UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS
repositorio.upsc.edu.pe

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS

FACULTAD DE CIENCIAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TESIS

RELACIÓN ENTRE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y EL DESGASTE LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE EMSA PUNO, 2026

PRESENTADA POR:

JOSE ALFREDO HUANCA QUISPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2026

Repositorio Institucional ALCIRA by Universidad Privada San Carlos is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

PLAGIARISM CHECK.ORG

9.37%

SIMILARITY OVERALL

SCANNED ON: 30 JUN 2026, 12:21 PM

Originality & Authorship Report

Your text is highlighted according to the matched content in the results above.

IDENTICAL 1.24%

CHANGED TEXT 8.13%

Report #33998441

JOSE ALFREDO HUANCA QUISPE // RELACIÓN ENTRE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y EL DESGASTE LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE EMSA PUNO, 2026 RESUMEN El presente estudio, denominado “Relación entre la digitalizació n institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de dicha entidad. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, método deductivo, diseño no experimental, transversal y nivel correlacional, debido a que las variables fueron analizadas tal como se presentaron en su contexto natural, sin manipulación por parte del investigador. La unidad de análisis estuvo conformada por los trabajadores administrativos de EMSA Puno, trabajándose con una muestra censal de 55 participantes, debido a que la población fue accesible y permitió considerar a la totalidad de sujetos vinculados con el estudio. Los resultados demostraron que existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el desgaste laboral, con un coeficiente Rho de Spearman de r = 0,699 y un valor de significancia de p = 0,0 46. Asimismo, se identificaron relaciones significativas entre la digitalización institucional y las dimensiones del desgaste laboral: cansancio emocional (r = 0,721), despersonalización (r = 0,523) y realización personal (r = 0,701). Estos hallazgos evidencian que los procesos de digitalizaci

Yudy Roxana ALANIA LAQUI
Oficina de Repositorio Institucional

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS
repositorio.upsc.edu.pe

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS

FACULTAD DE CIENCIAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TESIS

RELACIÓN ENTRE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y EL DESGASTE LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE EMSA PUNO, 2026

PRESENTADA POR:

JOSE ALFREDO HUANCA QUISPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE : _____
Dr. DAVID MOISES CALIZAYA ZEVALLOS

PRIMER MIEMBRO : _____
M.Sc. KORINA ASQUI GOMEZ

SEGUNDO MIEMBRO : _____
Mtra. NATALY SILVIA GARCIA VILCA

ASESOR DE TESIS : _____
Dra. MARLENE CUSI MONTESINOS

Área: Ciencias Económicas, Negocios

Sub Área:Contabilidad y Finanzas

Línea de investigación: Negocios, Administración

Puno, 22 de junio del 2026.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida y haberme dado fe, fortaleza, salud y esperanza para lograr mis objetivos.

A mis padres: Alfonso Huanca Serruto y Carmen Quispe de Huanca a quienes amo y admiro con todo mi corazón, por creer en mí y porque mis logros son los suyos.

A mí querida esposa: Yubert Shamin Monroy Ccori por creer siempre en mí, por su apoyo en la realización de nuestros sueños y la construcción de nuestro futuro en familia.

A mi hermano, hermanas y a toda mi familia; espero ser un ejemplo a seguir.

Jose Alfredo

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

AGRADECIMIENTOS

A mi querida alma mater, la Universidad Privada San Carlos - Puno, por ser una gran Institución formadora de grandes profesionales y en especial a la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas por habernos dado la oportunidad de conocer el mundo de la tecnología para el desarrollo de nuestro país y darnos la oportunidad de formarnos como buenos profesionales, siempre haciendo quedar en alto el nombre de la Universidad Privada San Carlos.

Jose Alfredo

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA 1

AGRADECIMIENTOS 2

ÍNDICE GENERAL 3

ÍNDICE DE TABLAS 6

ÍNDICE DE FIGURAS 7

ÍNDICE DE ANEXOS 8

RESUMEN 9

ABSTRACT 10

INTRODUCCIÓN 11

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15

1.1.1. PROBLEMA GENERAL 20

1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS 20

1.2. ANTECEDENTES 21

1.2.1. A NIVEL INTERNACIONAL 21

1.1.2. A NIVEL NACIONAL 23

2.1.3. A NIVEL LOCAL 26

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 28

1.3.1. OBJETIVO GENERAL 28

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 29

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEÓRICO 30

2.1.1. DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL 30

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

2.1.2. DESGASTE LABORAL EN EL ENTORNO ADMINISTRATIVO 55

2.1.3. RIESGOS DE DESGASTE LABORAL EN ENTIDADES DE SERVICIOS PÚBLICOS 62

2.2. MARCO CONCEPTUAL 68

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 71

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL 71

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 71

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ZONA DE ESTUDIO 72

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA 72

3.2.1. POBLACIÓN 72

3.2.2. MUESTRA 73

3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS 74

3.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES VARIABLE GENERAL: 78

3.5. MÉTODO O DISEÑO ESTADÍSTICO 78

CAPÍTULO IV

EXPOSICIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. IDENTIFICAR LA RELACIÓN ENTRE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y EL CANSANCIO EMOCIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE EMSA PUNO, 2026. 82

4.2. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y LA DESPERSONALIZACIÓN EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE EMSA PUNO, 2026. 84

4.3. DETERMINAR LA RELACIÓN DE DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y LA REALIZACIÓN DEL PERSONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE EMSA PUNO, 2026. 86

4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS 88

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

4.4.1. HIPÓTESIS GENERAL 88

4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 90

CONCLUSIONES 95

RECOMENDACIONES 97

BIBLIOGRAFÍA 99

ANEXOS 105

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 01: Trabajadores administrativos de EMSA Puno según área funcional 74

Tabla 02: Trabajadores Administrativos según tipo de oficina 74

Tabla 03: Análisis de fiabilidad y confiabilidad de los instrumentos de investigación 80

Tabla 04: Correlación entre digitalización institucional y cansancio emocional 83

Tabla 05: Correlación de digitalización institucional y despersonalización 85

Tabla 06: Correlación de digitalización institucional y realización personal. 87

Tabla 07: Correlación entre digitalización institucional y desgaste laboral 89

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 01: Componentes de la digitalización institucional 32

Figura 02: Conceptualización de Transformación Digital 37

Figura 03: Aspectos positivos de la gestión pública digitalizada. 40

Figura 04: Principales ventajas de la digitalización institucional 43

Figura 05: Digitalización en empresas 46

Figura 06: Roadmap y plan estratégico 49

Figura 07: Desgaste laboral y su impacto en la productividad 58

Figura 08: Desgaste laboral en 3 partes 64

Figura 09: Estrategias de transformación digital 66

Figura 10: Ubicación EMSA Puno 72

Figura 11: Aplicación de encuestas 111

Figura 12: Aplicación de encuestas 111

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

ÍNDICE DE ANEXOS

Pág.

Anexo 01: Matriz de consistencia 106

Anexo 02: Instrumentos de evaluación 107

Anexo 03: Panel fotográfico 111

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

RESUMEN

El presente estudio, denominado “Relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de dicha entidad. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, método deductivo, diseño no experimental, transversal y nivel correlacional, debido a que las variables fueron analizadas tal como se presentaron en su contexto natural, sin manipulación por parte del investigador. La unidad de análisis estuvo conformada por los trabajadores administrativos de EMSA Puno, trabajándose con una muestra censal de 55 participantes, debido a que la población fue accesible y permitió considerar a la totalidad de sujetos vinculados con el estudio. Los resultados demostraron que existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el desgaste laboral, con un coeficiente Rho de Spearman de r = 0,699 y un valor de significancia de p = 0,046. Asimismo, se identificaron relaciones significativas entre la digitalización institucional y las dimensiones del desgaste laboral: cansancio emocional (r = 0,721), despersonalización (r = 0,523) y realización personal (r = 0,701). Estos hallazgos evidencian que los procesos de digitalización institucional se relacionan con la experiencia laboral del personal administrativo, especialmente cuando implican adaptación a nuevas plataformas, uso de sistemas de gestión documental, manejo de información digital y cumplimiento de procedimientos mediados por tecnología. En consecuencia, se concluye que la digitalización institucional, cuando no se implementa con capacitación, soporte técnico, claridad de funciones y adecuada organización de procesos, puede asociarse con mayores niveles de desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno..

Palabras clave: Cansancio emocional, Desgaste laboral, Despersonalización, Digitalización institucional, Realización.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

ABSTRACT

This study, entitled “Relationship between Institutional Digitalization and Occupational Burnout among Administrative Workers at EMSA Puno, 2026,” aimed to determine the relationship between institutional digitalization and occupational burnout among the administrative workers of the institution. The research was developed under a quantitative approach, deductive method, non-experimental, cross-sectional and correlational design, since the variables were analyzed as they occurred in their natural context, without manipulation by the researcher. The unit of analysis consisted of the administrative workers of EMSA Puno, and a census sample of 55 participants was considered because the population was accessible and allowed the inclusion of all subjects involved in the study. The results showed a significant relationship between institutional digitalization and occupational burnout, with a Spearman’s Rho correlation coefficient of r = 0.699 and a significance value of p = 0.046. Likewise, significant relationships were found between institutional digitalization and the dimensions of occupational burnout: emotional exhaustion (r = 0.721), depersonalization (r = 0.523), and personal accomplishment (r = 0.701). These findings show that institutional digitalization processes are related to the work experience of administrative staff, especially when they involve adaptation to new platforms, use of document management systems, management of digital information and compliance with technology-mediated procedures. Consequently, it is concluded that institutional digitalization, when not implemented with training, technical support, clear functions and adequate process organization, may be associated with higher levels of occupational burnout among administrative workers at EMSA Puno.

