

## **ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR EL ESTRÉS LABORAL CASO: PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE FISCALIZACION DEL SENIAT EN EL ESTADO MERIDA**

### **STRATEGIES TO REDUCE WORK STRESS CASE: MANAGEMENT PERSONNEL DEPARTMENT AUDIT SENIAT IN MÉRIDA.**

Dr. Carlos L. Camacho Q<sup>1</sup>  
ccamacho@ula.ve

#### **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer estrategias de prevención para el estrés laboral que presenta el personal administrativo del departamento de Fiscalización del SENIAT del estado Mérida, a los fines del mejoramiento continuo de los trabajadores en su desempeño. La investigación está circunscrita a un paradigma cuantitativo, se enmarcó dentro de la modalidad del proyecto factible, apoyado en una indagación de tipo descriptiva como una solución posible a un problema de tipo práctico. La muestra estuvo conformada por quince (15) personas que trabajan en el citado departamento, y la información fue captada a través de un cuestionario con preguntas estructuradas y cerradas, conformada por varios ítems, a fin de diagnosticar los indicadores y detectar en una primera instancia las fallas presentes en el departamento. La validación se hizo con la ayuda de tres expertos. Los resultados generaron datos que fueron analizados y debidamente graficados, lo que permitió concluir que el personal posee estrés laboral, los cuales pueden superarse a través de una herramienta efectiva para eliminarlo con la reactivación de las actitudes productivas del personal y la conformación de equipos de trabajo, motivación e incentivos, y la delegación de tareas. Por último, se recomienda que esta propuesta pueda aplicarse y difundirse en otras organizaciones preocupadas por el desarrollo y el desempeño de su personal y garantizar así su crecimiento.

---

<sup>1</sup> Doctor en Gerencia Avanzada. Universidad de los Andes, Mérida, estado Mérida. Docente en la Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales, Instituto de Geografía y Conservación de los Recursos naturales (IGCRN), Mérida, estado Mérida Administrador en Tecnología de Información y Comunicación Libre. Mérida, Venezuela.

**Palabras Clave:** Estrategias, Estrés Laboral, Talento Humano, Departamento, Desempeño Laboral.

## Abstract

This research aims to propose primary prevention strategies for job stress presented by the administrative staff of the Department of Supervision of SENIAT Merida state, for the purpose of continuous improvement in worker performance. The investigation is limited to a quantitative paradigm, was part of the mode of feasible project, supported by a descriptive inquiry as a possible solution to a practical problem. The sample consisted of fifteen (15) people working in that department, and the information was captured through a structured questionnaire with closed, comprising various items, in order to diagnose and detect indicators in the first instance faults in the department. The validation was done with the help of three experts. The results generated data were analyzed and graphed properly, allowing the staff has concluded that job stress, which can be overcome through an effective tool to remove it with the reactivation of productive attitudes of staff and the creation of work teams, motivation and incentives, and delegation of tasks. Finally, it is recommended that this proposal can be implemented and disseminated in other organizations concerned with the development and performance of their staff and ensure their growth.

**Keywords:** Strategies, Labour Stress, Human Talent, Department, Job Performance.

## 1. Introducción

En la actualidad han cobrado auge las teorías interaccionistas del estrés y plantean que éste es el resultado de la interacción entre las características de la persona y las demandas del medio. Se considera que una persona está en una situación estresante o bajo un estresor, cuando ha de hacer frente a situaciones que conllevan demandas conductuales que le resultan difíciles poner en práctica o satisfacer.

Según Liness (2013), “el estrés es una sensación que creamos al reaccionar a ciertos eventos. Es la manera como el cuerpo se enfrenta a un reto y se prepara para actuar ante una situación difícil con enfoque, fortaleza, vigor y agudeza mental”. Esta reacción se conoce como respuesta al estrés. Cuando funciona como es debido, es la mejor forma para que la persona funcione bajo presión, pero la respuesta al estrés también puede causar problemas cuando es extrema. Estas respuestas favorecen la percepción de la situación y sus demandas, dado que se activan gran cantidad de recursos como aumento en el nivel de activación fisiológica, cognitiva y conductual, supone un desgaste importante para el organismo.

En ese sentido, Valdés y Flores (2008), consideran que el estrés en el trabajo y su efecto negativo sobre los empleados y la organización es de gran preocupación, ya que afecta el rendimiento de los trabajadores y el nivel de producción. Estiman que ...”el estrés laboral es la enfermedad del siglo XXI...es visto como una enfermedad profesional que afecta la calidad del trabajo y genera malestar, tanto al empleado como al empleador y ocasiona una pérdida silenciosa de tiempo, insumos, recursos e incluso de vidas... (p.31). En todo caso, lo que se quiere es el bienestar de los trabajadores, por cuanto el talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier empresa, la capacidad humana crea organizaciones sociales para el logro de sus propósitos.

