

# EL DIÁLOGO EN LA INCERTIDUMBRE ORGANIZACIONAL

**Isabel Font Playán**  
**Patricia Gudiño Pérez**  
**Arturo Sánchez Martínez**

*Profesores investigadores del Departamento de Administración, UAM-A*

## Introducción

**E**n la actualidad, el entorno al que se deben enfrentar las organizaciones se caracteriza por su naturaleza dinámica y cambiante. De ambientes relativamente estables, se ha transitado a escenarios de operación caracterizados por la inestabilidad y turbulencia en donde la constante es el cambio continuo.

Los retos que se generan en el entorno son insólitos y disímbolos, y pueden convertirse en verdaderos obstáculos que ponen en riesgo la supervivencia de las organizaciones. El proceso de globalización y los fenómenos de regionalización de la economía están impactando cuantitativa y cualitativamente el escenario en donde se realizan los negocios en el ámbito internacional, nacional y local. El incremento y recrudescimiento de la competencia, la movilización de los capitales financieros que van más allá de fronteras y naciones, la dificultad de encontrar y retener mejores recursos humanos flexibles a los requerimientos organizacionales de cambio, el continuo desarrollo de los procesos tecnológicos, las crecientes demandas por parte de los consumidores de productos y servicios de mejor calidad y precio

y los cambios en las legislaciones laborales, han introducido en la actividad organizacional la presencia de la incertidumbre como parte diaria de su quehacer.

El ambiente puede significar para la organización restricciones que reducen su grado de libertad, presiones, contingencias y problemas que pueden afectar seriamente el trabajo organizacional alterando en forma desfavorable su desempeño, así como oportunidades que son situaciones potencialmente favorables y que deben ser explotadas cuando se descubren localizan (Chiavenato, 1999:866).

Lo que ayer funcionaba hoy resulta obsoleto, y quizás lo que hoy se logre mañana ya no sirva. Las nuevas reglas del juego se encuentran influidas por la incertidumbre que generan las continuas modificaciones del ambiente y la capacidad o incapacidad que posean las organizaciones para percibir y comprender los nuevos requerimientos ambientales. La incertidumbre se convierte en un reto permanente para las organizaciones y su administración, debido a que aquella no se produce en el ambiente ni la realidad ambiental percibida, sino en la percepción e interpretación del entorno que hacen las propias organizaciones.

## Organización y entorno

Las organizaciones, al igual que los individuos, poseen una capacidad limitada para procesar la información que proviene del medio, y captan en forma subjetiva los escenarios en los que deben operar, basadas en sus expectativas, experiencias, problemáticas, cultura y motivaciones. Son sus integrantes quienes, actuando en un contexto organizacional determinado, deben interrelacionar las actividades que se realizan entre la organización y el ambiente. Es así que un mismo ambiente puede ser percibido de manera distinta por dos organizaciones (Chiavenato, 1999:850-851).

Las variables y fuerzas ambientales afectan a la organización a través del grado de incertidumbre que originan en aquellas personas que deben tomar decisiones y determinar el rumbo a seguir. La incertidumbre es la falta de información acerca de los factores, actividades y hechos futuros del ambiente (Galbraith, 1997), lo que implica que los administradores perciben con poca claridad el significado de un hecho, por qué ocurre éste y el resultado de seguir un nuevo curso de acción, aumentando con ello el riesgo de que fracasen las acciones emprendidas y dificultando el cálculo de los costos y éxitos probables que puedan resultar de las decisiones tomadas (Duncan, 1972). La incertidumbre se deriva de la imposibilidad que tiene la organización para determinar cuáles son sus oportunidades y amenazas en el ambiente y cómo utilizarlas o evitarlas.

Para autores como Aldrich (1979), Dess y Bread (1984), la incertidumbre se muestra a través del cambio, de la complejidad y del grado de dependencia hacia los recursos que se presentan en el ambiente en que opera una organización. Los cambios se manifiestan en la naturaleza estática-dinámica del entorno, es decir, en el hecho de que los componentes del ambiente tiendan a una estabilidad más o menos perdurable; o bien, que puedan modificarse en forma rápida e impredecible. La complejidad, por su parte, describe el número de aspectos externos que tienen importancia para el funcionamiento de una organización y su grado de diferenciación, mientras que la dependencia de los recursos se refiere al poder relativo con que cuenta una organización para poder atraer los recursos escasos en ese ambiente (Daft, 1999:384-387).