Keywords: Emotional exhaustion, Burnout, Depersonalization, Institutional digitization, Fulfillment.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

INTRODUCCIÓN

En el escenario internacional, la digitalización institucional se ha consolidado como una condición necesaria para que las organizaciones mejoren sus procesos, incrementen su capacidad de respuesta y utilicen la información de manera más eficiente. No obstante, su incorporación no produce resultados favorables de forma automática, debido a que exige cambios en la estructura organizacional, en las competencias del personal y en la forma en que se gestionan los procedimientos internos. En ese sentido, el Banco Mundial (2016) sostiene que el aprovechamiento de las tecnologías digitales depende también de factores complementarios, como las capacidades humanas, la calidad institucional y la adaptación de los procesos. Por ello, una entidad puede contar con herramientas tecnológicas y, aun así, presentar dificultades si estas no se integran adecuadamente al trabajo cotidiano.

Desde esta perspectiva, la digitalización institucional debe entenderse como un proceso organizacional amplio y no únicamente como la incorporación de plataformas, equipos o sistemas informáticos. Mergel, Edelmann y Haug (2019) señalan que la transformación digital en las instituciones implica modificar procedimientos, cultura organizacional, formas de interacción y mecanismos de entrega de servicios. De manera similar, Vial (2019) plantea que la transformación digital supone cambios estructurales generados por el uso de tecnologías digitales, los cuales afectan la creación de valor, las rutinas organizacionales y la manera en que las instituciones responden a su entorno. Esto evidencia que la digitalización requiere planificación, liderazgo, capacitación y acompañamiento permanente.

Sin embargo, cuando la digitalización se introduce de manera acelerada o sin preparación suficiente, puede generar efectos adversos en los trabajadores. La adaptación a nuevas plataformas, la presión por responder con mayor rapidez, la coexistencia de procedimientos físicos y digitales, así como la exigencia de aprender sistemas en plazos reducidos, pueden incrementar la carga laboral percibida. En esa línea, Ayyagari, Grover y Purvis (2011) explican que determinadas características de las tecnologías, como su

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

complejidad, variabilidad, intrusión o falta de confiabilidad, pueden convertirse en antecedentes del tecnoestrés. Esta situación resulta especialmente relevante en áreas administrativas, donde el personal debe registrar información, cumplir plazos, atender requerimientos y mantener precisión constante en sus funciones.

En este contexto, el desgaste laboral adquiere importancia como una respuesta vinculada al estrés sostenido dentro del entorno de trabajo. La Organización Mundial de la Salud (2019) conceptualiza el burnout como un fenómeno ocupacional derivado del estrés laboral crónico que no ha sido gestionado adecuadamente, caracterizado por agotamiento, distanciamiento mental respecto al trabajo y disminución de la eficacia profesional. Esta definición permite comprender que el desgaste laboral no depende únicamente de factores personales, sino también de las condiciones organizacionales en las que el trabajador desarrolla sus actividades.

El personal administrativo suele encontrarse expuesto a exigencias particulares que pueden favorecer la aparición de desgaste laboral. Entre ellas se encuentran la carga documental, la necesidad de mantener exactitud en los registros, la presión por cumplir tiempos de atención, la coordinación permanente entre áreas, el uso continuo de sistemas informáticos y la responsabilidad de procesar información institucional sensible. Desde el modelo de demandas y recursos laborales, Bakker y Demerouti (2007) explican que el agotamiento aparece cuando las demandas del trabajo se mantienen elevadas y no son compensadas por recursos suficientes, como apoyo, autonomía, capacitación o herramientas adecuadas. Por tanto, si la digitalización aumenta las exigencias sin fortalecer los recursos institucionales, puede convertirse en un factor asociado al cansancio emocional y a la pérdida de motivación.

En el ámbito administrativo, los efectos del desgaste laboral pueden reflejarse en errores de registro, retrasos en trámites, dificultades para coordinar actividades, menor concentración y disminución del compromiso con las tareas. Maslach y Leiter (2016) sostienen que el burnout afecta la relación del trabajador con su labor, especialmente cuando existe una brecha persistente entre las exigencias del puesto y los recursos

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

disponibles para afrontarlas. Por ello, el desgaste laboral no debe entenderse solo como una condición individual, sino como un fenómeno que puede comprometer la continuidad de los procesos, la calidad del servicio y la eficiencia institucional.

Asimismo, el desgaste laboral puede generar consecuencias organizacionales más amplias. Cuando el personal experimenta agotamiento, desmotivación o distanciamiento frente a sus funciones, se incrementa la posibilidad de bajo rendimiento, ausentismo, rotación y redistribución informal de responsabilidades. Estas condiciones pueden originar un círculo de sobrecarga, en el cual los trabajadores que permanecen activos asumen mayores tareas y enfrentan una presión adicional. Desde esta perspectiva, el bienestar laboral se convierte en un componente esencial para la sostenibilidad de cualquier proceso de modernización institucional.

En términos prácticos, una digitalización mal gestionada puede ser percibida por los trabajadores como una exigencia adicional antes que como una herramienta de apoyo. Esto ocurre cuando las plataformas no son intuitivas, los sistemas no se encuentran integrados, la conectividad es limitada, no existe soporte técnico oportuno o la capacitación resulta insuficiente. En tales circunstancias, el trabajador puede experimentar inseguridad en el uso de los sistemas, temor a cometer errores, resistencia al cambio y sensación de presión permanente. Por ello, la transformación digital debe considerar no solo los objetivos tecnológicos de la entidad, sino también la experiencia laboral de quienes operan diariamente dichos sistemas.

En el contexto regional de Puno, la digitalización institucional presenta desafíos particulares relacionados con la infraestructura tecnológica, la conectividad, la disponibilidad de equipos, la adaptación del personal y la seguridad de la información. En entidades prestadoras de servicios como EMSA Puno, la gestión administrativa cumple un papel fundamental para asegurar la continuidad de los procesos internos, la atención a los usuarios y la coordinación entre áreas. Por ello, la incorporación de herramientas digitales puede representar una oportunidad para ordenar procedimientos y mejorar la eficiencia; sin embargo, también puede generar tensiones si no se desarrolla con una ruta

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

clara, soporte continuo y participación activa del personal.

En ese sentido, la resistencia al cambio no debe interpretarse únicamente como falta de disposición del trabajador, sino como una respuesta frente a procesos de adaptación que pueden percibirse como inciertos, exigentes o poco acompañados. Cuando el personal debe aprender nuevos sistemas, mantener procedimientos anteriores y responder simultáneamente a mayores demandas institucionales, se incrementa la probabilidad de cansancio, frustración y disminución del compromiso laboral. Por ello, analizar la relación entre digitalización institucional y desgaste laboral resulta pertinente, especialmente en contextos donde la modernización tecnológica debe equilibrarse con el bienestar del personal administrativo.

La presente investigación se organiza en cuatro capítulos. El Capítulo I desarrolla el planteamiento del problema, los antecedentes de investigación a nivel internacional, nacional y local, así como los objetivos del estudio. El Capítulo II presenta el marco teórico, el marco conceptual y las hipótesis, abordando los fundamentos relacionados con la digitalización institucional y el desgaste laboral. El Capítulo III describe la metodología empleada, considerando el método deductivo, el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y transversal, la población, la muestra, la técnica, el instrumento y las variables de estudio. Finalmente, el Capítulo IV expone el análisis de los resultados, la prueba de normalidad, las correlaciones entre variables y dimensiones, la contrastación de hipótesis, además de las conclusiones, recomendaciones, anexos y referencias bibliográficas..

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto internacional, la digitalización institucional se ha consolidado como un proceso estratégico para mejorar la eficiencia, la trazabilidad de la información y la capacidad de respuesta de las organizaciones. Sin embargo, su implementación no depende únicamente de la incorporación de plataformas tecnológicas, sino también de la existencia de infraestructura adecuada, competencias digitales en el personal, seguridad de la información, liderazgo institucional y procesos internos previamente ordenados. Al respecto, la European Commission (2024) señala que, pese al avance digital alcanzado en Europa, todavía persisten brechas relevantes en materia de competencias digitales básicas, lo cual evidencia que incluso los entornos con mayor desarrollo tecnológico requieren fortalecer el componente humano para aprovechar plenamente las herramientas digitales.

Esta situación permite comprender que la digitalización institucional no puede reducirse a la adquisición de sistemas o a la virtualización de trámites. Según la OECD (2024), la transformación digital exige conectividad, innovación, confianza, capacidades humanas y políticas organizacionales que permitan adaptar los procesos a nuevas formas de gestión. Por ello, una institución puede contar con recursos tecnológicos y, aun así, presentar limitaciones si el personal no ha sido capacitado, si los sistemas no se integran entre sí o si los procedimientos continúan funcionando bajo esquemas manuales. En tales casos, la tecnología no necesariamente simplifica el trabajo, sino que puede generar una carga

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

adicional para los trabajadores.

En el plano organizacional, la digitalización suele producir resultados desiguales cuando no se desarrolla con una planificación integral. Algunas áreas pueden adaptarse con rapidez a los sistemas digitales, mientras que otras mantienen documentos físicos, registros duplicados o procedimientos paralelos. Esta coexistencia entre lo manual y lo digital incrementa la presión sobre el personal administrativo, debido a que los trabajadores deben responder a nuevas exigencias tecnológicas sin dejar de cumplir con las tareas tradicionales. En consecuencia, la digitalización puede dejar de ser percibida como una herramienta de apoyo y convertirse en un factor que intensifica el ritmo de trabajo, la responsabilidad operativa y la posibilidad de errores.

En América Latina, la digitalización también ha avanzado de manera importante, pero continúa enfrentando problemas estructurales vinculados con conectividad, desigualdad territorial, limitada infraestructura tecnológica y brechas de habilidades digitales. La CEPAL (2022) sostiene que la transformación digital de la región depende de factores habilitantes como infraestructura, conectividad efectiva y competencias para el uso productivo de las tecnologías. Esta afirmación resulta relevante porque demuestra que la digitalización no solo implica acceso a internet o disponibilidad de plataformas, sino también capacidad real para utilizarlas de manera eficiente dentro de los procesos institucionales.