Los trabajadores constituyen el pilar fundamental de una organización, por sus empleados que comparten metas y objetivos que permiten lograr beneficios recíprocos. La administración del talento humano como responsabilidad de línea y de staff, busca que los gerentes se involucren en condiciones adecuadas para el buen funcionamiento de las actividades,

tareas a desempeñar y mantenimiento de una salud laboral libre de posibles riesgos que provoquen daños de salud física y mental del personal.

Cabe señalar, que la salud física y el sitio de trabajo constituyen el área de acción de la higiene y la seguridad laboral, lo cual se relaciona con la exposición del organismo humano a condiciones externas, como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo debe brindar espacios físicos que actúen de manera positiva para el bienestar de los trabajadores, y sobre todo es preciso acotar, que debe propiciar un ambiente que estimule satisfacción en el recurso humano por la labor que desempeña, y a tales efectos, las condiciones que fomente la salud mental, con condiciones psicológicas y sociales saludables que actúen de modo efectivo sobre el comportamiento de las personas, y así, evitar efectos o riesgos emocionales como es el caso del estrés laboral.

Asimismo, se puede señalar que entre las causas del estrés laboral, según Bohlander y otros (2005), se encuentran las siguientes aristas: alta demanda en un tiempo muy corto, alto esfuerzo en gastar mucha energía física o mental en un periodo muy largo, bajo control o tener muy poca influencia sobre la manera en que se realiza un trabajo cotidiano, baja recompensa inadecuada de retroalimentación en el desarrollo del trabajo y ningún reconocimiento por una labor bien realizada, otras de las causas estresantes del trabajo, incluyen los despidos y reestructuración de la organización, desacuerdo con los gerentes o compañeros, prejuicios respecto a la edad, género, raza o religión, incapacidad para expresar las quejas y condiciones de trabajo deficientes, incluso las molestias de menor importancia, como la falta de privacidad, la música poco agradable y otras condiciones que pueden estresar de manera negativa a una persona.



El Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), específicamente en el departamento de Fiscalización del estado Mérida, los trabajadores muestran una conducta dinámica, aun cuando se enfrentan a limitaciones y exigencias del entorno que superan la capacidad para mantenerlas bajo control; por ello, el ambiente laboral no es el adecuado, sobre todo por la presión en su actividad, lo que genera reacción del estrés.

Con base en la información suministrada por los sujetos incluidos en el proceso de investigación, supone que se corresponde con una percepción de los trabajadores y disposición interna de la organización, una de las principales debilidades que presentan estos empleados, es la realización de sus actividades que se rigen por pautas dispuestas, ellos deben cumplir con el volumen de trabajo preestablecido, su labor debe ajustarse al tiempo estipulado por la dirección, además, deben adaptarse al desempeño y al rendimiento que se les exige en el cumplimiento de sus funciones. Por el contrario, cuando no se producen esas consideraciones se ocasionan fatigas irrecuperables, desinterés por el trabajo y enfermedades ocupacionales, como es el estrés laboral que perjudica la vida y la salud de los empleados.

Cuando persiste esta situación, la productividad del trabajo es menos efectiva; por lo tanto, es importante mantener un control mediante el diseño de estrategias que se implementen para disminuir el impacto de los factores estresantes que se generan en el personal administrativo del departamento en estudio; por lo tanto, se ha considerado plantearse las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las actividades que realiza el personal administrativo que labora en el departamento de Fiscalización del SENIAT Mérida?

- ¿Cuáles son los factores estresantes asociados al trabajo que realiza el personal administrativo del departamento de Fiscalización del SENIAT Mérida?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para evitar el estrés laboral del personal administrativo que labora en el departamento de Fiscalización del SENIAT Mérida?

## 2. Objetivos de la Investigación

Esas interrogantes inducen a plantearse los objetivos de la investigación. En ese sentido, se puede asumir como objetivo general: Elaborar lineamientos estratégicos para reorientar la gerencia, a los efectos de impulsar el desarrollo e integración del capital humano para un mejor desempeño en un ambiente que contribuya a reducir los factores generadores del estrés laboral que afecta la salud de los empleados, y como objetivos específicos, los siguientes: 1. Conocer las actividades que realiza el personal administrativo de ese departamento, 2. Identificar los factores estresantes, vinculados al trabajo que realiza el personal administrativo del departamento de Fiscalización del SENIAT en el Estado Mérida.

## 3. Contexto Teórico

En relación con las bases teóricas, cabe destacar que el presente trabajo se elaboró a partir del examen de los postulados doctrinarios siguientes: organización, organización como sistema abierto, nuevos enfoques sistémicos, administración de recursos humanos, factores de riesgos psicosociales, gestión del conocimiento, capacitación, clima organizacional, estrés, síntomas del estrés, estrés laboral, causas del estrés laboral, tipos de estrés laboral, recomendaciones para controlar el estrés,

medidas preventivas, el estrés como estilo de vida, concepto psicológico del estrés, efectos del estrés y niveles del estrés.

