	3 Política documentada	La política está escrita en el papel y/o escrita en las paredes o, exhibida virtualmente en la página web de la empresa. No se verifica que el personal la haya leído, ni se haya comprendido en caso de haberla leído.
Ineficiente	4 Política memorizada	La política se ha comunicado a todo el personal, está documentada. El personal conoce donde se encuentra, la ha leído, la puede repetir, no tiene la conciencia de que él tiene la responsabilidad de su implementación en su área de trabajo.

El trabajador siente el compromiso de participar en el logro de los objetivos, tomo conciencia de que su contribución es importante para el cumplimiento de las intenciones declaradas en la política [8], es su referente, lo orientación para hacer congruente el propósito de su área de trabajo con la política. Tiene conciencia de la pertinencia de su trabajo en la implementación de la política.

La modalidad de la política en servicio, genera como producto la unidad de propósito de los trabajadores, aspecto fundamental en situaciones con incertidumbre no consideradas en los planes durante el ejercicio de la gestión; se reducirá la probable incidencia de conflictos en la toma de decisiones en la implementación. Los trabajadores que laboran en una empresa con unidad de propósito, incrementan la potencialidad de generar ideas tendientes a mejorar el alcance de los resultados esperados.

La alta dirección al formalizar la política declarando sus intenciones acerca de lo conveniente para la empresa elaborándola ellos solo avanzan rápido, pero para que la empresa perdure a través del tiempo, se requerirá haber creado y seguir manteniendo continuamente una cultura corporativa.

REFERENCIAS

- [1] Gries, Peter Hays. 2014. La política de la política exterior estadounidense: cómo la ideología divide a liberales y conservadores en asuntos exteriores. Stanford: Prensa de la Universidad de Stanford
- [2] Martín Vivaldi, Gonzalo. Curso de redacción. Teoría y práctica de la composición y del estilo. Editorial Paraninfo. Madrid. España. 2018. p. 134.
- [3] International Organization for Standardization. About us. En línea 30. Mar. 2022. <https://www.iso.org/about-us.html>
- [4] Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamento y Vocabulario. Estados Unidos Mexicanos. 2015. p. 19.
- [5] Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamento y Vocabulario. Estados Unidos Mexicanos. 2015. p. 6.
- [6] Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamento y Vocabulario. Estados Unidos Mexicanos. 2015. pp. 4 y 5.
- [7] Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Estados Unidos Mexicanos. 2015. p. 4.
- [8] Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Estados Unidos Mexicanos. 2015. p. 9.
- [9] Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Anatomía. Vigésimo tercera edición. Octubre 2014.
- [10] Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Sensible. Vigésimo tercera edición. Octubre 2014
- [11] Texas Tech University. ARCS Model of motivation. Worldwide eLearning. En línea: 1 Abril 2022. <http://www.tamus.edu/academic/wp-content/uploads/sites/24/2017/07/ARCS-Handout-v1.0.pdf>
- [12] Espinoza, Roberto. ¿Qué es el modelo AIDA en marketing?. En línea: <https://robertoespinosa.es/2017/04/11/modelo-aida-marketing-metodo/>
- [13] Centro de psicoterapia La Sal. Descubriendo la psicoterapia GESTAL 22 Mayo 2015. Madrid. España. En línea. 1 Abril 2022. <https://www.psicoterapialasal.com/blog/descubriendo-la-psicoterapia-gestalt/>
- [14] David Charles Wright-Carr. La ciencia cognitiva corporeizada: Una perspectiva. Revista Entre ciencias: dialogo con la sociedad de la UNAM. 6(16): 79–94. Abr. - Jul. 2018. <http://revistas.unam.mx/index.php/entreciencias>. p. 86.
- [15] Kerkhoff, Manfred. Filosofía del desencanto. Nietzsche en Puerto Rico. Editorial Marcos Pastrana. p 40.
- [16] Deway, J. Método del aprendizaje basado en la acción Aprender haciendo. En línea: 31 Marzo 2022. <http://www.editorialbruno.com.pe/MarinoLaTorre/wp-content/uploads/2015/09/metodo-del-aprendizaje-basado-en-la-accion.pdf>
- [17] Joaquín Reyes, Ana Griselda. Los Valores de la Cultura Organizacional. 11. Diciembre. 2017. <https://www.emprendices.co/los-valores-la-cultura-organizacional/>
- [18] ESAN. El proceso de construcción de la cultura organizacional. 19 Agosto 2016. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-proceso-de-construccion-de-la-cultura-organizacional>.

- [19] Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Heteronomía .Vigésimo tercera edición. Octubre 2014.

Biografía Autor(es) Jorge Vera Jiménez, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9667-2909>. Docente en el Departamento de Ingeniería Industrial, tiene el Doctorado en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. Ha participado en la certificación de sistemas de gestión de la calidad. jorgeverajimenez@hotmail.com

Guadalupe Meléndez Álvarez, es Licenciada en Derecho, tiene estudios de posgrado en docencia, ha tenido la experiencia de participar en el diseño del sistema de gestión de la calidad de la institución donde presta sus servicios. Es profesora titular en el Departamento de Ciencias Económico Administrativas en el Instituto Tecnológico de Comitancillo ubicado en el Istmo de Tehuantepec de la República Mexicana, perteneciente al Estado de Oaxaca. El Tecnológico de Comitancillo es un campus del Tecnológico Nacional de México. rina141066@hotmail.com