En este escenario, la modernización tecnológica puede generar beneficios administrativos, pero también tensiones laborales si se introduce sin acompañamiento suficiente. Ayyagari, Grover y Purvis (2011) explican que determinadas características de las tecnologías, como la complejidad, la falta de confiabilidad, la sobrecarga informativa o la necesidad de adaptación constante, pueden convertirse en factores asociados al tecnoestrés. De manera complementaria, Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan y Ragu-Nathan (2007) sostienen que el uso intensivo de tecnologías puede afectar la productividad y aumentar el estrés cuando los trabajadores perciben que las herramientas digitales incrementan sus responsabilidades o dificultan el cumplimiento de sus funciones.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Esta problemática se vuelve especialmente visible en las áreas administrativas, donde el personal debe registrar información, atender requerimientos, revisar documentación, coordinar con otras oficinas y cumplir plazos establecidos. Cuando estos procesos se trasladan a entornos digitales sin una preparación adecuada, pueden aparecer dificultades de adaptación, temor a cometer errores, dependencia del soporte técnico y sensación de presión permanente. En ese sentido, la digitalización institucional no debe analizarse únicamente desde la eficiencia operativa, sino también desde sus efectos sobre el bienestar de quienes utilizan diariamente los sistemas implementados.

En el Perú, el proceso de transformación digital se encuentra en desarrollo y presenta avances importantes, aunque todavía enfrenta desafíos relacionados con conectividad, talento digital, confianza digital y disponibilidad de servicios públicos digitales. La Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (2023) establece, dentro de la Política Nacional de Transformación Digital al 2030, objetivos orientados a garantizar conectividad inclusiva, fortalecer el talento digital, consolidar la confianza digital y promover servicios digitales centrados en la ciudadanía. Estos objetivos evidencian que la digitalización requiere una articulación entre tecnología, capacidades humanas, seguridad y calidad de atención.

No obstante, los indicadores nacionales muestran que aún existen brechas que pueden limitar el aprovechamiento de las tecnologías. El INEI (2025) reportó que, durante el primer trimestre de 2025, el 58,9 % de los hogares del país tenía acceso a internet, mientras que en el área rural dicho acceso alcanzaba solo el 20,5 %. Asimismo, el uso de computadoras en los hogares fue menor en zonas rurales, lo cual muestra que la disponibilidad tecnológica no se distribuye de manera homogénea. Aunque estos datos corresponden al ámbito de los hogares, permiten comprender que el entorno digital peruano aún presenta desigualdades que pueden influir en las capacidades, hábitos y experiencias tecnológicas de los trabajadores.

En el ámbito institucional, estas brechas pueden manifestarse en dificultades para implementar sistemas digitales de manera uniforme. Cuando una entidad incorpora

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

plataformas, mesas de partes virtuales, sistemas de gestión documental o canales digitales de atención, no basta con habilitar el servicio. Es necesario que el flujo interno sea claro, que los responsables estén definidos, que los trabajadores conozcan el procedimiento y que exista soporte técnico oportuno. Si estos elementos no se encuentran asegurados, pueden producirse retrasos, duplicidad de funciones, confusión en los registros y mayor carga administrativa.

La digitalización insuficiente o mal gestionada no solo afecta la eficiencia de los procesos, sino también la salud laboral del personal. La Organización Internacional del Trabajo (2024) reconoce que los riesgos psicosociales pueden estar relacionados con la carga de trabajo, el ritmo laboral, el diseño de las tareas, la cultura organizacional, la seguridad en el empleo y las relaciones dentro del centro de trabajo. En esa misma línea, la European Agency for Safety and Health at Work (2024) considera que las cargas excesivas, la falta de claridad de roles, la comunicación deficiente y los cambios organizacionales mal gestionados pueden generar estrés y afectar tanto al trabajador como al desempeño de la organización.

Desde la teoría de demandas y recursos laborales, Bakker y Demerouti (2007) sostienen que el agotamiento aparece cuando las demandas del trabajo se mantienen elevadas y los recursos disponibles resultan insuficientes para afrontarlas. Aplicado al contexto de la digitalización institucional, esto significa que el personal administrativo puede experimentar desgaste cuando debe adaptarse a nuevas plataformas, cumplir metas, procesar información con precisión y resolver fallas tecnológicas sin recibir capacitación, acompañamiento o herramientas adecuadas. Por tanto, la digitalización puede convertirse en un factor de riesgo si incrementa las exigencias laborales sin fortalecer los recursos institucionales.

El desgaste laboral no debe entenderse como una dificultad exclusivamente individual, sino como una respuesta vinculada con las condiciones del entorno de trabajo. Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) explican que el burnout se expresa principalmente mediante agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Estas dimensiones permiten comprender cómo el trabajador puede pasar de la fatiga y la tensión constante a una actitud de distanciamiento frente a sus funciones, reduciendo progresivamente su motivación, compromiso y percepción de eficacia laboral.

Cuando el desgaste laboral se presenta en áreas administrativas, sus efectos pueden comprometer la continuidad de los procesos internos. El cansancio emocional puede favorecer errores en el registro de información, retrasos en la atención de trámites, disminución de la concentración y dificultades para coordinar con otras áreas. La despersonalización puede expresarse en trato distante, menor disposición para atender requerimientos y pérdida de involucramiento con las tareas. Por su parte, la baja realización personal puede reducir el compromiso, la iniciativa y la percepción de logro dentro del puesto de trabajo.

En organizaciones prestadoras de servicios, estos efectos adquieren mayor relevancia porque el trabajo administrativo sostiene actividades esenciales para la atención de usuarios, el control documental, la gestión interna y el cumplimiento de responsabilidades institucionales. Cuando el personal se encuentra sobrecargado o desmotivado, se incrementa la posibilidad de retrasos, ausentismo, bajo rendimiento y redistribución informal de funciones entre los trabajadores que permanecen activos. Esta situación puede originar un ciclo de presión institucional, donde el agotamiento de algunos trabajadores termina aumentando la carga de otros.

En la región Puno, los procesos de digitalización institucional enfrentan retos particulares asociados a la infraestructura tecnológica, la conectividad, el nivel de competencias digitales, la estabilidad de los sistemas y la adaptación del personal a nuevas formas de trabajo. Si bien la incorporación de herramientas digitales puede mejorar la gestión y ordenar los procedimientos administrativos, también puede generar incertidumbre cuando no existe una ruta clara de implementación. En estos casos, los trabajadores pueden percibir la digitalización como una exigencia adicional, especialmente cuando deben aprender nuevos sistemas mientras continúan atendiendo procedimientos tradicionales.

En EMSA Puno, la digitalización institucional representa una oportunidad para fortalecer

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

la gestión interna, mejorar la trazabilidad de los procesos, reducir tiempos de atención y optimizar la coordinación entre áreas. Sin embargo, estos beneficios dependen de que la implementación se realice de manera gradual, planificada y acompañada. La falta de capacitación, la resistencia al cambio, los problemas de conectividad, la inseguridad frente al uso de plataformas digitales y la presión por cumplir metas administrativas pueden convertirse en factores relacionados con el desgaste laboral del personal administrativo.

Por ello, resulta pertinente desarrollar la investigación titulada “Relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026”, con la finalidad de analizar cómo se vinculan los procesos de digitalización con el bienestar laboral del personal administrativo. El estudio permite identificar si las herramientas digitales son percibidas como mecanismos de apoyo para mejorar el trabajo o como elementos que incrementan la carga, la presión y la tensión dentro de la entidad.

Además, la investigación adquiere relevancia porque permite comprender que la modernización institucional debe gestionarse desde una perspectiva integral. No basta con implementar plataformas, automatizar procedimientos o trasladar trámites al entorno digital si el personal no cuenta con formación suficiente, soporte técnico, claridad operativa y condiciones adecuadas para adaptarse al cambio. En ese sentido, analizar la relación entre digitalización institucional y desgaste laboral contribuye a proponer mejoras orientadas a reducir cargas innecesarias, fortalecer competencias digitales, mejorar el acompañamiento técnico y evitar que los procesos de modernización afecten el clima laboral y el desempeño administrativo en EMSA Puno..

1.1.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026?

1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

P.E.1. ¿Cuál es la relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026?

P.E.2. ¿Cuál es la relación entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026?

P.E.3. ¿Cuál es la relación entre la digitalización institucional y la realización personal en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026?

1.2. ANTECEDENTES

1.2.1. A NIVEL INTERNACIONAL

Mergel, Edelmann y Haug (2019) desarrollaron una investigación orientada a precisar el concepto de transformación digital en el sector público, a partir de entrevistas con expertos vinculados a procesos de modernización institucional. El estudio permitió establecer que la digitalización no debe entenderse únicamente como incorporación de tecnología, sino como un proceso de cambio que modifica procedimientos, estructuras, servicios, cultura organizacional y formas de relación con los usuarios. Los autores concluyeron que la transformación digital requiere liderazgo, rediseño de procesos, aprendizaje institucional y participación activa del personal. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación, porque permite comprender que la digitalización institucional en entidades como EMSA Puno no depende solo de contar con plataformas digitales, sino también de la capacidad de los trabajadores para adaptarse a nuevas formas de gestión administrativa.

Tangi, Janssen, Benedetti y Noci (2021) analizaron la transformación digital del gobierno mediante un estudio cuantitativo basado en 491 respuestas provenientes de administraciones italianas. La investigación tuvo como finalidad identificar los factores que impulsan o dificultan la digitalización en entidades públicas. Los resultados demostraron que la transformación digital se relaciona con elementos como el sentido de urgencia, la necesidad de cambio y la creación de entornos colaborativos; sin embargo, también se identificaron barreras organizacionales y falta de apoyo institucional como factores que limitan su consolidación. Este estudio aporta a la presente investigación porque evidencia que la digitalización puede modificar las tareas, responsabilidades y dinámicas de los

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

servidores administrativos, generando mayores exigencias cuando no existe acompañamiento suficiente.