#### 4. Tipo y Nivel de la Investigación

El presente estudio se corresponde con una investigación de campo, apoyada en un diseño documental y es de tipo descriptiva. En el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2009), define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 5).

Mientras que a la investigación documental la define así:

Es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos... (p.6).

En ese sentido, el trabajo se apoya en una investigación bibliográfica, ya que fue importante recurrir a las fuentes documentales de información primaria y secundaria, trabajos, estudios previos que permitieron ampliar y profundizar el conocimiento relacionado con el tema.

Es necesario señalar, que el presente estudio es de carácter descriptivo, y según Galán (2012), este tipo de investigación “ayuda a mejorar los estudios porque permite establecer contacto con la realidad para observarla, describirla, predecirla y controlarla, a fin de conocerla mejor”. Su finalidad radica en formular nuevos planteamientos, profundizar en los hechos existentes, e incrementar los supuestos teóricos de los fenómenos de la realidad observada, en tanto, pretende caracterizar el comportamiento de un fenómeno determinado y permite dar respuesta a las interrogantes que se plantea el investigador, apoyado en una indagación de campo. Es por ello que el investigador mantiene contacto con la realidad y los datos los obtiene directamente de lugar donde se realiza el estudio, en este caso el departamento de Fiscalización del SENIAT en el estado Mérida.

## **Población**

Según Hernández y otros (2010:174), la población la consideran como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. En la presente investigación la población está constituida por la totalidad de quince (15) empleados que laboran en ese departamento, por ser un universo reducido no se aplicó el método de muestreo.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Al respecto, Arias (2007:57), afirma que una vez efectuada la operacionalización de las variables, y definidos los indicadores, se seleccionan las técnicas e instrumentos de recolección de los datos pertinentes para responder a las interrogantes planteadas, todo en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de investigación.



Agrega que tanto las técnicas como los instrumentos “son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

Para obtener los datos correspondientes se utilizó como técnica la encuesta, la cual se aplicó mediante entrevistas a cada empleado. En ese sentido, Ávila (2006:85) afirma que “la investigación por encuestas se caracteriza por la compilación de testimonios orales o escritos, estimulados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones, actitudes”, la describe como “un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas”.

A los efectos de recabar la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos, se aplicó un cuestionario conformado por catorce (14) preguntas cerradas, de tipo dicotómico, es decir, dos alternativas de respuestas. Por tanto, la instrumentación consistió en el diseño de un cuestionario elaborado para medir opiniones sobre hechos específicos.

## **5. Análisis e Interpretación de los Datos**

Luego de recolectar los datos mediante la aplicación del instrumento, se procedió a organizarlos y clasificarlos conforme a una rigurosidad que permitió precisar para cada alternativa de respuesta su frecuencia absoluta y porcentual, cuya referencia es esencial para el análisis e interpretación de la información. Los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario encontrarles significado, es poner de relieves todos y cada una de las partes del conjunto que proporcionan respuestas a los integrantes de la investigación, es decir, a los problemas formulados, por tanto, el análisis e interpretación de datos es la culminación de todo el proceso de investigación, porque las fases precedentes se ordenan en función de esta tarea.

**Cuadro N ° 1. Cuestionario aplicado y resultados obtenidos**

Ítems	Respuestas			
	Si		No	
	F.A.	%	F.A.	%
1.- ¿Considera usted que la cantidad de tiempo es suficiente, para realizar su trabajo?	3	20	12	80
2.- ¿Cree usted que al culminar la jornada de trabajo se siente fatigado?	11	73	4	21
3.- ¿Cree usted que las tareas que realiza las ejecuta bajo presión?	14	93	1	7
4.- ¿Su trabajo le permite decidir la distribución de las tareas laborales?	5	33	10	67
5.- ¿Tiene usted la posibilidad de modificar los procesos para realizar su trabajo?	9	60	6	40
6.- ¿Está usted informado de las funciones, atribuciones y competencias para realizar el trabajo que le compete?	12	80	3	20
7.- ¿Está usted informado de los métodos de trabajo que va a utilizar en la ejecución de las tareas?	11	73	4	27
8.- ¿Considera usted que la organización reconoce su desempeño laboral?	3	20	12	80
9.- ¿Cree usted que la institución se preocupa por su capacitación y desarrollo personal?	4	27	11	73
10.- ¿Considera usted que las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo son adecuadas?	4	27	11	73
11.- ¿Las relaciones con sus compañeros y supervisores son respetuosas?	10	67	5	33
12.- ¿Se siente usted satisfecho con el clima organizacional que le rodea?	4	27	11	73
13.- ¿En el trabajo cuales son las	1. Ruido	F.A. = 3	% = 11	

situaciones que le causan estrés?	2. Calor	F.A. = 4	% = 15
	3. Exceso de trabajo	F.A. = 10	% = 37
	4. Presión por la responsabilidad que está a su cargo	F.A. = 10	% = 37
14.- ¿Cuáles de estos síntomas cree usted que ha experimentado como consecuencia del estado estresante?	1. Hambre	F.A. = 3	% = 10
	2. Falta de apetito	F.A. = 2	% = 7
	3. Dolor de cabeza	F.A. = 7	% = 24
	4. Genio o enojo	F.A. = 10	% = 35
	5. Nerviosismo	F.A. = 7	% = 24
	6. Hiperacción	F.A. = 0	% = 0
	7. Reacción Urticaria	F.A. = 0	% = 0
	8. Hipertensión	F.A. = 0	% = 0
	9. Depresión	F.A. = 0	% = 0