Hablar de incertidumbre ambiental remite forzosamente a la necesidad, cada vez mayor, de com-

prender la creciente complejidad que implica la relación de interacción que se da entre la organización y su entorno.

El análisis del entorno y su posterior diagnóstico pretenden buscar, recolectar e interpretar información sobre los distintos acontecimientos, tendencias y cambios que provienen del ambiente, mismos que pueden afectar, ya sea positiva o negativamente, directa o indirectamente al comportamiento y, por ende, al desempeño organizacional. Ambos se convierten en elementos de importancia para la supervivencia de las organizaciones, ya que es a través de estos instrumentos, que se podrá determinar la incidencia que tienen las fuerzas ambientales sobre los distintos aspectos que involucra el quehacer organizacional.

Las organizaciones llevan a cabo sus funciones inmersas en un entorno en el cual se encuentra presente una gran cantidad de variables y fuerzas que la afectan; los objetivos organizacionales son fijados y legitimados por el ambiente: de él depende para obtener la información y los recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas; en él se generan las coyunturas que pueden convertirse en oportunidades que deben aprovecharse para crecer y consolidarse, o bien, en amenazas que deben sortearse para sobrevivir.

El éxito o fracaso de las respuestas que presenta la organización ante los cambios del entorno sirve como mecanismo de retroalimentación del proceso organizacional. Permite identificar de una diversidad de fuerzas que pueden impactarla y aprender distintos comportamientos que le permitan beneficiarse del impulso de aquellas que le sean favorables, y evitar el impacto de las desfavorables, buscando así su adaptación y supervivencia (Chiavenato, 1999).

La dinámica del entorno ha replanteado la relación organización-ambiente, imponiendo la necesidad de realizar un análisis sistemático del fenómeno ambiental. Si bien es cierto que no se puede negar la existencia del impacto que tienen las variables ambientales en el desempeño organizacional, también lo es el hecho de que el ambiente es un espacio en donde confluye todo tipo de influencias directas, como el comportamiento de los clientes y competidores; o bien indirectas y lejanas, como la tasa de crecimiento demográfico a largo plazo.

El análisis ambiental debe reconocer que las fuerzas provenientes del entorno tienen impactos dife-

rentes, dependiendo de que éstas se encuentren en el macroentorno, o bien en el ambiente de tareas propio de la organización (Hellriegel y Slocum, 1998).

El macroentorno hace referencia a todos aquellos factores externos que influyen en la totalidad o en la mayoría de las organizaciones, como son: el tipo de sistema económico imperante, las condiciones económicas, el tipo de sistema político, las condiciones del ecosistema, la demografía y el sistema cultural. Estos aspectos permiten determinar el contexto general en el cual operan las organizaciones en una sociedad determinada y en un periodo específico (Hellriegel y Slocum, 1998:87).

Por su parte, el entorno de tareas o ambiente de tareas incluye todas las fuerzas y grupos que influyen en forma directa sobre el comportamiento y la eficiencia organizacional impactando su supervivencia, crecimiento y éxito. Comprende normalmente a los clientes, competidores, proveedores, accionistas, entidades gubernamentales, grupos de presión, empleados y sindicatos (Hellriegel y Slocum, 1998:96). Este contexto se refiere a aquellos elementos específicos del ambiente próximo que afectan a una organización en particular y que determinan, en forma inmediata, su actuación.

Cabe señalar que el análisis del ambiente de tareas debe realizarse en forma permanente, porque en él se deben diagnosticar aquellos retos que puedan significar una oportunidad o una amenaza en función de las fortalezas y debilidades organizacionales. Esto determina directamente a los procesos de planeación y toma de decisiones, la estructura organizacional, la administración de los recursos humanos y el control organizacional (Hellriegel y Slocum, 1998:98).

El hecho de identificar aquellos elementos ambientales que se consideran como pertinentes en el entorno de tareas en donde se desarrolla la actividad organizacional disminuye la incertidumbre a la que se ve sometida una organización, e incluso puede favorecer su reducción progresiva, en la medida que ésta alcance a conocer y pueda proyectar tendencias en el comportamiento que presenten dichos factores y, de esta manera, reducir su incidencia.