Gangneux y Joss (2022) realizaron una investigación sobre la digitalización en gobiernos locales de Escocia durante la pandemia de COVID-19, con énfasis en el uso de datos, sistemas digitales y nuevas formas de coordinación institucional. El estudio mostró que la crisis sanitaria aceleró la adopción de tecnologías y promovió cambios en los sistemas técnicos y sociales de las organizaciones públicas. No obstante, también evidenció desafíos persistentes, como la necesidad de fortalecer capacidades, mejorar la infraestructura de datos y consolidar espacios de colaboración entre áreas. Este antecedente es importante porque demuestra que la digitalización acelerada puede mejorar la gestión, pero también puede exponer limitaciones internas cuando las organizaciones no cuentan con recursos suficientes ni con una preparación adecuada del personal.

Edelmann, Mergel y Lampoltshammer (2023) estudiaron las competencias necesarias para favorecer la transformación digital en la administración pública de Austria. La investigación se desarrolló mediante un análisis cualitativo basado en 41 entrevistas a expertos del sector público. Los resultados evidenciaron que la digitalización institucional exige competencias técnicas, organizacionales, sociales y de liderazgo, debido a que los trabajadores no solo deben utilizar herramientas digitales, sino también comprender nuevos procedimientos, colaborar con otros actores y adaptarse a cambios continuos. Los autores concluyeron que la falta de competencias puede convertirse en una barrera para la transformación digital. Este antecedente se vincula directamente con la investigación, ya que en EMSA Puno la digitalización institucional puede generar presión laboral si el personal administrativo no cuenta con capacitación suficiente para asumir nuevas tareas digitales.

Consiglio, Massa, Sommovigo y Fusco (2023) investigaron la relación entre tecnoestrés, desgaste laboral y salud psicológica en trabajadores que realizaban labores remotas durante la pandemia. El estudio examinó cómo los factores tecnológicos estresantes

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

podían influir en el burnout y en síntomas psicológicos asociados. Los resultados señalaron que los creadores de tecnoestrés se relacionan positivamente con el desgaste laboral, mientras que la autoeficacia para el trabajo digital puede cumplir un papel protector frente a sus efectos negativos. Este antecedente resulta pertinente porque permite sostener que el uso intensivo de tecnologías, cuando no se acompaña de seguridad, dominio y confianza en el manejo digital, puede afectar el bienestar del trabajador y aumentar la sensación de agotamiento.

González-Fernández, Garrosa y Blanco-Donoso (2024) desarrollaron un estudio transversal sobre las consecuencias del tecnoestrés en la salud mental de los trabajadores. La investigación contó con la participación de 577 profesionales de distintos sectores, mayoritariamente de España, y analizó variables como demandas tecnológicas, telepresión laboral, trabajo suplementario asistido por tecnología, ansiedad, depresión y estrés. Los resultados mostraron que las demandas vinculadas al uso continuo de tecnologías explican una parte importante de la afectación en la salud mental de los trabajadores. Este antecedente aporta a la presente investigación porque evidencia que la tecnología, aunque facilita procesos organizacionales, también puede convertirse en una fuente de presión cuando incrementa la disponibilidad exigida, la carga de trabajo y la necesidad de responder permanentemente a entornos digitales.

1.1.2. A NIVEL NACIONAL

Hilario y León (2023) desarrollaron una investigación sobre la relación entre la transformación digital y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el año 2022. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal, considerando una muestra de 220 trabajadores administrativos. Los resultados evidenciaron una relación positiva y moderada entre ambas variables, expresada mediante un Rho de Spearman de 0,634 y un nivel de significancia de 0,000. Los autores concluyeron que la transformación digital favorece el desempeño laboral cuando los trabajadores logran desarrollar conocimiento digital, gestión de la información,

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

comunicación digital y trabajo en red. Este antecedente resulta pertinente para la presente investigación, porque demuestra que la digitalización institucional puede influir en el trabajo administrativo, especialmente cuando exige nuevas capacidades para organizar información, comunicarse y adaptarse a entornos digitales.

Pacheco (2022) investigó la relación entre gobierno digital y desempeño laboral en trabajadores de un gobierno local de Apurímac. La investigación fue de tipo básica, con alcance correlacional, diseño no experimental y corte transversal; además, trabajó con una muestra de 100 trabajadores, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante cuestionarios. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre el gobierno digital y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de r = 0,725 y un valor de significancia de p = 0,000. Asimismo, se identificó relación entre dimensiones como identidad digital, servicios digitales, gobernanza de datos, interoperabilidad y seguridad digital. Este estudio aporta al presente trabajo porque permite comprender que la digitalización institucional no solo mejora la prestación de servicios, sino que también modifica las condiciones en las que los trabajadores cumplen sus funciones administrativas.

Munguia (2025) analizó la asociación entre la transformación digital y la gestión administrativa de los servidores públicos de un instituto tecnológico público de Lima. El estudio se desarrolló con enfoque cuantitativo, nivel correlacional-causal y diseño no experimental de corte transversal, considerando una población de 110 servidores públicos. La investigación utilizó cuestionarios tipo Likert para medir la transformación digital y la gestión administrativa. Los resultados obtenidos mediante Rho de Spearman evidenciaron una correlación positiva moderada de r = 0,621, con significancia de p = 0,000. El autor concluyó que la transformación digital se relaciona significativamente con la gestión administrativa, debido a que contribuye a mejorar la eficiencia, transparencia y organización de los procesos. Este antecedente se vincula con la investigación en EMSA Puno, porque permite sostener que la digitalización institucional requiere capacitación, adaptación y uso adecuado de herramientas digitales para fortalecer la gestión interna.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Lozano (2022) estudió la relación entre el síndrome de burnout y la gestión administrativa en una entidad pública de Lima Metropolitana. La investigación fue de tipo básica, con diseño no experimental, transversal y correlacional, considerando una muestra de 124 trabajadores de una entidad pública. Los resultados mostraron una relación significativa entre el síndrome de burnout y la gestión administrativa, con un nivel de significancia de p = 0,000 y un coeficiente Rho de Spearman de -0,518, lo que evidenció una relación negativa de intensidad media. La autora concluyó que el desgaste laboral afecta la gestión administrativa, debido a que puede reducir el rendimiento, la disposición laboral y la calidad del trabajo realizado. Este antecedente es relevante porque permite relacionar el desgaste laboral con el funcionamiento administrativo de las instituciones, aspecto central en el análisis del personal administrativo de EMSA Puno.

Valeriano y Domínguez (2024) realizaron una investigación sobre las condiciones laborales y el síndrome de burnout en trabajadores administrativos del Hospital Alfredo Callo Rodríguez de Sicuani. El estudio siguió una metodología cuantitativa, de nivel correlacional y diseño no experimental. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta a 39 trabajadores administrativos. Los resultados indicaron que existía una relación considerable entre las condiciones laborales y el síndrome de burnout, con un valor de significancia de p = 0,000 y un coeficiente Spearman de -0,621, lo que evidenció una correlación inversa de magnitud moderada. Los autores concluyeron que mejores condiciones laborales se asocian con menores niveles de burnout. Este antecedente contribuye a la presente investigación porque permite comprender que el desgaste laboral está relacionado con las condiciones reales en las que el trabajador desarrolla sus actividades, incluyendo carga laboral, organización, recursos disponibles y apoyo institucional.

Chávez (2022) investigó la relación entre el síndrome de burnout y el clima laboral en trabajadores administrativos de una municipalidad provincial de Moquegua. La investigación fue correlacional, no experimental y transversal, considerando una población censal de 155 servidores públicos. Se utilizaron instrumentos validados, entre

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

ellos el Inventario de Burnout de Maslach y una escala de clima laboral. Los resultados evidenciaron una correlación inversa entre burnout y clima laboral, con un coeficiente de r = -0,259 y un valor de significancia de p = 0,001. Asimismo, se encontraron relaciones significativas entre las dimensiones del burnout, como cansancio emocional, despersonalización y realización personal. Este antecedente resulta importante porque permite sostener que el desgaste laboral no solo afecta al trabajador de manera individual, sino que también repercute en el clima organizacional y en la dinámica administrativa de las instituciones públicas..

2.1.3. A NIVEL LOCAL

Tuni (2023) desarrolló una investigación sobre la relación entre la transformación digital y la gestión administrativa de los servidores públicos del Gobierno Regional de Puno. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal; además, consideró una población de 280 servidores públicos y una muestra de 162 participantes. Los resultados evidenciaron una correlación positiva muy fuerte entre transformación digital y gestión administrativa, expresada mediante un Rho de Spearman de 0,781. Asimismo, se identificaron relaciones entre la gestión administrativa y dimensiones como adaptación al cambio, procesos y estructura, y uso de tecnología. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación porque demuestra que la transformación digital en entidades públicas de Puno se vincula directamente con la forma en que se organizan los procesos administrativos, lo cual permite comprender que la digitalización institucional puede mejorar la gestión, pero también exige adaptación del personal, uso adecuado de tecnologías y cambios en la estructura de trabajo.

Mamani (2023) investigó la relación entre el engagement y el estrés laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Puno en el contexto posterior a la COVID-19. La investigación se orientó a determinar cómo el involucramiento laboral, la concentración en el trabajo y las relaciones interpersonales se asociaban con el estrés del personal administrativo. Los resultados mostraron una relación significativa entre engagement y estrés laboral, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,701 y un valor de significancia

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

de p = 0,016. La autora señaló que el compromiso, la identificación institucional y la motivación pueden funcionar como recursos positivos para disminuir el agotamiento físico y mental. Este antecedente aporta al estudio porque permite comprender que, en entidades públicas de Puno, el bienestar laboral del personal administrativo depende no solo de las exigencias del puesto, sino también de los recursos organizacionales que permiten afrontar dichas demandas.

Chávez (2022) realizó una investigación sobre el estrés y el desempeño laboral individual del personal administrativo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno durante el contexto de la COVID-19. El estudio fue cuantitativo, deductivo, transversal, descriptivo-correlacional y no experimental. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre el estrés laboral y el desempeño laboral individual, con un coeficiente Rho de Spearman de -0,761 y un valor de significancia de p = 0,038. Además, se identificó que el 80 % de los colaboradores presentó un nivel alto de estrés laboral. Este antecedente es importante para la presente investigación porque muestra que el estrés en trabajadores administrativos de una entidad pública puneña puede afectar negativamente el rendimiento, especialmente cuando existen condiciones de presión, carga laboral y dificultades para cumplir las funciones institucionales.