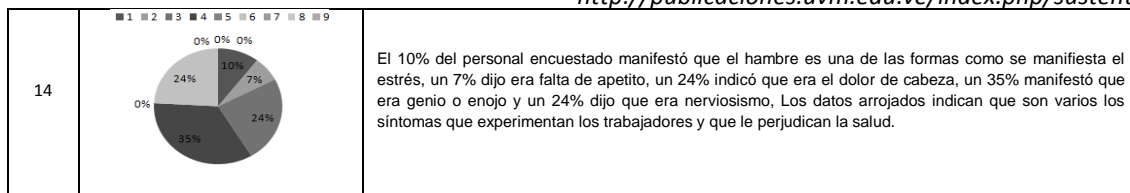
Fuente: Camacho (2013).

## Cuadro N°2. Análisis e Interpretación de los datos

Ítems	Gráfico	Análisis
1	<p>■ Si ■ No</p> <p>80% 20%</p>	<p>El 20% del personal encuestado manifestó estar de acuerdo en que la cantidad de tiempo para realizar su trabajo es suficiente, mientras que el 80% indicó estar en desacuerdo. Los resultados indican que los empleados consideran que el tiempo estimado para realizar sus actividades laborales no es suficiente. Este factor asociado a la carga mental pudiera ocasionar estrés laboral en los mismos.</p>
2	<p>■ Si ■ No</p> <p>27% 73%</p>	<p>El 73% del personal encuestado manifestó estar de acuerdo que al culminar la jornada laboral se siente fatigado y un 27% dijo no estar de acuerdo. Con base en los resultados se deduce que el empleado requiere cierto grado de esfuerzo mental, a fin de cumplir con sus labores, y por ende, se siente fatigado al final de la jornada laboral.</p>
3	<p>■ Si ■ No</p> <p>7% 93%</p>	<p>El 93% del personal encuestado manifestó estar en total acuerdo en que sus tareas las realiza bajo presión, mientras que 7% afirmó que no realizan sus actividades bajo presión. De los resultados obtenidos se detectó que el factor de carga mental desencadena fatiga en los trabajadores, pudiendo ser ocasionadas o bien sea por sobre carga de las exigencias de la tarea o porque el empleado considera que sus tareas son complicadas, estos dos aspectos son generadores de estrés, lo que puede resultar perjudicial para su salud.</p>

4	<p>Si 67% No 33%</p>	<p>El 33% del personal encuestado manifestó no estar de acuerdo en que su trabajo le permita distribuir las tareas laborales, un 67% indicó estar en acuerdo. De los datos obtenidos se infiere que los trabajadores presentan cierto grado de dificultad para decidir sobre aspectos relativos al trabajo, por ende, dicho factor está presente, lo cual puede generar estrés en los empleados</p>
5	<p>Si 60% No 40%</p>	<p>El 60% del personal encuestado dijo estar de acuerdo con la posibilidad de modificar los procesos de trabajo y un 40% afirmó no estar de acuerdo. De los datos anteriores se deduce que el personal tiene autonomía para modificar los procesos inherentes a sus actividades laborales, por lo tanto, el factor autonomía temporal pudiese estar a favor de los mismos.</p>
6	<p>Si 80% No 20%</p>	<p>El 80% del personal encuestado dijo estar de acuerdo en que posee información de las funciones, atribuciones y competencias para realizar su trabajo, mientras que el 20% afirma no estar de acuerdo. De los resultados arrojados se deduce, que el personal reconoce y tiene claramente definidas cuáles son sus tareas y funciones que debe realizar en la organización.</p>
7	<p>Si 73% No 27%</p>	<p>El 73% del personal encuestado manifestó en que si posee la información de los métodos de trabajo que va a utilizar en la ejecución de sus tareas, mientras que un 27% dijo que no. De los resultados obtenidos se infiere que el personal reconoce cual es el papel que desempeña en la organización.</p>
8	<p>Si 80% No 20%</p>	<p>El 20% del personal encuestado manifestó que la organización reconoce su desempeño laboral, mientras que el 80% indicó que no lo reconoce. De los datos obtenidos se infiere que el personal del departamento de fiscalización considera que la organización no reconoce su desempeño laboral, pudiendo el factor interés por el trabajador generar estrés en el personal.</p>
9	<p>Si 73% No 27%</p>	<p>El 27% del personal encuestado manifestó que la organización se preocupa por su capacitación y desarrollo personal, y un 73% indicó que no. De los datos obtenidos se deduce que el factor interés por el trabajador, puede influir negativamente en los mismos, ya que la organización no les atribuye la importancia suficiente, ni el interés necesario para el desarrollo profesional y personal, lo cual ocasiona estrés en los empleados.</p>
10	<p>Si 73% No 27%</p>	<p>El 27% del personal encuestado manifestó que las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo son adecuadas, mientras que el 73% indicó no estar de acuerdo con esas condiciones de higiene y seguridad en el trabajo. Los datos arrojados indican que los trabajadores consideran que las condiciones ambientales no son las más apropiadas para realizar sus actividades, pudiendo ocasionar estrés laboral en los mismos.</p>
11	<p>Si 67% No 33%</p>	<p>El 33% del personal encuestado manifestó estar de acuerdo en que las relaciones de grupo son satisfactorias y un 67% dijo no estar de acuerdo con las relaciones del grupo. Los datos arrojados indican que el factor psicosocial relativo al contacto personal afecta a los trabajadores, ya que las relaciones del grupo no son del todo satisfactorias.</p>
12	<p>Si 73% No 27%</p>	<p>El 27% del personal encuestado manifestó que si se siente acorde con el clima organizacional que lo rodea, mientras que un 73% indicó no estar de acuerdo. Los datos arrojados indican que el clima organizacional es uno de los factores que influye en el personal, ya que es una de las tendencias motivacionales en las que está inmerso el trabajador, es decir, el medio ambiente de trabajo.</p>
13	<p>Si 37% Si 37% Si 15% Si 11% Si</p>	<p>El 11% del personal encuestado manifestó que una de las causas que le generan estrés es el ruido, un 15% indicó que era calor, un 37% dijo que era el exceso de trabajo y un 37% señaló que era la presión por la responsabilidad que está a su cargo. De esta manera, los datos indican que son diferentes las causas de estrés a las que puede estar propenso el trabajador.</p>





