

# *Efectos del stress en grupos de trabajo\**

---

Stuart M. Klein

Profesor de Relaciones Laborales y Administración de Empresas en la Universidad Estatal de Cleveland y director del Centro del Noreste de Ohio para el Progreso de la Cooperación Laboral y Administrativa.

---

*El muestreo sobre los efectos del stress realizado en 1.000 grupos de trabajo en 18 de las más grandes empresas manufactureras de Estados Unidos de América, arrojó resultados dignos de ser considerados por los industriales. Por ello, hemos creído importante presentar un resumen del artículo "Grupos bajo stress", publicado en mayo de 1995 por la revista IIE Solutions, que edita el Institute of Industrial Engineers.*

This study about the effects of stress included over 1.000 work groups in manufacturing plants of major U.S. manufacturer, gave interesting results for the industrial engineers. That's why we consider important to present a summary of the article "Teams under Stress" published on May 95 in IIE Solutions a publication by the Institute of Industrial Engineers.

The article has been written by Stuart M. Klein, professor of Management and Labor Relations at Cleveland State University and director of the Northeast Ohio Center for the Advancement of Labor/Management Cooperation.

---

\* Traducción de María Teresa Noriega.

Con énfasis creciente se están considerando a los *grupos de trabajo* como *unidades de producción* en las organizaciones y, al parecer, este rumbo continuará.

Hoy en día, dos de las mayores organizaciones empresariales estadounidenses incluyen proyectos de *grupos de calidad* y *grupos de trabajo* con poder de decisión propios. Cada uno de estos nuevos grupos orientados hacia los sistemas productivos, han extendido el límite de decisión grupal de los más antiguos hacia una mayor participación en la toma de decisiones del proceso productivo de los trabajadores que no compartían responsabilidades, y de aquellos supervisores que tenían un bajo nivel de mando.

El éxito reciente que la Ford Motor Co. ha experimentado con el reinventado Mustang, es un buen ejemplo de proyecto de *dirección grupal*. El grupo del Proyecto Mustang, trabajando bajo una enorme presión, produjo el nuevo prototipo de este automóvil desde el diseño conceptual hasta su fabricación, con un costo menor al presupuestado y en un tiempo récord.

El grupo del Proyecto Mustang fue organizado con una variedad de funciones representadas (desde ingenieros y contadores hasta los trabajadores de producción). Cada una de estas funciones aportó culturas, experiencias y normas de trabajo distintas. Este conjunto heterogéneo de personas fue capaz de superar profundas diferencias propias a lo largo del camino, manteniendo un sentido de solidaridad y propósito. Cada función fue considerada en la toma de decisiones del proyecto y sus líderes fueron sustancialmente autónomos de la común toma de decisiones centralizada del proceso productivo.

La experiencia de Ford es sólo una de las muchas publicadas en la prensa. El mero hecho de incrementar la autonomía y participación del trabajador podría ser una de los más notorios desórdenes de los procesos grupales debido al incremento en la tensión entre los impulsos sociales naturales y los individuales. Además, hay evidencia de que cuando esta tensión es exacerbada por presiones para incrementar la producción más allá de los límites normalmente esperados, el *stress* desarrolla en el trabajador un comportamiento individualista.

Un analista de mando medio, de una compañía que había empezado a implementar la Dirección de Calidad Total, TQM (Total Quality Management), dijo lo siguiente: "El afán de alcanzar las metas trazadas está provocando un caos. Cada uno

está traspasando sus límites para alcanzar sus objetivos y los grupos de calidad están atrapados en ello. La gente comienza a creer que el concepto de grupo, tan difícil de alcanzar, parece que se está desmoronando". Por supuesto, este tipo de desintegración del grupo no es nada nuevo para aquellos que son deportistas. Es usual en grupos de gran solidaridad durante una temporada de triunfos el desunirse durante una de derrotas. Un muy conocido comentarista deportivo dijo cuando fue consultado acerca de la desunión de su derrotado equipo de béisbol de Detroit: "Puede ir a la sede de cualquier club perdedor, verá los problemas. Ningún grupo puede ser feliz perdiendo. Puedes hablar con cualquier beisbolista que no esté jugando, bateando o lanzando. No es algo personal. Es la naturaleza humana: frustración. Nadie puede ser feliz perdiendo. Cuando se ve a un equipo ganador, no suelen observarse los problemas. ¿No pueden imaginárselo todavía?"

Los comentarios de este periodista reflejan la realidad, que muchos de nosotros no nos hemos imaginado todavía, pero deberíamos. Es idónea la analogía del deporte. Los grupos de trabajo, que se pensaba iban a alcanzar la producción esperada en corto tiempo y que se presionaban para ello, parecen tener la misma dinámica interna de grupo que un equipo de béisbol derrotado que desea ganar fervientemente.

### *Escuelas de pensamiento*

Actualmente, hay dos escuelas de pensamiento con respecto al impacto de las presiones de trabajo en dinámicas de grupos.