Lipa (2024) analizó la relación entre burnout laboral y satisfacción de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Samán, Puno. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance correlacional y corte transversal, considerando una muestra de 60 servidores públicos. Para la medición se utilizaron el Inventario de Burnout de Maslach y una escala de satisfacción laboral. Los resultados evidenciaron una correlación negativa moderada entre burnout laboral y satisfacción, con un coeficiente rs = -0,306. Asimismo, se encontraron relaciones entre la satisfacción laboral y las dimensiones agotamiento mental, despersonalización y realización personal. Este estudio se vincula con la investigación porque permite sostener que el desgaste laboral en servidores públicos de Puno puede afectar la satisfacción, la percepción de logro y el bienestar en el trabajo, aspectos que también pueden verse comprometidos

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

cuando los procesos de digitalización incrementan las exigencias administrativas.

Mamani et al. (2025) desarrollaron una investigación sobre el síndrome de burnout y su relación con la comunicación interpersonal en trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Antonio, Puno. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional, considerando una muestra de 50 trabajadores. Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de Spearman evidenciaron una relación positiva y significativa entre el síndrome de burnout y la comunicación interpersonal, con un valor r = 0,439 y una significancia de p = 0,001. Este antecedente resulta pertinente porque muestra que el burnout puede relacionarse con la forma en que los trabajadores interactúan dentro de la institución. En ese sentido, cuando el personal administrativo enfrenta sobrecarga, cansancio o presión constante, pueden alterarse las relaciones laborales, la coordinación entre áreas y la calidad de la comunicación interna.

Cutipa y Huanca (2025) estudiaron los factores asociados al estrés laboral en trabajadores de la Micro Red J.A.E. Puno. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal, considerando una población de 122 trabajadores. Los resultados demostraron una asociación significativa entre los factores evaluados y el estrés laboral, con un Rho de Spearman de 0,526 y un valor de significancia menor a 0,000. Además, el estudio consideró dimensiones relacionadas con factores ambientales, organizacionales y personales. Este antecedente aporta a la presente investigación porque permite comprender que el estrés laboral en el contexto puneño puede originarse por condiciones organizacionales y del entorno de trabajo, lo cual se relaciona con los posibles efectos de una digitalización institucional implementada sin suficiente soporte, capacitación o claridad operativa.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- O.E.1. Identificar la relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.
- O.E.2. Determinar la relación entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.
- O.E.3. Analizar la relación entre la digitalización institucional y la realización personal en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL

La digitalización institucional puede comprenderse como un proceso de transformación mediante el cual una organización incorpora tecnologías digitales para modificar la forma en que administra sus actividades, organiza la información, presta servicios y toma decisiones. No se trata únicamente de trasladar documentos físicos a formatos electrónicos o de utilizar plataformas informáticas, sino de introducir cambios en los procesos, en la cultura de trabajo y en la manera en que la institución genera valor para sus usuarios. En esa línea, Mergel et al. (2019) sostienen que la transformación digital en las instituciones implica rediseñar servicios, mejorar la eficiencia interna y adaptar la organización a nuevas expectativas sociales y tecnológicas.

Desde esta perspectiva, la digitalización institucional debe asumirse como un proceso integral que combina tecnología, gestión y capacidades humanas. Una entidad puede implementar sistemas, canales virtuales o herramientas de automatización; sin embargo, estos recursos solo producen resultados sostenibles cuando se articulan con los procedimientos reales de trabajo y con las competencias del personal que los utiliza. Vial (2019) señala que la transformación digital genera cambios profundos en las organizaciones, debido a que altera rutinas, estructuras, flujos de información y formas de interacción. Por ello, digitalizar una institución exige algo más que incorporar tecnología: requiere revisar cómo se trabaja y cómo se adaptan los trabajadores a nuevas condiciones operativas.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

En el ámbito administrativo, la digitalización institucional permite reemplazar procedimientos manuales, repetitivos o poco integrados por mecanismos más ágiles, trazables y ordenados. La utilización de plataformas digitales, sistemas de gestión documental, bases de datos, herramientas colaborativas y mecanismos de atención virtual puede contribuir a reducir tiempos, mejorar el control de la información y fortalecer la coordinación entre áreas. Verhoef et al. (2021) explican que la transformación digital se desarrolla a partir de la combinación entre tecnologías digitales, capacidades organizacionales y rediseño de procesos, lo cual evidencia que sus beneficios dependen de la manera en que la institución integra dichos recursos a su funcionamiento cotidiano.

No obstante, la digitalización también puede generar dificultades cuando se introduce sin planificación suficiente. Si los trabajadores no reciben capacitación, si los sistemas no son claros, si los procedimientos no han sido previamente ordenados o si se mantienen simultáneamente canales físicos y digitales, el proceso puede producir confusión, duplicidad de tareas y aumento de la carga laboral. Tangi et al. (2021) señalan que la transformación digital en las organizaciones públicas se ve impulsada o limitada por factores como la disposición al cambio, el apoyo institucional, la colaboración interna y la capacidad de adaptación. Esto permite comprender que la digitalización no depende únicamente de la tecnología disponible, sino también de las condiciones organizacionales que facilitan su uso efectivo.

En ese sentido, el componente humano ocupa un lugar central dentro de la digitalización institucional. Los trabajadores administrativos son quienes operan los sistemas, registran información, atienden requerimientos, coordinan procedimientos y responden a las exigencias de los usuarios. Por ello, si la institución no fortalece sus competencias digitales ni brinda soporte técnico oportuno, la tecnología puede ser percibida como una exigencia adicional y no como una herramienta de apoyo. Esta situación puede generar resistencia, inseguridad en el uso de plataformas, retrasos en las tareas y mayor presión laboral.

Por tanto, la digitalización institucional debe implementarse de manera planificada,

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

progresiva y articulada con las necesidades reales de la organización. Esto implica definir objetivos, rediseñar procesos, capacitar al personal, establecer responsabilidades, garantizar soporte técnico y evaluar continuamente el funcionamiento de los sistemas. Cuando estos elementos se integran adecuadamente, la digitalización puede mejorar la eficiencia administrativa, reducir tiempos, ordenar la información y fortalecer la calidad del servicio. En cambio, cuando se aplica sin una estrategia organizacional y humana, puede producir sobrecarga, resistencia al cambio y dificultades en el desempeño cotidiano de los trabajadores.

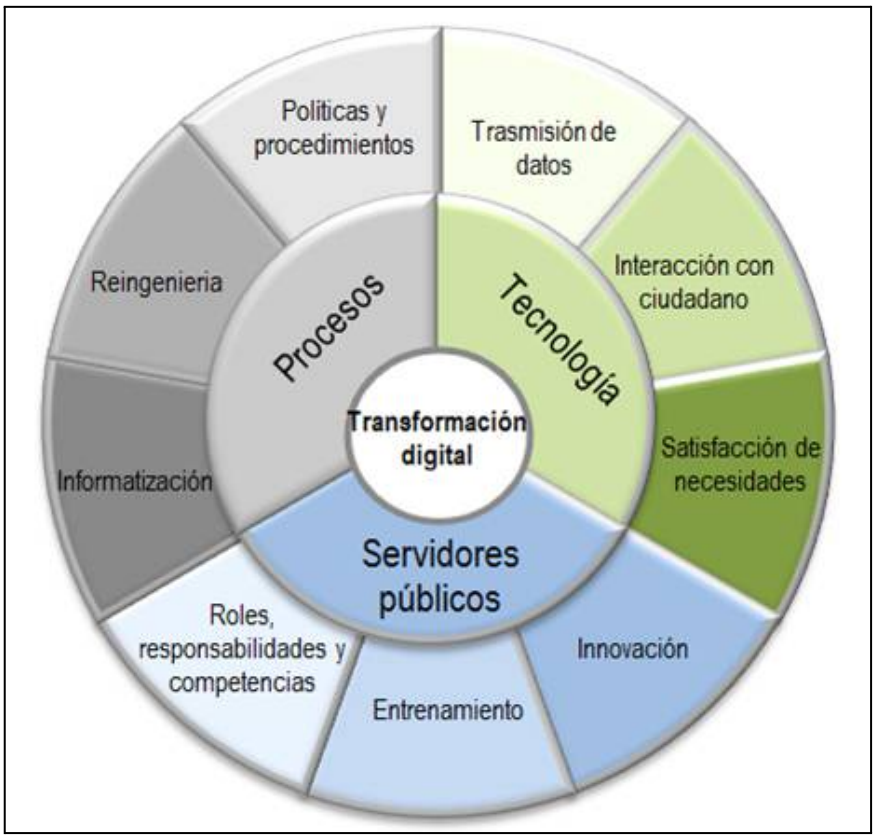

Figura 01: Componentes de la digitalización institucional

Nota. Mergel et al. (2019)

Entre los componentes centrales de la digitalización institucional se encuentra la reorganización de los procesos administrativos mediante herramientas digitales. Este componente no debe entenderse como una simple sustitución del papel por archivos electrónicos, sino como una transformación del recorrido completo de la información: recepción, registro, validación, seguimiento, archivo y respuesta. De acuerdo con Mergel

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

et al. (2019), la transformación digital en las instituciones implica rediseñar procesos, servicios y formas internas de trabajo para responder con mayor eficiencia a las necesidades de los usuarios. En ese sentido, la digitalización adquiere valor cuando permite que las tareas administrativas sean más rápidas, verificables, trazables y coherentes con los objetivos institucionales.