En este sentido, el conocimiento por parte de la organización de quiénes son sus competidores cercanos en su sector de actividad, la naturaleza de los productos y servicios que se prestan así como su grado

de sustitución, las características, necesidades y demandas de los clientes que busca satisfacer, el tipo, cantidad y calidad de los proveedores existentes de aquellos insumos que le son necesarios, y la naturaleza del mercado de los recursos humanos, le permiten diseñar e implantar estrategias tendientes a controlar y actuar en forma proactiva ante el comportamiento del entorno de tareas.

## **Incertidumbre y cambio organizacional**

Las organizaciones sólo consiguen sobrevivir y crecer en la medida que se adapten a las circunstancias ambientales, aprovechando las oportunidades y amortiguando o neutralizando las coacciones y contingencias que les impone su ambiente de tarea. Ante la incertidumbre que pueden generar los requerimientos cambiantes del ambiente, en muchas ocasiones las organizaciones se enfrentan a la necesidad de incrementar su capacidad de adaptación, lo que implica aumentar y eficientar la velocidad de respuesta en los procesos continuos de ajuste-reajuste organizacionales que garanticen no sólo su adecuación al entorno, sino también el mantenimiento de su integración interna.

En estos términos, la supervivencia organizacional se encuentra en función de la capacidad que tiene la empresa de abrirse al cambio, de transformarse y de poder seguir siendo competitiva al incrementar su productividad y eficiencia. El desafío de la organización ya no consiste sólo en identificar la necesidad del cambio, sino también en determinar qué, cómo y cuándo cambiar, para buscar un nuevo orden organizacional que le permita interactuar de manera más eficiente con el medio (Davis y Newstron, 1999).

En el contexto organizacional, el cambio puede presentarse de distintas maneras. Identificar a qué tipo de cambio se enfrenta la organización es una condición fundamental para administrarlo. Cabe señalar que cualquier tipo de cambio que se realice significa impactar, de una u otra forma, a la totalidad de la organización.

El cambio y su administración se originan a partir del análisis y del diagnóstico que se elabora de un conjunto de fuerzas que proceden del ambiente y del interior de la organización que afectan los niveles de desempeño organizacional, lo que desemboca

en una situación problemática que converge en la necesidad de impulsar el cambio.

Los individuos tienden a presentar una actitud de resistencia y oposición hacia el cambio. De ahí que el cambio organizacional debe ser considerado no sólo a partir de la perspectiva técnica, sino fundamentalmente desde la humana, ya que todas las modificaciones que se pretendan llevar a cabo deben ser realizadas a través de los integrantes de la organización, quienes pueden adoptar tres tipos de actitudes ante las mismas: aquellos que las inician, los que las promueven e implantan, y finalmente los que se oponen a ellas. La forma en que los individuos reaccionan ante el cambio depende de cómo sientan y vivan el cambio. Esto trae como consecuencia la aparición de presiones y conflictos que pueden desembocar en un estallido en alguna parte de la organización si no son atendidos de manera pronta y eficiente (Davis y Newstorm, 1999:429).

La introducción de cualquier tipo de cambio genera una ruptura del equilibrio existente entre las distintas fuerzas que convergen al interior de la organización, generando que el clima organizacional se vea permeado por la incertidumbre. De ahí que sea necesario implementar una serie de acciones orientadas a reestablecer un nuevo estado de balance derivado del nuevo orden organizacional establecido. Stonner (1998:519-523) señala que para superar la oposición al cambio es necesario, en primera instancia, evaluar el clima organizacional existente y determinar si éste es favorable hacia el cambio, para posteriormente diseñar y aplicar estrategias y tácticas para la reducción y eliminación de la resistencia que éste pueda generar. La importancia del clima organizacional radica en el hecho de que constituye el medio interno de la organización: el ambiente laboral tal y como es percibido por los integrantes, en donde éstos realizan las tareas a través de las cuales se lograrán los objetivos. Sus características y calidad son aspectos claves que determinan el comportamiento y desempeño de los miembros de la organización. En la medida en que éste no sea el adecuado, el desempeño organizacional se verá en peligro.

En el contexto de cambio y en la incertidumbre que éste puede provocar entre los integrantes de la organización, la calidad del clima organizacional y el papel que juega el líder formal en su establecimiento se convierten en elementos clave para el éxito

del proceso de transformación organizacional, entendiendo por líder formal a la persona o personas con responsabilidades directivas.