Fuente: Camacho (2013).

**6. Propuesta.** Estrategias para disminuir el estrés laboral en el personal administrativo del Departamento de Fiscalización del SENIAT Mérida.

### Presentación

Toda empresa diseña estrategias para el logro de sus objetivos y metas planteadas, las cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización, donde debe precisar con exactitud y cuidado la misión que guiará sus operaciones, lo cual es imprescindible, porque ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado para servir a los usuarios.

Sin embargo, en esta investigación se presentan estrategias a seguir para disminuir el estrés laboral del personal de la institución en estudio, con la finalidad de elevar el rendimiento y lograr los objetivos planteados, la propuesta cuenta con la formulación de los objetivos, identificación de los problemas que se presentan, análisis de la Matriz FODA y planteamiento de estrategias.

## **Justificación de la Propuesta**

Actualmente, el mundo vive rodeado de presiones y preocupaciones constantes que se pueden manifestar en cualquier país del mundo, y en particular, los espacios laborales por el estrés que se ha transformado en una enfermedad que aqueja a gran cantidad de personas, lo cual se presenta en diferentes formas, en la actualidad se busca que las máquinas hagan la mayoría de tareas o las faciliten; sin embargo, se está expuesto al malestar que es originado de diversas maneras y afecta a cualquier empleado, con riesgos para su salud.

En virtud de lo anterior, se considera necesario diseñar y aplicar estrategias para disminuir el estrés laboral en el personal administrativo del SENIAT en el estado Mérida; en cuyo contexto, no se ha logrado el desarrollo del capital humano por la desigualdad de oportunidades de participación sobre los indicadores eficiencia, eficacia, efectividad, motivación, trabajo en equipo, proactividad, entre otros, los cuales juegan un papel importante en la sinergia de ese personal; por tal razón, se justifica la necesidad de estas estrategias, con el fin de mantener en constante actualización e innovación los conocimientos y habilidades de los empleados para la excelencia en la prestación del servicio.

## **Objetivos de la Propuesta**

Diseñar estrategias dirigidas a proporcionar mejores condiciones laborales al personal en estudio, acorde a las exigencias de las actividades que se realizan, con el fin de incrementar la capacidad de ayudarse a sí mismo y al equipo, y así generar satisfacción de los entes del estado y

usuarios del SENIAT, para un buen manejo de los recursos financieros y la confiabilidad de la información que suministran los empleados.

El diseño de una estrategia para disminuir el estrés laboral, se debe apoyar en la reactivación de las actitudes productivas del capital humano, con la intención de buscar ventajas que induzcan a una mejor calidad del ambiente de trabajo; por esa razón, se debe estimular la motivación, el crecimiento y desarrollo profesional, optimizar la comunicación y fomentar una toma de conciencia para la búsqueda de su bienestar, apoyado en sus conocimientos y actitudes que propicien un servicio de calidad a todos los usuarios para mantener la transparencia e integridad del departamento.