En las áreas administrativas, la automatización de procedimientos puede reducir actividades repetitivas, disminuir errores y mejorar la continuidad de los trámites internos. Sin embargo, estos beneficios no dependen únicamente de contar con una plataforma tecnológica, sino de que el sistema se encuentre integrado al funcionamiento real de la entidad. Verhoef et al. (2021) señalan que la transformación digital requiere la articulación de tecnologías, recursos organizacionales y capacidades dinámicas, debido a que la tecnología solo genera mejoras cuando se incorpora a una estrategia de cambio más amplia. Por ello, en instituciones como EMSA Puno, la digitalización debe estar vinculada con los flujos administrativos cotidianos y no presentarse como una herramienta aislada.

Otro componente importante es la gestión de la información. Las tecnologías digitales permiten almacenar datos, procesarlos, analizarlos y convertirlos en insumos para la toma de decisiones. En este campo, el uso de sistemas de información, bases de datos, analítica digital, inteligencia artificial y servicios en la nube puede contribuir a identificar problemas, anticipar necesidades, controlar tiempos de atención y mejorar la planificación institucional. Vial (2019) sostiene que la transformación digital modifica la manera en que las organizaciones generan valor a partir de los recursos digitales, por lo que el uso de información debe orientarse a mejorar decisiones, procesos y resultados, no únicamente a acumular datos.

Asimismo, la digitalización institucional comprende la incorporación de canales digitales de comunicación e interacción. Estos medios pueden facilitar el acceso de los usuarios a información institucional, consultas, solicitudes y seguimiento de trámites. No obstante, para que dichos canales funcionen adecuadamente, deben estar respaldados por procesos internos claros, personal capacitado y criterios uniformes de atención. Tangi et

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

al. (2021) explican que la transformación digital en el ámbito público se encuentra condicionada por factores impulsores y barreras organizacionales, entre ellas la colaboración interna, el apoyo institucional y la capacidad de adaptación. Esto permite comprender que la atención digital hacia el usuario solo será eficiente si la organización logra ordenar previamente su gestión interna.

En este proceso, las competencias digitales del personal administrativo cumplen un papel fundamental. La digitalización modifica las herramientas de trabajo, pero también cambia las exigencias que enfrentan los trabajadores. Edelmann et al. (2023) sostienen que la transformación digital de las administraciones requiere competencias técnicas, organizacionales, comunicativas y de gestión del cambio, debido a que los trabajadores deben comprender nuevos procedimientos, utilizar plataformas y colaborar en entornos digitales. Por ello, cuando el personal no recibe capacitación suficiente, pueden aparecer inseguridad, retrasos, errores, dependencia del soporte técnico y mayor percepción de carga laboral.

La digitalización institucional también exige integración entre áreas. No basta con que cada oficina utilice una herramienta digital diferente si la información no circula de manera ordenada o si los sistemas no se comunican entre sí. Cuando los procedimientos digitales no están articulados, pueden generarse registros duplicados, confusión operativa y mayor presión para el personal administrativo. Por esta razón, la digitalización debe ser diseñada como un proceso institucional y no como un conjunto de soluciones aisladas. Su efectividad depende de que exista coordinación, soporte técnico, reglas claras de uso y participación de los trabajadores que operan diariamente los sistemas.

Desde una mirada organizacional, la digitalización institucional supone revisar rutinas, redefinir responsabilidades y promover una cultura favorable al cambio. La participación del personal resulta necesaria porque los trabajadores administrativos conocen las dificultades reales de los procedimientos y pueden identificar si las herramientas implementadas simplifican el trabajo o lo vuelven más complejo. En ese sentido, la digitalización no debe imponerse únicamente desde la dimensión técnica, sino construirse

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

a partir de las necesidades de la entidad y de la experiencia cotidiana de quienes sostienen los procesos administrativos.

En síntesis, la digitalización institucional constituye un proceso gradual que combina tecnología, información, procesos, capacidades humanas y gestión organizacional. Sus beneficios no surgen automáticamente por incorporar plataformas, sistemas o canales virtuales, sino cuando estos se articulan con los objetivos institucionales, el rediseño de procedimientos y la preparación del personal. Cuando la digitalización se gestiona adecuadamente, puede mejorar la eficiencia administrativa, reducir tiempos, ordenar la información y fortalecer la calidad del servicio. En cambio, si se implementa sin planificación, capacitación ni soporte, puede generar duplicidad de tareas, resistencia al cambio y mayor presión laboral en los trabajadores administrativos.

Digitalización institucional en la gestión pública

La digitalización institucional, en una organización prestadora de servicios, debe entenderse como un proceso de transformación orientado a mejorar la gestión interna, la administración de información y la atención a los usuarios mediante el uso planificado de tecnologías digitales. No se limita a incorporar sistemas informáticos o canales virtuales, sino que implica revisar la manera en que se organizan las actividades, se coordinan las áreas, se procesan los datos y se responde a las demandas institucionales. En esa línea, Mergel et al. (2019) sostienen que la transformación digital en las instituciones supone cambios en los servicios, procesos, estructuras y formas de trabajo, por lo que debe asumirse como una transformación organizacional y no solo tecnológica.

Desde esta perspectiva, digitalizar una institución no significa únicamente convertir documentos físicos en archivos electrónicos ni trasladar trámites presenciales a plataformas digitales. Implica rediseñar los procedimientos administrativos para que estos sean más ordenados, trazables, seguros y eficientes. Por ello, la digitalización requiere criterios claros de funcionamiento, definición de responsabilidades, capacitación del personal, soporte técnico y articulación entre las herramientas digitales y las tareas que se realizan diariamente. Cuando estos elementos no se integran adecuadamente, la

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

tecnología puede generar duplicidad de funciones, confusión operativa y mayor presión sobre los trabajadores administrativos.

En el ámbito institucional, la digitalización también se relaciona con la capacidad de utilizar la información para mejorar la toma de decisiones y la calidad del servicio. La OECD (2020) plantea que el gobierno digital no debe limitarse a usar tecnologías, sino que debe orientarse a construir servicios más integrados, proactivos y centrados en las necesidades de los usuarios. Esta idea resulta aplicable a organizaciones como EMSA Puno, debido a que la implementación de herramientas digitales debe contribuir a ordenar los procesos internos y facilitar una atención más oportuna, siempre que exista una gestión adecuada del cambio.

Asimismo, Tangi et al. (2021) señalan que la transformación digital en las instituciones públicas depende de factores que pueden impulsarla o limitarla, como el sentido de urgencia, el apoyo organizacional, la colaboración interna y la capacidad de adaptación. Esto permite comprender que la digitalización institucional no se consolida únicamente con plataformas, sino con condiciones organizacionales que permitan su uso efectivo. En consecuencia, si el personal administrativo no recibe orientación suficiente o si los sistemas se implementan sin una ruta clara, la digitalización puede ser percibida como una carga adicional antes que como una herramienta de apoyo.

De manera complementaria, Naciones Unidas (2024) destaca que el avance del gobierno digital exige infraestructura resiliente, servicios digitales confiables y capacidades institucionales para responder a las necesidades de la ciudadanía. Esta perspectiva permite afirmar que la digitalización debe desarrollarse con una visión integral, considerando tanto la dimensión tecnológica como la capacidad humana y organizacional. En una entidad prestadora de servicios, ello implica asegurar que los trabajadores comprendan el uso de las plataformas, cuenten con soporte permanente y puedan adaptarse progresivamente a los nuevos procedimientos.

En ese sentido, la digitalización institucional puede representar una oportunidad para reducir tiempos de atención, mejorar la trazabilidad documental, ordenar la información y

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

fortalecer la coordinación entre áreas. No obstante, si se implementa de manera acelerada, sin capacitación o sin una adecuada distribución de responsabilidades, también puede generar tensión, inseguridad y sobrecarga en el personal administrativo. Por ello, resulta necesario analizar su relación con el desgaste laboral, considerando que la tecnología no solo modifica los procesos institucionales, sino también la experiencia cotidiana de los trabajadores frente a sus funciones.

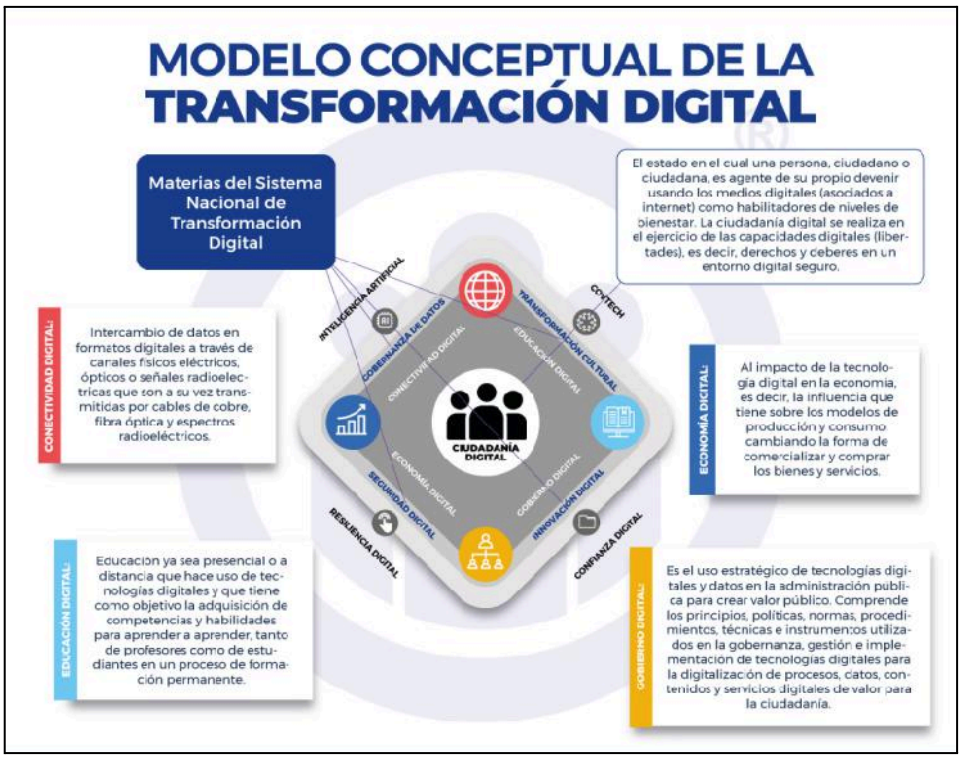

Figura 02: Conceptualización de Transformación Digital

Nota. Mergel et al. (2019).