En este tenor de ideas, es necesario que la organización cuente con un liderazgo formal capaz no sólo de comprender el fenómeno de la incertidumbre ambiental sobre la organización, sino también los efectos que ésta tiene en su interior. Para ello es necesario contar con líderes formales capaces de identificar, desarrollar y canalizar el potencial de los recursos humanos y lograr su compromiso con la nueva dinámica organizacional. En este sentido, el liderazgo formal se convierte en el instrumento a través del cual los integrantes de la organización pueden generar y mantener actitudes receptivas hacia los requerimientos de flexibilidad, cambio y adaptación en situaciones laborales con una fuerte carga de incertidumbre.

### **El diálogo como mecanismo para reducir la incertidumbre**

Las organizaciones y sus líderes formales incurren en un silencio que miente e incursionan en decisiones que son equivocadas porque se realizan en estados de falta de comunicación que crean dificultades e incertidumbre, fenómenos éstos que comparten una semejanza: errores en las interacciones personales, particularmente en aquellas donde se supone se producirán resultados.

Los empleados intimidados por la dinámica del grupo directivo y obligados por la formalidad y la carencia de confianza hablan con supuestos y sin convicción o compromiso, y quienes deben ejecutar los planes no actúan convencidos.

Estas interacciones defectuosas ocurren con frecuencia, son típicas y, aunque las decisiones de cualquier magnitud se toman o no, la inhabilidad de consolidar de manera convincente las acciones se puede arraigar en la cultura organizacional y provocar que los empleados sean impermeables al cambio.

Como ya se ha dicho, la clave puede estar en el clima organizacional, pues los líderes formales son capaces de crear climas de incertidumbre sin romperlos después. El instrumento primario a su disposición es la interacción humana, el diálogo que a través de sus supuestos desafía o pasa inadvertido,

según sea el caso. La información puede ser compartida o individualizada, los desacuerdos pueden ser llevados a la superficie o quedar escondidos. El diálogo debe ser la unidad básica del trabajo.

La calidad del diálogo se determina por cómo la gente recopila y procesa la información, cómo se toman las decisiones, y cómo se responde al resultado de las mismas. El diálogo puede conducir a ideas nuevas y dar velocidad para generar ventajas competitivas.

De hecho, el tono y el contenido del diálogo integran los comportamientos y las creencias de las personas, y puede intervenir en la cultura organizacional de manera más rápida y permanente que la declaración de la visión, el cambio estructural, o el sistema de recompensas.

Romper con climas de incertidumbre requiere de líderes formales que puedan engendrar honradez y confianza entre las interacciones de los miembros de la organización, usando cada encuentro como una oportunidad de establecer modelos de comunicación abiertos, diálogos honestos y decisivos.

Iniciar el diálogo abierto es solamente el primer paso para transformar climas de incertidumbre. Éste se tiene que dar en la atmósfera social de operación de la organización y encontrarse en todas partes, como en las reuniones del comité ejecutivo, las

revisiones del presupuesto, el diseño de estrategias y otras situaciones.

Usar el diálogo como la manera de operar puede llevar a tomar decisiones más adecuadas y guiar a las personas a realizar acciones más convincentes y seguras para hacer el trabajo.

Sí se logra que el diálogo se convierta en el mecanismo social, al paso del tiempo será posible que se establezcan líneas claras de responsabilidad para tomar y ejecutar decisiones. Accionar y retroalimentarse son los pasos finales para crear climas de confianza. Los líderes formales exitosos utilizan la acción y la retroalimentación honesta para recompensar a los empleados que cumplan cabalmente con los requerimientos de la organización; también para capacitar y modificar los comportamientos de aquellos que presentan oposición al cambio.

De acuerdo con Charan (2001), el diálogo confiable es más fácil de reconocer que definir. Anima la participación y la creatividad. Trae coherencia a las ideas aparentemente fragmentadas y sin relación. Permite que las tensiones emerjan para después resolverlas completamente, ventilando cada punto de vista relevante, porque tal diálogo es más producto de una pregunta intelectual que de una defensa; una búsqueda para la verdad, más que una competencia. La gente se siente emocionalmente comprometida con el resul-



tado ya que éste es más satisfactorio, pues los propios miembros han ayudado a dimensionarlo, lo energizan y se alistan para accionar.