## Presentación de las Estrategias de la Matriz FODA.

**Cuadro N° 3. Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>VISIÓN</b> <b>MISIÓN</b>	1.- El personal del departamento es atento con los usuarios 2.- Experiencia del personal 3.- El personal suministra información pertinente 4.- Conocimientos de los trabajadores	1.- Espacio físico pequeño 2.- Falta de comunicación 3.- Falta de motivación 4.- Los empleados no reciben capacitación. 5.- Poca tecnología en el departamento.
<b>OPORTUNIDADES</b>	Estrategia FO: Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades  FO = F404 Desarrollar el Compañerismo del Talento Humano enfocado a la motivación.  FO = F301 Desarrollar equipos de trabajos para unificar criterios, dinámicas de apoyo y reforzar conocimientos.	Estrategia DO: Disminuir debilidades aprovechando oportunidades  DO = D104 Capacitación del personal del Departamento de Fiscalización del Seniat
<b>AMENAZAS</b>	Estrategia FA: Uso de fortalezas para esquivar amenazas.  FA = F5A1 Desarrollar el espíritu del liderazgo para involucrar al personal con el Departamento.	Estrategia DA: Minimizar debilidades y atenuar amenazas.  DA = D4A5 Implementar Tecnología bajo ambiente de software libre adecuada para optimizar la atención al usuario en cuanto a la rapidez del servicio utilizando bases de datos.

Fuente: Camacho (2013).

## Administración de la Propuesta

Estas estrategias serán presentadas en una primera etapa a los empleados del Departamento de Fiscalización del SENIAT. Se pretende que la propuesta contribuya a ser un antecedente para su posterior aplicación en otros organismos que se dediquen a la misma función o tengan características similares. En virtud de lo expuesto, la gerencia debe aceptar el compromiso, por cuanto es un proceso de aprendizaje y retroalimentación constante, ya que mejoraría el desempeño del empleado, quien se sentiría en una atmósfera de trabajo agradable y acorde a su labor, y así, evitaría el estrés laboral.

## Propuestas: Estrategias para disminuir el estrés laboral

### Cuadro N°5. Propuesta 1

Objetivos	Estrategias	Meta	Contenido
1.- Diseñar estrategias dirigidas a proporcionar mejores condiciones laborales al personal en estudio, acorde a las exigencias de las actividades que realizan, con el fin de incrementar la capacidad de ayudarse a sí mismo y al equipo, y así generar satisfacción de los entes del estado y usuarios del SENIAT, para un buen manejo de los recursos financieros y la confiabilidad de la información que suministran los empleados Administrativos del Departamento de Fiscalización del SENIAT. 2.- Estimular la motivación, el crecimiento y desarrollo profesional, optimizar la comunicación y fomentar una toma de conciencia para la búsqueda de su bienestar. Así mismo, es esencial proporcionar al personal herramientas para lograr habilidades adecuadas, tendientes a mejorar las condiciones de trabajo, que le permitan elevar su productividad.	Taller 1. Motivación	Mejorar los niveles de motivación de los empleados.	-Definición de motivación, objetivos y tipos, - Teoría de la motivación y ciclo, -La personalidad, el conocimiento, destrezas, actitudes y conducta, -Las comunicaciones: barreras de la comunicación, conocer cuando hablar y cuando escuchar.
	Seminario. Equipos de Trabajo.	Generar un clima laboral adecuado, que permita garantizar el desarrollo efectivo de las tareas y evitar el estrés laboral.	-Definición de equipos de trabajo, - Características, -Tipos de equipos de trabajo (auto gestionados, asesores, producción y proyectos), -Criterios (cooperación, confianza, respeto, apoyo y comunicación). – Como mejorar el estrés a través de equipos de trabajo.
	Curso1. Capacitación del Personal	Proporcionar a las secretarías herramientas para el desarrollo de las actividades inherentes al cargo.	Ortografía: -Acentos, -Signos de puntuación: (coma, punto coma, dos puntos y puntos suspensivos), -Uso de las mayúsculas, -Uso de la: (B), (V), (C), (S), (Z), (X) y (H). Redacción: -objetivos, -características de la redacción, -la comunicación, -tipos de comunicación escrita (cartas, memorando, actas y minutas), -Estilo redaccional.
	Taller 2. Liderazgo	Lograr que cada empleado trabaje de manera compartida.	-Definición de liderazgo, -Importancia del liderazgo, -Tendencias del liderazgo, -Estilos de liderazgo, -Flujo de influencia en tres estilos de liderazgo, -Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos, -Diferencias entre un jefe y líder, -La rejilla administrativa, - Dimensiones de la rejilla, -Características de un líder, -La autoridad para el liderazgo, -El líder frente a los cambios.
	Curso 2. Software Libre (Linux Ubuntu)	Agilización el servicio a los usuarios, utilizando software libre a través de bases de datos.	-Conceptos básicos de computación, - Tipos de software libre, -- Instalación de Ubuntu, - Manejo del open office, - Enseñanza de una base de datos bajo LinuxUbuntu.