Para que la digitalización institucional tenga efectos reales en una entidad prestadora de servicios, primero debe existir una relación coherente entre tecnología, procesos y capacidades humanas. La sola presencia de plataformas digitales no asegura una mejora administrativa si estas no responden a una necesidad concreta de la organización o si se incorporan sin modificar los procedimientos que ya existen. Desde esta perspectiva, Mergel et al. (2019) explican que la transformación digital en las instituciones supone una reorganización de servicios, estructuras internas y formas de trabajo, por lo que debe entenderse como un cambio institucional amplio y no como una simple actualización

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

tecnológica.

En una entidad como EMSA Puno, la digitalización puede contribuir a mejorar el registro de información, la atención de solicitudes, el seguimiento documental y la coordinación entre áreas. Sin embargo, para que ello ocurra, los sistemas deben estar conectados con el trabajo cotidiano del personal administrativo. Cuando cada área utiliza herramientas distintas, cuando la información debe ingresarse más de una vez o cuando los procedimientos digitales conviven con trámites físicos sin una ruta definida, la modernización pierde eficiencia y puede convertirse en una fuente de carga adicional para los trabajadores.

La OECD (2020) sostiene que el gobierno digital debe organizarse a partir del uso estratégico de datos, el diseño de servicios centrados en el usuario, la integración de procesos y la capacidad de anticipar necesidades. Esta orientación permite comprender que digitalizar no consiste únicamente en habilitar canales virtuales, sino en construir una forma de gestión más ordenada, articulada y útil para quienes prestan y reciben el servicio. Por tanto, una plataforma solo aporta valor cuando reduce pasos innecesarios, facilita el acceso a la información y permite tomar decisiones con mayor oportunidad.

Otro aspecto fundamental es la preparación del personal. La transformación digital modifica la manera en que los trabajadores realizan sus tareas, se comunican, reportan información y cumplen plazos. Edelmann et al. (2023) señalan que las administraciones requieren competencias digitales, organizacionales y comunicativas para sostener procesos de cambio tecnológico. En consecuencia, si los trabajadores administrativos no reciben capacitación suficiente, pueden experimentar inseguridad frente al uso de los sistemas, dependencia constante del soporte técnico, temor a cometer errores y mayor presión para cumplir sus funciones.

La digitalización también requiere reglas claras. Los trabajadores necesitan conocer qué sistema utilizar, qué información registrar, quién valida los procedimientos, cómo se protege la información y qué hacer cuando se presentan fallas. Sin estos criterios, la tecnología puede generar incertidumbre y afectar la continuidad de las actividades.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Naciones Unidas (2024) destaca que la transformación digital exige servicios confiables, infraestructura adecuada y capacidades institucionales sostenibles. Esta idea resulta pertinente porque una entidad no solo debe implementar herramientas, sino garantizar que estas funcionen de manera estable y segura.

Asimismo, Tangi et al. (2021) advierten que la transformación digital puede verse limitada por barreras internas, como la falta de colaboración, el escaso apoyo institucional o la dificultad para adaptarse al cambio. En el ámbito administrativo, estas barreras pueden reflejarse en demoras, duplicidad de tareas, resistencia al uso de plataformas y percepción de sobrecarga. Por ello, la digitalización debe ser acompañada por liderazgo, evaluación permanente y participación del personal que utiliza los sistemas en la práctica diaria.

En síntesis, la digitalización institucional solo fortalece la gestión cuando se desarrolla como un proceso planificado, integrado y centrado en las personas. Para EMSA Puno, esto implica asegurar infraestructura tecnológica, capacitación continua, soporte técnico, claridad en los procedimientos y evaluación constante de los sistemas implementados. De lo contrario, la modernización puede dejar de ser una herramienta de mejora y convertirse en un factor asociado a presión laboral, confusión operativa y desgaste en el personal administrativo.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

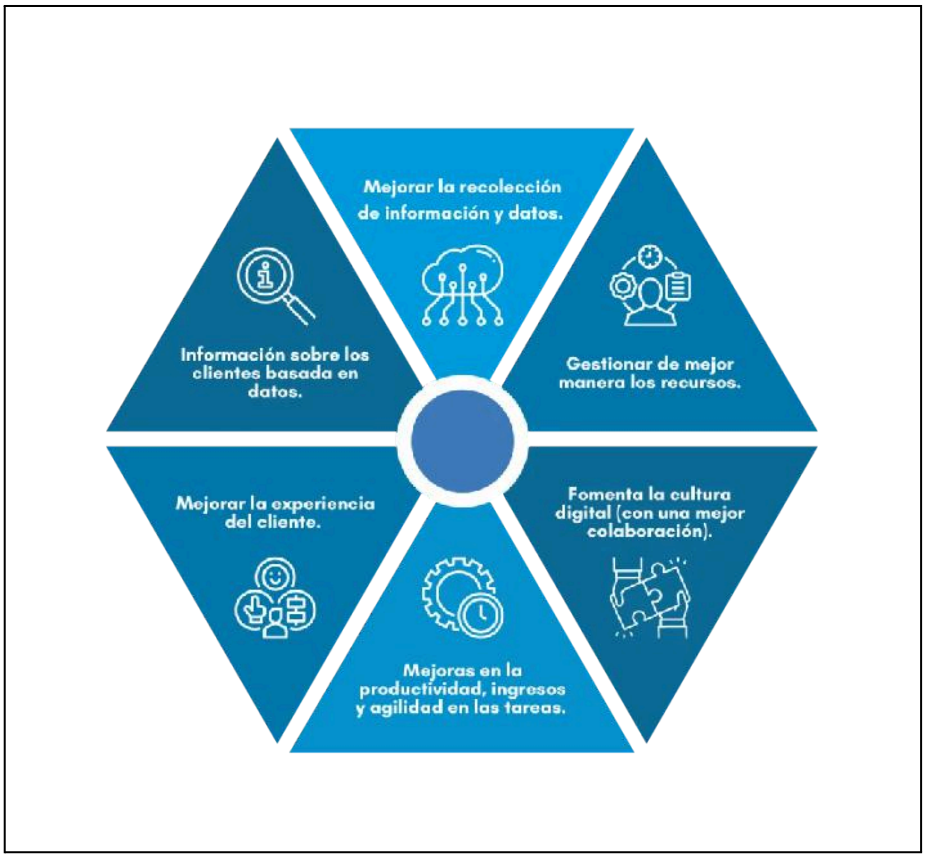

Figura 03: Aspectos positivos de la gestión pública digitalizada.

Nota. OECD (2020).

La digitalización institucional puede convertirse en un medio para fortalecer la gestión administrativa cuando se incorpora como parte de una estrategia organizacional y no únicamente como una adquisición tecnológica. En una entidad prestadora de servicios, su utilidad se refleja en la posibilidad de organizar mejor la información, reducir actividades repetitivas, facilitar el seguimiento de los trámites y mejorar la comunicación entre las áreas responsables. Desde esta perspectiva, la tecnología adquiere valor cuando permite que los procedimientos sean más claros, controlables y oportunos para la institución y para los usuarios.

En esa línea, Mergel et al. (2019) sostienen que la transformación digital en las instituciones supone cambios en los servicios, en las estructuras internas y en la forma de operar. Esto significa que digitalizar no consiste solo en instalar sistemas, sino en revisar cómo circula la información, qué pasos pueden simplificarse, qué actividades pueden

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

automatizarse y qué decisiones pueden apoyarse en datos confiables. Para una organización como EMSA Puno, este enfoque resulta importante porque los procesos administrativos requieren precisión, continuidad y coordinación permanente entre oficinas. Uno de los aportes más relevantes de la digitalización se encuentra en la capacidad de transformar la información en un recurso de gestión. Cuando los registros, reportes y expedientes se encuentran disponibles en sistemas ordenados, la entidad puede identificar demoras, controlar responsabilidades, mejorar la trazabilidad documental y tomar decisiones con mayor oportunidad. La OECD (2020) plantea que el gobierno digital debe apoyarse en el uso estratégico de datos, el diseño centrado en el usuario y la integración de procesos. Esta orientación permite entender que las herramientas digitales no deben funcionar como espacios aislados, sino como parte de un sistema institucional articulado.

La automatización también puede contribuir a mejorar el uso del tiempo laboral. Determinadas tareas administrativas, como el registro de información, la clasificación de documentos, la generación de reportes o el seguimiento de solicitudes, pueden realizarse con mayor rapidez si se cuenta con plataformas funcionales y procedimientos definidos. Sin embargo, esta mejora solo se consolida cuando la tecnología responde a necesidades reales de trabajo. Si el sistema no está bien diseñado, si exige registrar la misma información en distintos espacios o si obliga a mantener procedimientos físicos y digitales al mismo tiempo, la digitalización puede producir el efecto contrario: más carga, más errores y mayor desgaste operativo.

Por ello, el beneficio de la digitalización no depende únicamente del sistema implementado, sino también de las condiciones institucionales que acompañan su uso. Tangi et al. (2021) señalan que la transformación digital puede verse impulsada o limitada por factores como la colaboración interna, el apoyo organizacional y la capacidad de adaptación. En ese sentido, una entidad puede contar con plataformas modernas, pero si no existe coordinación entre áreas, claridad de responsabilidades ni seguimiento de los procesos, la tecnología no logrará mejorar realmente la gestión administrativa.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Otro aspecto central es la preparación del personal. Los trabajadores administrativos son quienes convierten la digitalización en práctica cotidiana, porque registran datos, atienden solicitudes, consultan expedientes, utilizan plataformas y resuelven problemas derivados del uso de los sistemas. Edelmann et al. (2023) afirman que la transformación digital de las administraciones requiere competencias técnicas, organizacionales, comunicativas y de gestión del cambio. Por tanto, capacitar al personal no debe asumirse como una acción secundaria, sino como una condición necesaria para que la digitalización funcione sin generar inseguridad, resistencia o dependencia excesiva del soporte técnico.