El diálogo se convierte en acción cuando la configuración en la cual éste ocurre es tan importante como el diálogo mismo. Los mecanismos de funcionamiento sociales de climas organizacionales de confianza ofrecen los comportamientos marcados por cuatro características: franqueza, sinceridad, falta de formalidad, y acuerdos (Charan, 2001).

La franqueza significa que el resultado no está predeterminado. Hay una búsqueda honesta para descubrimientos de nuevas alternativas. Simplemente preguntar qué es lo que falta provoca en la gente introspección, y a través del diálogo el líder formal debe escuchar todas las propuestas. Los líderes formales deben aprender a crear atmósferas de seguridad, permitir las discusiones positivas, facilitar el aprendizaje grupal y, finalmente, la confianza.

La sinceridad es levemente diferente: es buena voluntad para hablar lo inmenorable, para exponer consolidaciones incumplidas, para ventilar los conflictos y llegar a consensos. Ser sincero significa expresar sus verdaderas opiniones, no lo que se supone que tienen que decir. La sinceridad ayuda a limpiar las mentiras silenciosas y los vetos de bolsillo, que ocurren cuando la gente conviene cosas en las que no tiene ninguna intención de actuar. Previene el trabajo innecesario y la continua revisión de las decisiones que debilitan la productividad.

La formalidad suprime la sinceridad; la falta de formalidad la anima. Las presentaciones y los comentarios premeditados e impersonales señalan que las reuniones enteras han estado discreta y cuidadosamente orquestadas. La falta de formalidad tiene el efecto opuesto, reduce las actitudes defensivas, la gente siente más confianza al hacer preguntas y reacciona a éstas más honestamente, vitalizando la espontaneidad.

Si la falta de formalidad afloja la atmósfera, acordar impone disciplina. Concluir o acordar significa que al final de la reunión la gente sabe exactamente lo que se espera que haga. El concluir, proponer, acordar y aterrizar las ideas produce mayor rapidez en las decisiones, sobre todo al asignar responsabilidad y determinar los tiempos de ejecución. Llegar a conclusiones o acuerdos prueba la fuerza intelectual y operativa del líder. La falta de acuerdos, aunada a la carencia de sanciones, puede ser la razón inicial para generar climas de incertidumbre.

Un clima organizacional de confianza social fuerte incluye constantemente estas cuatro características. Tal atmósfera puede fomentar la participación.

## **El caso Pfizer**

Con el propósito de conocer el impacto que pueden tener el líder formal y el uso del diálogo para la reducción de la incertidumbre en el clima organizacional, se procedió a la búsqueda de organizaciones que permitieran ilustrar los aspectos teóricos expuestos anteriormente.

Se logró una aproximación con Pfizer, en la planta de San José Iturbide Guanajuato de la División Global de Manufactura, empresa dedicada a la elaboración de productos farmacéuticos. El propósito de esta organización es mejorar la calidad de vida de las personas al proveer productos de alta calidad para la salud humana y animal.

Pfizer, al igual que otras organizaciones, no escapa a los efectos que generan los cambios que se están dando en el ambiente global y se encuentra en un proceso para mejorar los niveles de calidad, a fin de lograr una mejor venta de la planta.

En la entrevista realizada al Ingeniero Alejandro G., Gerente del Proyecto de Aseguramiento de Calidad, sobre la influencia del ambiente externo en la organización, reveló que la planta actualmente se encuentra en una situación donde predomina la incertidumbre debido a su posible venta, lo que podría modificar la estabilidad del clima organizacional.

Comentó que esta organización se caracteriza por tener una cultura en la que se difunden valores como la integridad, el servicio al cliente, el liderazgo, el servicio a la comunidad, la calidad, la innovación, el respeto a las personas, el trabajo en equipo y el rendimiento. Señaló que se ha mantenido la estabilidad a través de un estilo de liderazgo que su Director, el Ingeniero Jorge Rivas, ha desarrollado entre los integrantes de su equipo de trabajo, el cual se distingue por la habilidad de socializar el conocimiento entre sus subordinados y colegas.

