



## ¿QUÉ ESTRESA HOY AL EJECUTIVO?

René González Pérez  
Universidad de las Américas

### RESUMEN

El actual activismo, con su intemperividad, violencia, aceleración y desorganización vulnera a la persona del ejecutivo. La microtensión con su imprevisión, violencia y descontrol hace blanco también en el ejecutivo.

El capitalismo acelerado, el ritmo cada vez mayor, presiona al ejecutivo al cambio y a su ajuste personal a la realidad. La carga de estímulos que cada acto conlleva, desestabiliza a la persona y la tensa, creando sin remedio, un estrés en el ejecutivo. ¿Cuáles son sus fuentes?

Se tomaron 869 empresas con otros tantos gerentes. La muestra se obtuvo de mayo a septiembre de 1995. El instrumento fue una encuesta anónima y libre en donde el ejecutivo anotó los principales problemas que le aquejaban.

Los principales factores estresantes fueron: laborales, personales, familiares, sociales y otros. Los tres primeros representan el 88 % de los problemas.

El estudio analítico de los problemas nos indica un origen heterogéneo: los cambios constantes, la economía, los cambios administrativos, metodológicos, tecnológicos, sociopolíticos, de personal, sociofamiliares, ajuste del Yo y familiares.

### ABSTRACT

The current activism, with its unseasonability, violence, acceleration and disorganization wounds the executive's person, the microtension with its lack of foresight, violence and lack of control has also its target in the executive.

The accelerated capitalism, the growing rhythm, make pressure on the executive to a change and personal adjust to reality. The stimuli charge that each act causes, unsabilizes and stress the person creating without remedy stress in the executive. Which are these sources? The sample was 869 managers from different enterprises. The sample was obtained from May to September 1995. The tool was an anonymous and free survey where the executive noted the principal problems that bothered him.

The stressful sources were: labor, personal, familiar, social, etc.; the first three represented 88% of the problems.

The analytical study of the problems emerged from: constant changes in the economy, administrative changes, methodological, technological, socio-political, personal, socio-familiar, ego and familiar adjustment.

### INTRODUCCIÓN

El mundo en el que actualmente vivimos se encuentra inmerso en un activismo permanente, que cada vez se acelera más. Este activismo, que impregna cada acto, no es fácil controlarlo a voluntad.

La mayoría de los fenómenos que se dan dentro del activismo, poseen una serie de peculiaridades que se caracterizan por su: intemperividad, violencia, aceleración y desorganización.

Estos fenómenos nos involucran como personas, de una manera directa o indirecta y nos vulneran, queramos o no.



El tratar de no involucrarse en lo que sucede a nuestros semejantes trae como consecuencias el: desconectarse de una realidad social y personal, quedarse obsoleto ante la realidad existente y acarrea a la persona una serie de consecuencias que la vulnerarían también en forma irreversible.

Existen también, otra serie de situaciones que en un determinado momento nos descontrolan por suceder de una manera imprevista, elementos que no podemos contemplar hasta que suceden y que nos vulneran ostensiblemente, como individuos, dependiendo de: su importancia, resonancia, repercusión y del estado físico y anímico de la persona.

La microtensión es un nuevo elemento que se da actualmente como parte inherente de cada acción, es una situación pequeña que puede ser intempestiva, violenta, no prevista, desagradable, agradable, intensa, desorganizante o simplemente fuera de control, pero en pequeño grado.

## EL EJECUTIVO DE HOY

Si actualmente el cambio es permanente en el ámbito mundial y este cambio posee un ritmo rápido, en nuestro país se siente más intenso, por la forma de avance que se tenía en el pasado.

El acelerar los procesos de ajuste, ante la realidad de aceptar un ritmo nuevo, hace que la persona se vea ante el dilema poco usual de: o me esfuerzo al máximo para alcanzar a los demás o me quedo rezagado para siempre.