Fuente: Camacho (2013).



- Al proponer cada estrategia, se ha previsto su realización en un lapso de 08 horas de actividades en el aula, las cuales pueden ser continua o fraccionada en dos (2) días, durante dos semanas.
- Las estrategias de aprendizaje comprenden la realización de talleres, seminarios, cursos, círculos de discusión y estudio de casos. Para cada una de ellas, el instructor o facilitador elaborará un programa Instruccional que describa los objetivos, estrategias, metodología, recursos, evaluación de contenidos y responsable de la actividad.
- Preferentemente, se debe contratar a profesionales especializados en cada área de conocimiento propuesta. Así mismo, se incluirá una evaluación escrita al término de cada actividad en aula, para establecer el dominio y posible aplicación de los conocimientos adquiridos, los cuales demostrará mediante la elaboración de un proyecto de posibles estrategias aplicables a situaciones reales dentro de la organización.

## Cuadro N°5. Propuesta 2

Objetivos	Estrategias	Meta	Acciones
2.- Proporcionar al personal administrativo del Departamento de Fiscalización del SENIAT unas estrategias adecuadas para alcanzar la situación deseada, mejorando las condiciones en las cuales se ejecutan las actividades, a los fines de elevar su productividad.	Círculos de Discusión	Con el objeto de integrarlos al proceso a través de reuniones grupales para determinar qué tan involucrado está con el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a mejoras a través de sugerencias, las cuales permitirán al mismo tiempo determinar qué tan involucrado está el empleado con su trabajo, así como también su criterio personal con respecto a lo que se hace en el SENIAT.</li> <li>- Discusión de logros y de retrocesos, con la finalidad de afianzar las fortalezas y disminuir las debilidades, es decir, estudiar las fallas encontradas, y trazar nuevas metas para reducir el estrés laboral.</li> </ul>
	Estudios de Casos	Con el fin de describir hechos o situaciones presentadas o que puedan presentarse, con la finalidad de analizarlas, evaluar las consecuencias y así sugerir alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dinámica grupal mediante el uso de la Técnica Rompe Hielo.</li> <li>-Juegos de papeles y de simulación.</li> <li>-Cada empleado recibe una descripción del papel que se le asigne para que desempeñe.</li> <li>- El equipo tiene la libertad de desarrollar y crear, según su criterio, el papel que se le asigne, con la finalidad de describir hechos o situaciones presentadas o por presentarse, para analizarlas, evaluando las consecuencias, y así, sugerir alternativas.</li> </ul>

Fuente: Camacho (2013).

En el entendido que las estrategias incluidas en esta propuesta deberán realizarse con posterioridad al desarrollo de la propuesta 1, formará parte de las actividades que realiza el departamento; por lo tanto, le corresponderá al gerente o coordinador de equipo, gestionar lo concerniente a la realización semanal de círculos de discusión y estudio de casos. Así mismo, debe evaluar con regularidad el crecimiento y desarrollo del personal, su desempeño en el cargo, según el dominio y aplicación de los conocimientos impartidos.

## 7. Reflexiones Finales

- Para desarrollar los objetivos se aplicó un cuestionario que permitió identificar las actividades que realizan los trabajadores, y los factores físicos, psicológicos y sociales que inciden en el personal.
- Es oportuno destacar que las actividades que realiza el personal de ese departamento pueden ocasionar desmotivación, apatía y estrés laboral.
- La carga mental relacionada con el factor psicológico, a partir de indicadores, tales como, presiones de tiempo contempladas a partir de la asignación de la tarea, la información de la descripción del trabajo y la fatiga al terminar la jornada laboral. Con respecto a este factor, se detectó que el esfuerzo intelectual del trabajador al realizar sus actividades y tareas, desencadena en fatiga, aunado a que el tiempo para realizar sus labores no es suficiente.
- En cuanto a la autonomía temporal, este factor se refiere a la discreción concedida al empleado sobre la gestión del proceso de trabajo y la toma de decisiones. Se pudo conocer que no existe plena posibilidad de decisión para distribuir las tareas y modificar los procesos de trabajo, cuyo contenido está determinado por el grado en que el conjunto de

tareas que desempeña el individuo, activan una cierta variedad de capacidades. Este factor tiene incidencia en los trabajadores, por cuanto éstos reconocen que al no hacer bien sus labores, pueden afectar procesos en otras áreas de la organización.