Al preguntarle respecto al clima organizacional, respondió que en la planta Pfizer se reconoce y se recompensa la capacidad de facultar a los subordinados y colegas a través de la socialización del conocimiento; valorar la labor individual sobresaliente; facultar totalmente al personal y motivar a los

demás; alcanzar metas difíciles e imaginar lo que puede ocurrir. El líder debe inspirar una visión compartida y se debe enfocar en los elementos de la misión de la División de Manufactura Pfizer.

Asimismo, dijo que en Pfizer los líderes deben promover activamente a todos los miembros del equipo, alentando su desarrollo y éxito así como el pensamiento innovador. Inspirar confianza, compromiso y entusiasmo y motivar a otros para “ponerse la camiseta Pfizer”, fomentar un clima de trabajo y promover el equilibrio vida-trabajo.

Sobre la incertidumbre que se vive en este momento dentro de Pfizer, el entrevistado dijo: “Cuando se dio a conocer la posible venta de la planta, el Director reunió al equipo de trabajo para informarnos sobre este hecho, las potencialidades de la planta y su personal, así como de la forma en que se debía manejar este evento ante los trabajadores.

Durante la reunión, promovió y solicitó la participación de todos los integrantes y realizó una retroalimentación constructiva, y dijo que las ideas de cada uno serían de gran ayuda. También pidió que expresáramos las dudas, las posibilidades de conflicto en las diferentes áreas y las posibles soluciones. Al final de la reunión se llegaron a consensos, acuerdos y compromisos basados en el trato con respeto, la dignidad y la honestidad de los empleados para mantener el rendimiento, la calidad de los productos y el clima organizacional, mencionando que en la cultura de la planta las personas integran la piedra angular del éxito, y por tanto es necesario valorar la diversidad como fuente de fortaleza, lo que es motivo de orgullo y tradición.

Asimismo, el Ingeniero Rivas aseguró que es necesario mejorar la comunicación entre los diferentes equipos de trabajo, estar abierto para recibir, interpretar y transmitir la información, aclarar dudas o turnarlas a la persona que lo pueda hacer, y dijo a su equipo de trabajo que en ese momento se requería echar mano de su efectividad personal, es decir, construir o mejorar las relaciones dentro y fuera de la unidad o equipo de trabajo; desarrollar los lazos de comunicación formal e informal a través de los departamentos y los equipos de trabajo y manejar a través del dialogo las posibles crisis que se puedan presentar. Dijo que necesitamos seguir buscando el rendimiento, luchando por mejorar continuamente, midiendo los resultados y asegurando que la integridad y el respeto por las personas nunca se vean comprometidos”.

En las palabras del Director, “uno de los valores de esta compañía es el trabajo en equipo, ya que para tener éxito debemos trabajar juntos, a menudo trascendiendo los límites organizacionales y geográficos para satisfacer las necesidades cambiantes, y como líderes debemos buscar facilitar y administrar el cambio, delegar apropiadamente y desarrollar las habilidades de quienes pueden ser nuestros sucesores, al igual que promover entre nuestros subordinados y colegas el desarrollo de esfuerzos adicionales para lograr un desempeño de alto rendimiento”.

De acuerdo con el entrevistado, todo lo anterior es con la finalidad de inspirar entre los trabajadores de la planta una visión compartida para lograr, bajo cualquier circunstancia, el récord de calidad número uno en la industria, satisfacer a los clientes el 100% de las ocasiones; tener el mejor desempeño de la industria en salud, seguridad y ambiente, lanzar productos al mercado antes que la competencia, mejorar el costo de los productos y ser una organización globalmente integrada.

Derivado de las respuestas anteriores, surgen dos cuestionamientos adicionales: ¿Cuánto ha durado hasta ahora el proceso? ¿Cómo sienten los empleados su estabilidad laboral al conocer la posibilidad de venta de la planta?

El proyecto de venta es un proceso que inició hace aproximadamente cinco meses y todos los trabajadores están conscientes de ello. Conocen la situación en la que se encuentra la planta y saben que, independientemente de la venta, no serán despedidos, sobre todo si se alcanza el nivel de calidad en el trabajo, por ser el respeto a las personas uno de los valores de la organización. Lo anterior implica que la planta será vendida, no cerrada, lo cual da estabilidad laboral.

Al preguntarle sobre los indicadores de calidad y de desempeño, respondió lo siguiente: “No es posible revelar los indicadores ni las pruebas, pues son parte del programa de calidad, pero sí puedo decirles que hemos llegado a la excelencia operativa en menos de 4 meses”.