Ante esta disyuntiva se yerguen inmediatamente una serie de riesgos como son: marginación, despojo, pobreza, desempleo, desventaja, ignorancia y más que todo, un sentimiento moral de culpabilidad de haber tenido la oportunidad de salir del atraso y no haberlo hecho por morosidad personal.

El ejecutivo es una persona inteligente y actualizada en cuanto a los movimientos socioeconómicos que se encuentra encarando la única opción de un capitalismo acelerado que lo impulsa a trabajar en un nuevo ritmo al que pocas personas estaban impuestas.

La capacidad para sobrellevar este ritmo puede ser que se encuentre potencialmente en la mayoría de los ejecutivos, pero la velocidad de arranque y el mantenerlo, así como lo complejo de

los campos en los que simultáneamente deba despegar, ponen en un verdadero riesgo el equilibrio de la personalidad del ejecutivo.

El ejecutivo que encara esta problemática se encuentra ante dos realidades ineludibles: el cambio permanente con su velocidad y ritmo acelerados, que le exigen se incorpore a ellos y mantenga el paso, y por otro lado, su capacidad personal para ajustarse al cambio.

Increíblemente su dilemática no tiene más que la opción de ajustarse lo mejor que pueda al cambio, para poder sostener la velocidad y ritmo acelerado de su medio. ¿Qué sucede si no lo hace? Él es despedido y su empresa quiebra.

La organización familiar de la microempresa y las corporaciones pequeñas, se están encontrando con una realidad llena de elementos que requieren pensarse, conocerse, entenderse, manejarse y no todo mundo posee la capacidad para resistir este paso.

En toda organización se encuentra, tarde o temprano una crisis: el poder adaptarse a la realidad. El problema no es nuevo, lo que ha cambiado es el tiempo que dura ahora la realidad.

Curiosamente, en nuestros días, lo único verdaderamente estable es que el cambio de la realidad es constante y permanente, con un ritmo cada vez más acelerado.

## ¿CÓMO SE DA EL ESTRÉS?

El estrés ha sido desde hace años un hecho habitual de nuestras vidas y es algo inherente al hombre, ya que el hombre hace y sufre cambios constantes en su desarrollo permanente.

El cambio siempre suscita estrés y si toda persona sufre y hace constantes cambios, luego está expuesta permanentemente al estrés.

Lo que hará más o menos agudo al estrés de la persona son las características que el propio cambio presente.

La estructura de la personalidad de cada individuo será también diferente con lo cual el grado de vulnerabilidad será diferente en cada persona, teniendo así, sujetos más propensos al estrés.



Cada vez encontramos más, que los propios ritmos personales del individuo, hacen que éste tenga días en que será más o menos vulnerable al estrés.

Esto nos indica que cada acto, lleva consigo una carga específica de estrés, siendo así inevitable éste.

¿Por qué? Porque toda percepción y emoción experimentada ya sea a escala consciente o inconsciente, lleva intrínsecamente una carga de estímulos que modificarán nuestro estado homeostático.

En la medida que este equilibrio personal se encuentre perturbado, ya sea por la frecuencia de estímulos o por la intensidad, variedad e intemperividad, se irá desestabilizando y como todos tenemos un límite... tarde o temprano este límite llegará y se convertirá en estrés.

A menudo pensamos que sólo lo negativo nos estresa. Los estímulos de tipo positivo también estresan pues ellos poseen también la facultad de alterar nuestra homeostasis, aunque positivamente, pero la alteran.

Todo estímulo vulnera y tensa al ser y en exceso o con una alta intensidad, la estimulación lleva a la persona a un grado de tensión y que un cúmulo de tensiones nos conducen al estrés.

El objetivo del presente trabajo, fue encontrar cuáles son las principales causas de estrés en el ejecutivo.

## METODOLOGÍA

### *Sujetos.*

Se utilizaron 869 empresas con 869 gerentes diferentes; sin tomar en cuenta si era pequeña, mediana o grande. Los sujetos, todos, eran ejecutivos.