Hay quienes creen, con bastante experiencia real, que bajo presión común los grupos responderán alcanzando una mayor cohesión debido a que ellos comparten la meta de reducir el *stress* y cuidarse de la amenaza que implica. Los integrantes del grupo sienten que su mejor oportunidad para el éxito, o al menos para protegerse, es aunar esfuerzos y llegar a ser más unidos, no menos. El Proyecto Mustang es un ejemplo de un grupo que respondió de esa manera.

Otros sienten que el incremento en la solidaridad del grupo, bajo condiciones de presión, es un fenómeno de corto plazo que se aplica sólo cuando el final se ve inminente. De acuerdo a estos individuos, sometidos a presiones por un largo tiempo,

que parece interminable, los grupos se desintegrarían en una actitud de "cada uno para sí mismo".

Si este último pensamiento es correcto, no habría ningún problema en unir las dos fuerzas modernas de las presiones laborales continuas y los sistemas productivos centralizados en el grupo. Muchas organizaciones podrían estar en problemas especialmente si están confiando en un grupo de trabajo fuerte para alcanzar metas de producción y calidad.

Para determinar cuál de estos puntos de vista tiene mayor mérito, se condujo recientemente un estudio de grupos de trabajo estables que fueron sometidos a un incremento del *stress* laboral durante un largo período de tiempo.

Se determinaron las condiciones que podrían afectar la solidaridad del grupo bajo diversos grados de presión. Se encontró que podría serle útil a gerentes de producción y supervisores de fabricación interesados en lograr un gran potencial en la cohesión de sus grupos laborales.

### *Presiones laborales y solidaridad grupal*

El referido estudio, que fue conducido por Stuart Klein, incluyó más de 1.000 grupos laborales en 18 plantas de manufactura de las mayores empresas de los Estados Unidos; empresas que estaban atravesando cambios sustanciales debido a las presiones de la competencia. Sus ejecutivos decidieron adoptar estándares de Medida del Tiempo de los Métodos (MTM), efectuando la medición del trabajo en forma científica para cada operación en particular. Los trabajos reales de los obreros fueron comparados con estos nuevos estándares.

Frente a los estándares de producción previos (el promedio de producción basado para cualquier operación), los nuevos estándares representaban incrementos en las expectativas de producción para cada obrero cubierto por la medición. Como se esperaba, muchos de estos trabajadores sintieron que su *stress* laboral se incrementaba.

El estudio se realizó durante dos años; su fin principal fue observar el efecto de los cambios de estándares en la solidaridad de los grupos. No todos los grupos estuvieron sometidos a los nuevos estándares al mismo tiempo y, por ello, se comparó el efecto en la solidaridad para aquellos grupos que:

- Fueron incluidos por la medición del trabajo en ambos años.
- No fueron incluidos.
- Fueron incluidos sólo el segundo año.

Los dos primeros fueron los *grupos controlados*; el tercero, el *grupo experimental*. Los tres fueron luego comparados para observar los cambios en la solidaridad de los grupos, que arrojó los siguientes resultados:

1. Se redujo la solidaridad grupal como consecuencia del incremento del *stress* laboral.
2. La dinámica interna fue descrita por sus integrantes como un aumento de la competencia entre ellos. Bajo fuertes presiones, percibieron que la competencia constituyó una amenaza personal para muchos de ellos. Bajo presiones menores no tuvo el mismo efecto.
3. Dada la sensación de amenaza que provenía de estas dinámicas internas de grupo, la solidaridad grupal se resquebrajó.
4. Si bien estas relaciones aparecieron en la mayoría de los grupos, ello no siempre ocurría. La diferencia entre los grupos en los que la competencia se producía y aquellos en los que no se daba resultó ser una consecuencia directa del comportamiento del supervisor del grupo.

### *La conducta del supervisor que mantiene la solidaridad del grupo*

El estudio demostró que el personal tendía a responder a los requerimientos de la situación. Cuando las empresas midieron la producción de los obreros contra los estándares, ellos respondieron trabajando más rápido. Aquellos que eran capaces de estar dentro de los estándares sin mucha dificultad, generaban un problema a aquellos que no lo eran. Ni para los supervisores que se encontraban laborando bajo similares presiones, era una sorpresa que la mayoría de ellos respondían persuadiendo a aquéllos que no estaban trabajando satisfactoriamente para que laboren aún más; de esta manera se incrementó el *stress* con la sensación de que el personal se encontraba en competencia uno frente al otro. Algunos supervisores, a menudo, no respondían persuadiendo al personal que ellos supervisaban para que trabajen más rápido.

En realidad, una minoría, aproximadamente 20%, escoge un camino completamente diferente. Estos supervisores parecían haberle dado énfasis al trabajo en grupo y a la cooperación, aunque los trabajadores estaban siendo evaluados individualmente con los estándares de producción esperados. Usando la técnica de la "regresión múltiple", determinaron la importancia relativa de un número de variables para producir un resultado dado. Se encontraron comportamientos influyentes en la solidaridad de grupo:

- La manera en que los supervisores motivaban el trabajo en grupo.
- La manera en que el personal se sentía en libertad para discutir asuntos y quejas con sus jefes.
- La forma como los supervisores eran vistos como parte del grupo.
- La manera como el grupo, como un todo, cooperaba con otros grupos.
- La pérdida del favoritismo percibido en las secciones.