## Conclusiones

La incertidumbre derivada de la poca o nula transmisión de información respecto a situaciones del ambiente exterior que afectan el futuro inmediato o

mediato de la organización puede afectar de manera negativa el clima laboral y, en consecuencia, las operaciones. La percepción colectiva de inestabilidad puede ser modificada.

El líder formal, sin importar el nivel jerárquico que ocupe, debe ser capaz de trabajar en situaciones de incertidumbre, de crear y mantener un clima organizacional que traduzca en compromiso y acción los planes para alcanzar los objetivos al convertirse en agente de cambio comprometido, no sólo con el proceso de cambio, sino también con el equipo de trabajo. Para ello es necesario que los líderes formales logren generar y compartir una visión con los integrantes de la organización, socializar la información y llegar a acuerdos y compromisos, ya sean individuales y grupales.

Esto implica no sólo fijar objetivos y proporcionar los conocimientos y requerimientos técnicos para realizar una función, sino también establecer relaciones abiertas y honestas con sus subordinados sobre la base de la motivación, tener sensibilidad ante las necesidades grupales e individuales, resolver el conflicto y crear e impulsar el sentimiento y el trabajo en equipo.

El diálogo abierto es importante, pues permite la generación de preguntas. Cuando éstas se guardan impiden desahogar la energía emocional negativa. El líder formal debe animar a la gente para sacar los conflictos a la superficie. Estas medidas son saludables para la organización, porque proporcionan oportunidades para resolver los temores de los empleados. Es importante recordar que el conflicto en cualquier organización se genera desde adentro. Crear climas de confianza da un matiz distinto al desacuerdo, sobre todo si se señala a los empleados que el conflicto en ningún caso es personal.

Iniciar el diálogo abierto una vez no es suficiente, pues es posible que se hunda. El comportamiento se cambia con repeticiones, sosteniendo este tipo de diálogo repetidamente y apoyando con algunos elementos de cohesión social, como el santoral, el empleado del mes, reconocimientos frecuentes a las labores distinguidas y adecuaciones al sistema de recompensas, pues la mayoría de las herramientas de gran alcance para producir los cambios en el comportamiento que llevan a un mejor clima genuino son de carácter social.

En suma, los líderes formales pueden erradicar o reducir la incertidumbre, transformando el tono y el

contenido de las conversaciones cotidianas en sus actividades dentro de las organizaciones.

Como puede observarse en el caso Pfizer, la actitud asumida por el Ingeniero Rivas, respaldada por el establecimiento de un diálogo abierto y franco con sus subordinados, logró reducir el impacto generado por la incertidumbre derivada de la posible venta de la planta sobre la estabilidad del clima organizacional, lo que permite que ésta continúe funcionando y mejorando sus estándares de calidad.

Para finalizar, se propone experimentar el empleo del diálogo hacia el interior de las organizaciones, tanto para los eventos comunes como para los extraordinarios.

---

## Notas

Comentarios a los correos electrónicos:

[asm@correo.azc.uam.mx](mailto:asm@correo.azc.uam.mx)

[ifp@correo.azc.uam.mx](mailto:ifp@correo.azc.uam.mx)

[pgp@correo.azc.uam.mx](mailto:pgp@correo.azc.uam.mx)

---

## Fuentes Bibliográficas

- Aldrich, H. E. (1979), "Organizations and Environments", Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1999), "Introducción a la teoría general de la administración", 5ta edición, Colombia, McGraw Hill.
- Daft, R. L. y R. M. Steers (1999), "Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos", México, Limusa - Noriega Editores.
- Galbraith, J. (1977), "Organization Design" (Reading, MA: Addison-Wesley).
- Hellriegel, D. y J. Slocum (1998), "Administración", séptima edición, México, International Thomson Editores.
- Davis, K. y J. W. Newstrom (1999), "Comportamiento Humano en el Trabajo", décima edición, México, McGraw Hill.
- Stoner, J. et al, (1996), "Administración", sexta edición, México, Prentice Hall.

---

## Publicaciones Periódicas

- Charan, Ram (2001), "Conquering a culture of indecision". *Harvard Business Review*, Abril, pp. 75-82.
- Dess, G.G y Donald W. Bread (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, 29.
- Duncan, R. B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17.