- El factor referido a la participación, define el grado de autonomía para decidir que tiene el trabajador, respecto a distintos aspectos vinculados con el desarrollo del trabajo y la valoración que tiene en relación al control ejercido por la dirección. Es de hacer notar que el tipo de supervisión y los grados de participación del trabajador son deficientes, ya que éstos no participan plenamente en las decisiones operativas, lo cual se relaciona directamente con la naturaleza de la institución, ya que es una organización pública con limitaciones de funciones y departamentos, lo que impide una óptima participación.
- El factor definición del rol, considera los problemas que puedan generarse a partir de la información inadecuada del empleado, sobre su rol laboral y cuando existen demandas de trabajo conflictivas que éste no desea cumplir. En este caso, se determinó que el colectivo no tiene del todo claridad en cuanto a la definición de sus tareas.
- Con respecto al interés por el trabajador, el factor está relacionado con el grado de preocupación que la institución muestra por el empleado, en donde se consideran los aspectos relativos a promoción, formación y reconocimiento laboral.
- En cuanto al factor relaciones interpersonales que valora hasta qué punto es posible la comunicación con otros trabajadores y las diversas relaciones o contactos que pudiera tener con los distintos colectivos, se encontró que las relaciones entre los compañeros de labores son respetuosas, pero no son del todo armónicas.

- Es necesario destacar que la organización necesita revisar la cantidad de trabajo que debe realizar el empleado, para determinar las razones por las cuales generan fatiga al final de la jornada laboral y así identificar la necesidad que tienen los trabajadores de tomar decisiones y poseer cierta autonomía para modificar y distribuir las tareas.
- Así mismo, detectar cuáles aspectos son relativos a la capacitación, desarrollo y evaluación, es necesario corregir, a fin de asumir mayor interés por los empleados.
- En cuanto al espacio físico con que cuentan los trabajadores es muy reducido, ya que dentro de un sólo escritorio laboran dos y tres personas, lo que ocasiona incomodidad y trae como consecuencia fatiga, las áreas administrativas, máquinas y equipos de este departamento deberían ser más acorde a las necesidades del personal, donde el empleado se sienta cómodo a la hora de realizar sus actividades.
- Por lo expuesto, es necesario conocer la incidencia de estos factores, las causas que originan estrés, como exceso de trabajo, la presión que mantienen por la responsabilidad que está a su carga y los síntomas a los que están expuestos como consecuencia del estado estresante que se desencadenan, con el fin de mantener la salud y bienestar de los trabajadores, y poder obtener el máximo rendimiento en el desempeño laboral.

## 8. Recomendaciones

- Desarrollar un programa de capacitación de los trabajadores que permita lograr los niveles de conocimientos, habilidades y aptitudes para administrar y operar efectivamente los servicios prestados a la organización.



- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación de desempeño que permita tomar decisiones sobre promociones, remuneraciones y capacitación, a los fines de establecer las estrategias necesarias para detectar necesidades y descubrir las personas claves de la institución para involucrarlos en los objetivos de la institución.
- Estudiar el clima organizacional presente en el departamento, evaluando los siguientes aspectos: estilo gerencial, características de las fuerzas motivacionales, formas de comunicación, importancia de la relación supervisor supervisado para establecer y cumplir los objetivos institucionales.
- Indagar sobre los aspectos que ocasionan fatiga en el trabajador al concluir su jornada laboral.
- Realizar actividades que propicien la interacción, grupo de trabajo supervisión organización, a fin de incrementar la satisfacción de los empleados, y por ende, su salud psicológica.
- Redistribuir las tareas o plantear un nuevo diseño de su contenido, a fin de evitar que se convierta en fuente de estrés laboral.
- Fomentar la participación y la comunicación en la institución, a través de los canales que se ajusten a la realidad organizacional, tales como son: charlas, buzones, anuncios, instrucciones de trabajo escritas y otros.
- Promover y estimular la interacción social de los trabajadores, dentro y fuera de la organización, con apoyo en actividades recreativas, culturales, deportivas y familiares.
- Crear programas educativos, informativos y de crecimiento personal en donde se exalten los valores éticos y morales, tanto de los trabajadores como de los gerentes.

## 9. Referencias Bibliográficas

Arias, F. (2007). **El Proyecto de Investigación**. (7ª ed.). Caracas: Editorial Episteme.

Ávila, H. (2006). **Introducción a la Metodología de la Investigación**. Disponible: <http://postgradoeducacionudobolivar.files.wordpress.com/2008/04/avila-baray-luis-introduccion-a-la-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Bohlander, G. Shell, S. y Sherman, A. (2005) **Administración de Recursos Humanos**. (12ª ed.). México: Editorial Sherman International Thompson, learning.

Hernández, R. y otros. (2010). **Metodología de la Investigación**. (5ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Galán, S. (2012, julio 02). **Estrés y Salud. Investigación Básica y Aplicada**. Disponible: [www.emsavalles.com](http://www.emsavalles.com)]. México: Revista/diarioDigital.

Liness, (2013). **La tensión Emocional (Estrés)**. Disponible: [http://kidshealth.org/teen/en\\_espanol/mente/stress\\_esp.html](http://kidshealth.org/teen/en_espanol/mente/stress_esp.html)].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2009). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral**. Caracas: Fedupel.

Valdés, C. y Flores, B. (2005). **Estrés y Trabajo: El Síndrome del Burnout**. Madrid: Editorial Cauce.