Los grupos fueron capaces de mantener o aumentar su cohesión cuando los supervisores estaban fuertemente motivados por el dinamismo positivo del grupo y trataban a éste como un equipo.

Cuando los fuertes egos, desatados por un sistema de incentivos individuales, no fueron contrabalanceados por los supervisores, los miembros del grupo tendían hacia un conflicto interno y a una disminución de la solidaridad.

### *Supervisores en medio de un aprieto*

Los supervisores parecían atrapados en medio de un aprieto producido por la presión de la gerencia general de producir más y el deseo de mantener la moral del grupo y un *esprit de corps* (espíritu de cuerpo).

Obviamente, el entrenamiento dirigenal es esencial. Pero la situación y los esquemas de las dinámicas de grupo usuales no están probablemente orientados hacia ese objetivo, porque un enfoque hacia las maneras de crear un *esprit de corps* es esencial. La mayoría de cursos de capacitación en dinámica de grupo no incluye nada sobre esto. En consecuencia, los siguientes puntos son recomendables como parte esencial de la instrucción:

1. *Conformación de los grupos de trabajo y definición de los roles de sus integrantes.* La definición y aclaración de los roles individuales de los miembros del grupo, sus interrelaciones y procedimientos.
2. *Ser un miembro del equipo.* La manera en que los jefes son receptivos a las quejas y sugerencias, que pueden servir como modelos para su interacción con sus compañeros y superiores, es un factor importante que fomenta la solidaridad del grupo. El entrenamiento debería enfocarse en cada una de estas áreas individual y colectivamente.
3. *Distribución equitativa de los beneficios.* La forma más precisa con que las organizaciones pueden asegurar la solidaridad del grupo es a través de la creación de sistemas de beneficios que premien el desarrollo del grupo sin olvidarse del reconocimiento de las responsabilidades individuales. Aquellos con responsabilidad de supervisar necesitan comprender la importancia de la imparcialidad cuando se tiene las bonificaciones bajo su control. Ellos también necesitan comprender que tales premios deben considerar tanto el aporte individual como el del grupo, y sopesarlo con justicia.
4. *Cómo desarrollar una cultura de grupo:* El individualismo que prevalece en la sociedad es una de las barreras que los círculos de calidad QC han afrontado y una de las muchas razones por las que han fallado en varias organizaciones. Otro valor enraizado en las mayorías, es el de la importancia del trabajo en equipo. Las organizaciones deben capitalizar sobre este concepto y defender los valores de grupo sobre los del individualismo. Los supervisores de cualquier grupo deben ser conscientes de ello y visualizar la forma para darle énfasis.
5. *Cómo ayudar a que los grupos establezcan metas en común.* En el estudio se encontró que cuando los individuos comparten metas en común, tienden a crecer juntos como grupo aunque quizás tengan diferentes intereses. Esta tendencia es captada en el aforismo "el enemigo de mi enemigo es mi amigo". Hay ocasiones en que los grupos están atravesando por problemas internos y la gerencia debe enunciar claramente los principios de interés común. Los supervisores del grupo se encuen-

tran en una posición crucial cuando deben fijar sus metas. Usando el proceso de decisión y creación grupal, y una elaboración consciente, pueden ir por un largo camino hacia el establecimiento de metas en común. Pero necesitan estar entrenados para hacerlo apropiadamente.

### *El entrenamiento no es suficiente*

Estas cinco recomendaciones constituirán un buen entrenamiento para cualquiera que dirija un grupo. Sin embargo, los efectos del entrenamiento son de vida corta a menos que los jefes desarrollen una manera de reforzar estas cosas que se enseñan en el mismo entrenamiento.

Como resultado, si los supervisores quieren los beneficios completos de los grupos de trabajo con alto *esprit de corps*, ellos deben reflejar el entrenamiento con prácticas diarias dirigidas. Esto significa que los sistemas de decisión y los sistemas de bonificación necesitan ser profundamente examinados y ser consistentes con el entrenamiento.

Si las organizaciones son serias con respecto a los sistemas de producción orientados al grupo, sus directivos deben entender que existen fuerzas desatadas por las altas presiones laborales (*stress*), que enfrentan a los individuos entre sí. Los supervisores deben desarrollar fuerzas contrarias para crear la solidaridad de sus grupos.

Los gerentes deben entender que el *stress* que ellos transmitieron a quienes tienen la responsabilidad de supervisar, es transferido a su vez a los grupos de trabajo. Esto podría tener la indeseada consecuencia de interferir en el ambiente de grupo que se desea. Esa consecuencia es probable a menos que los supervisores estén preparados para manejar la presión de una manera constructiva.

## **Bibliografía**

Klein, Stuart

"Teams under Stress". En: revista *IIE Solutions*. Atlanta: Institute of Industrial Engineers, 1995, pp. 34-35.