### *Técnicas y Tiempos.*

La muestra se obtuvo entre los meses comprendidos entre mayo y septiembre de 1995. La técnica fue a través de una entrevista, anónima, abierta e impresa en la que sólo se preguntó: ¿Qué es lo que más tensa al ejecutivo? Esta encuesta separó a su vez edad, sexo y lista de problemas que más le tensan personalmente, en su orden.

### *Alcances.*

El estudio se realizó en forma libre, dependiendo del acceso que se permitió en cada empresa para su aplicación. Se desarrolló su aplicación por 100 estudiantes pertenecientes a grupos de alumnos de la Universidad de las Américas, Puebla. Monitoreados y con la encuesta impresa, visitaron las empresas de diez estados del centro de la República. La instrucción fue similar y los pasos a seguir, los mismos en cada caso.

## RESULTADOS

Se encontraron 8720 problemas manifiestos, los cuales se englobaron en 5820 problemas reales. Se reclasificaron en diez grandes categorías que a continuación se presentan según el Estado de procedencia:

1. México	17%
2. Puebla	17%
3. Distrito Federal	16%
4. Tlaxcala	11%
5. Veracruz	10%
6. Morelos	8%
7. Tabasco	7%
8. Querétaro	5%
9. Hidalgo	5%
10. Oaxaca	4%

La proporción entre hombres y mujeres ejecutivas fue de 82% ejecutivos hombres, 18% ejecutivos mujeres.

La edad media de los hombres fue de 39 años mientras que la de las mujeres fue de 33.4 años.

Se encontró una serie de matrices que agrupan el origen de los problemas más comunes entre los ejecutivos de ambos sexos. Estas matrices son cinco y se manifiestan por su orden en problemas de tipo:

1. Laboral	40%
2. Personal	30%
3. Familiar	18%
4. Social	9%
5. Otras	3%



Realmente se encuentra un porcentaje del 88% en las tres primeras matrices, lo que nos indica que la problemática mayor debe encontrarse ahí. Por ello, se subdividieron los problemas contenidos en cada una de las tres matrices y se encontró lo siguiente:

Problemas Laborales en:

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. Capacitación        | 34% |
| 2. Atención al Cliente | 23% |
| 3. Comunicación        | 20% |
| 4. Productividad       | 15% |
| 5. Sindicalismo        | 8%  |

La segunda serie matricial que corresponde a los Problemas Personales, tiene también cinco categorías que son:

- |                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 1. Responsabilidad            | 33% |
| 2. Organización del tiempo    | 23% |
| 3. Interno-Externo personales | 21% |
| 4. Finanzas personales        | 15% |
| 5. Absentismo                 | 8%  |

La tercera serie matricial corresponde a los Problemas Familiares y se encuentran en ella cinco categorías de problemas distribuidos de la siguiente forma:

- |                           |     |
|---------------------------|-----|
| 1. Relaciones de pareja   | 34% |
| 2. Comunicación familiar  | 28% |
| 3. Manejo del presupuesto | 25% |
| 4. Educación de los hijos | 11% |
| 5. Otros                  | 2%  |

La cuarta y quinta serie matriciales teniendo un porcentaje total, entre ambas de sólo el 12%, se considera irrelevante el manejarlas como las anteriores, sin embargo, no es despreciable el desentenderse de ellas, ya que presentan un 9% de los problemas sociales y un 3% de otros problemas.

La consideración de ese 9% de los problemas sociales posee un componente diferenciado según los estados y las ciudades de los estados que se tomaron en cuenta en el estudio, lo cual nos llevaría a otro tipo de estudio ya que los diferentes escenarios en cada caso, están compuestos por una multiplicidad de variables.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La encuesta y sus repuestas manifiestas en las entrevistas realizadas a casi 900 ejecutivos, manifiestan una serie de puntos importantes que nos permiten ver **qué es lo estresante del ejecutivo de hoy**.

Los resultados anteriores nos permiten desarrollar una serie de afirmaciones, prospectivas y dejan un campo vasto para nuevas investigaciones.

En forma sintética podemos afirmar lo siguiente:

1. Son variadísimas las causas de estrés en el ejecutivo.

2. Son semejantes los orígenes de las tensiones en los ejecutivos de la pequeña, mediana y gran empresa de estos diez estados.

3. La proporción entre ejecutivos de diferente sexo sigue siendo de poco menos de 1/5 (82% de los hombres contra 18% de las mujeres).

4. Esta proporción de mujeres nos manifiesta una supremacía masculina que inicia una cesión de porcentaje ante la incursión de la mujer en el campo de los ejecutivos.

5. Las líneas originales del estrés entre hombres y mujeres del nivel ejecutivo, son similares aún cuando sus manifestaciones difieren en ambos sexos (lo que nos abre una puerta a otro tipo de investigación sobre formas de manifestación del estrés).

El estudio analítico de los datos nos manifiesta como principales causas de estrés, comunes a la muestra, los siguientes nueve:

1. Los constantes cambios económicos.

2. Los consecuentes cambios administrativo-organizacionales de las empresas.

3. Los cambios metodológicos.

4. Los cambios tecnológicos.

5. Los cambios sociopolíticos.

6. Los cambios de personal.



7. Los cambios sociofamiliares.

8. Los cambios constantes en el ajuste del yo personal.

9. Los ajustes del yo a los cambios familiares.

Cada uno de estos cambios merece un estudio específico por medio de nuevas investigaciones.

Cada cambio repercute en el plano emocional de la persona, erosionando irremediamente la capacidad de resistencia física y mental del ejecutivo. Todo ello repercutirá en todos los ámbitos en los que, a su vez, el ejecutivo ejerza algún papel.

Esta erosión crea en la personalidad del ejecutivo una cascada de tensiones que desemboca en el estrés del ejecutivo actual.

Al cuadro anterior, debemos sumar algunos factores más que se presentan en la vida normal de todo ejecutivo y que son:

1. Los altos volúmenes de información que debe manejar diariamente.

2. La discriminación que debe hacer de la información para ordenarla en su verdadero valor.

3. La asimilación personal que de esa información extraerá como parte una experiencia personal vivida.

4. El uso de esa experiencia en el proceso y la toma de decisiones que permanentemente ejerce el ejecutivo.

5. La actitud posterior que asumirá el ejecutivo ante nuevos estímulos que se le presentarán en formas similares a las ya experimentadas.

El estudio manifiesta una serie de datos que a través de la expresión de los problemas indicados por los ejecutivos nos pueden llevar a reflexiones y estudios posteriores, como son:

1. La inexperiencia o corta experiencia en el puesto.

2. La corta edad que ostentan muchos ejecutivos en ambos sexos.

3. La alta experiencia académica contra la baja experiencia práctica real del ejecutivo.

4. El tiempo que lleva el manejo de los problemas contra el tiempo que se posee realmente en una gerencia ejecutiva.

5. La velocidad de la información, diversidad y volumen de la misma, contra la capacidad y velocidad del ajuste personal a la normalidad de las circunstancias.

6. La baja calidad de muchos elementos y ámbitos, contra la implementación rápida de técnicas modernas, aparatos, maquinaria y métodos altamente sofisticados y diversificados.

**Es preciso prevenir al ejecutivo, entrenarlo y capacitarlo para el manejo de tensiones, capacidad de ajuste, toma de decisiones, manejo eficiente de su tiempo, manejo de problemas, ajuste mental y de conductas.**

## REFERENCIAS

1. Davis, K. *El comportamiento humano en el trabajo*. México, Ed. Mc Graw Hill, 1990.
2. Davis, M. *Técnicas de autocontrol emocional*. México, Ed. Roca, 1990.
3. Gibson, J. *Las organizaciones*. México, Ed. Addison Wesley Iberoamericana, 1994.
4. Hunt, J. *Comportamiento en las organizaciones*. México, Ed. Interamericana, 1987.
5. Katz, A. *Psicología social de las organizaciones*. México, Ed. Trillas, 1977.
6. Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. México, Ed. Prentice Hall, 1994.