La seguridad de la información también forma parte de los beneficios y desafíos de la digitalización institucional. A medida que una organización traslada sus procesos hacia entornos digitales, aumenta la necesidad de proteger datos, definir accesos, establecer responsabilidades y asegurar que la información sea utilizada de manera adecuada. Naciones Unidas (2024) destaca que la transformación digital exige servicios confiables, infraestructura sostenible y capacidades institucionales para responder a las necesidades de los usuarios. En consecuencia, la confianza en los sistemas digitales no depende solo de su disponibilidad, sino también de la forma en que la entidad garantiza su estabilidad, protección y correcto uso.

No obstante, la digitalización puede generar tensiones cuando se implementa sin una gestión adecuada del cambio. La incorporación de nuevas plataformas puede modificar rutinas, aumentar la exigencia de respuesta, demandar aprendizaje constante y generar presión por evitar errores. Consiglio et al. (2023) evidencian que los factores asociados al tecnoestrés pueden relacionarse con el burnout y con afectaciones en la salud psicológica de los trabajadores. Esta idea permite comprender que la tecnología, aunque puede mejorar la eficiencia institucional, también puede convertirse en una fuente de agotamiento cuando incrementa las demandas laborales sin ofrecer recursos suficientes para afrontarlas.

En síntesis, la digitalización institucional representa una oportunidad para mejorar la gestión administrativa, optimizar la atención a los usuarios y fortalecer el control de la

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

información. Sin embargo, sus resultados dependen de cómo se implemente. En EMSA Puno, este proceso debe considerar no solo plataformas y sistemas, sino también capacitación, soporte técnico, seguridad de la información, coordinación entre áreas y evaluación continua. De lo contrario, la digitalización puede dejar de ser una herramienta de mejora y transformarse en un factor asociado a sobrecarga, confusión operativa y desgaste laboral en el personal administrativo.

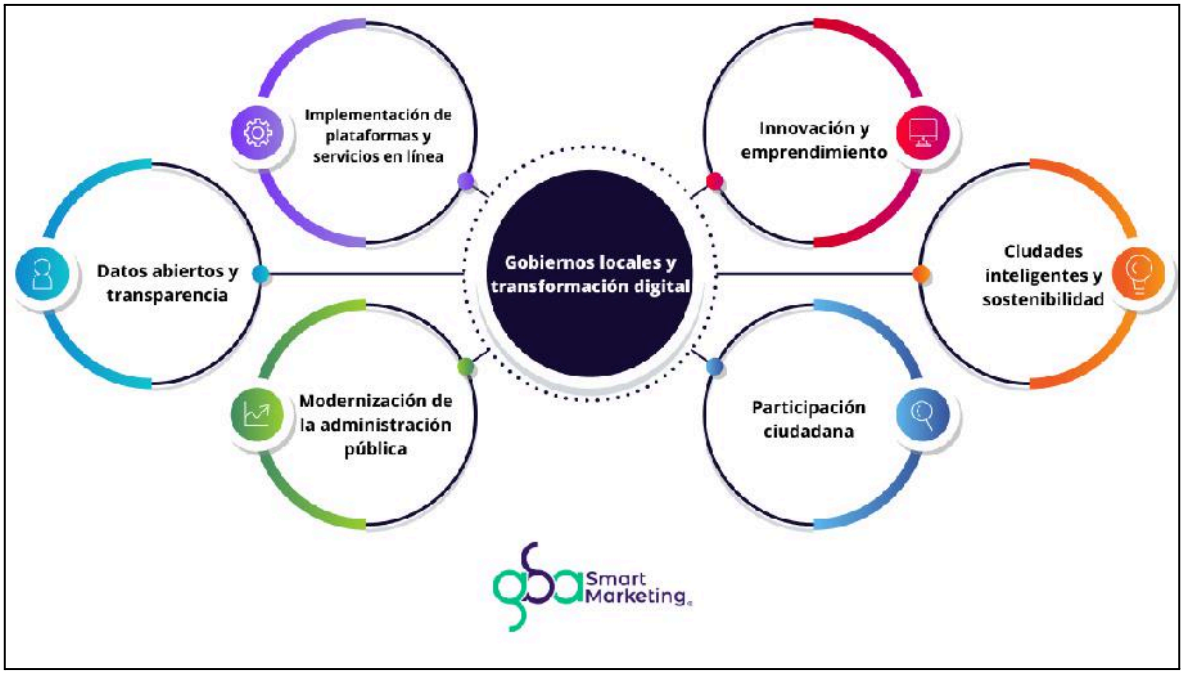

Figura 04: Principales ventajas de la digitalización institucional

Nota. Edelmann (2023).

Los procesos de digitalización institucional suelen enfrentar dificultades cuando son asumidos únicamente como proyectos tecnológicos. En la práctica, una plataforma nueva no transforma por sí sola la gestión administrativa si la organización no ha preparado previamente sus procesos, sus responsabilidades internas y las capacidades del personal que utilizará dichos sistemas. Por ello, en entidades prestadoras de servicios como EMSA Puno, el verdadero desafío no está solo en incorporar herramientas digitales, sino en lograr que estas funcionen de manera coherente con las actividades diarias de los trabajadores administrativos.

Una de las primeras barreras aparece cuando la tecnología modifica rutinas consolidadas

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

sin ofrecer una transición clara. El personal que durante años ha trabajado con documentos físicos, registros manuales o procedimientos presenciales puede experimentar incertidumbre cuando debe adaptarse a plataformas, formularios digitales, sistemas de seguimiento o canales virtuales. Esta reacción no debe interpretarse necesariamente como rechazo a la modernización, sino como una respuesta frente a cambios que alteran la forma habitual de trabajar. Tangi et al. (2021) señalan que la transformación digital en las instituciones públicas se encuentra condicionada por factores impulsores y limitantes, entre ellos el apoyo organizacional, la colaboración interna y la capacidad de adaptación.

Otro problema se presenta cuando los sistemas digitales se implementan sin fortalecer las competencias del personal. La digitalización exige que los trabajadores no solo sepan usar una plataforma, sino que comprendan el procedimiento, registren información correctamente, coordinen con otras áreas y respondan dentro de plazos establecidos. Edelmann et al. (2023) sostienen que la transformación digital de las administraciones requiere competencias técnicas, organizacionales, comunicativas y de gestión del cambio. En consecuencia, cuando la capacitación es insuficiente, el trabajador puede depender constantemente del soporte técnico, cometer errores involuntarios o sentir que la tecnología incrementa la presión de su puesto.

La integración de los sistemas también constituye una condición decisiva. Cuando una entidad cuenta con varias plataformas que no se comunican entre sí, el personal puede verse obligado a repetir registros, verificar información en distintos espacios o mantener al mismo tiempo expedientes físicos y digitales. En lugar de reducir la carga administrativa, esta fragmentación puede aumentar el número de pasos, generar demoras y dificultar el control documental. La OECD (2020) plantea que el gobierno digital debe avanzar bajo principios como diseño digital, sector público basado en datos, enfoque centrado en el usuario y proactividad institucional. Esto demuestra que la digitalización solo produce mejoras cuando los sistemas forman parte de una arquitectura organizacional integrada.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

La confianza en los sistemas digitales es otro elemento necesario. En una organización que administra información de usuarios, documentos internos y datos institucionales, se requiere definir quién accede a la información, cómo se resguarda, qué responsabilidades tiene cada trabajador y qué procedimientos deben seguirse ante fallas o errores. Naciones Unidas (2024) destaca que la transformación digital requiere infraestructura resiliente, servicios confiables y capacidades institucionales sostenibles. Por tanto, si no existen reglas claras sobre seguridad, accesos y protección de datos, el personal puede sentir mayor temor al uso de las plataformas, especialmente cuando los errores pueden comprometer información sensible.

La digitalización también demanda inversión continua. No basta con adquirir equipos o habilitar un sistema; se requiere mantenimiento, conectividad estable, actualización de plataformas, soporte técnico oportuno y evaluación permanente. Cuando estos recursos no existen, los trabajadores terminan resolviendo problemas técnicos mientras cumplen sus funciones habituales. Esta situación puede interrumpir el ritmo de trabajo, generar retrasos y aumentar la percepción de sobrecarga. En ese sentido, la modernización tecnológica puede convertirse en una carga adicional si la organización no brinda condiciones suficientes para sostenerla.

Desde el punto de vista laboral, estas dificultades pueden relacionarse con el desgaste del personal administrativo. Cuando la tecnología exige rapidez, aprendizaje constante, disponibilidad permanente y precisión en el manejo de información, pero no ofrece apoyo suficiente, puede generar tensión y agotamiento. Consiglio et al. (2023) identificaron que los factores de tecnoestrés pueden relacionarse con el burnout y con problemas de salud psicológica en trabajadores que utilizan intensivamente tecnologías. Esta relación permite comprender que la digitalización, aunque busca mejorar la eficiencia, también puede afectar el bienestar laboral cuando incrementa las demandas sin fortalecer los recursos del trabajador.

En síntesis, la digitalización institucional debe gestionarse como un cambio

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

organizacional con enfoque humano. Para EMSA Puno, ello implica ordenar procesos, integrar sistemas, capacitar al personal, asegurar soporte técnico, proteger la información y escuchar la experiencia de los trabajadores administrativos. Si estos elementos se articulan adecuadamente, la digitalización puede mejorar la eficiencia, la trazabilidad y la atención al usuario. En cambio, si se implementa sin planificación ni acompañamiento, puede generar confusión, resistencia, presión laboral y mayor riesgo de desgaste.

Figura 05: Digitalización en empresas

Nota. Andina.pe (2021).

La digitalización institucional puede entenderse como un ecosistema de recursos tecnológicos que permite a una entidad reorganizar su funcionamiento interno y mejorar la forma en que entrega servicios. En una organización como EMSA Puno, estas tecnologías no deben verse como herramientas independientes, sino como medios que pueden fortalecer la gestión administrativa cuando se integran a los procedimientos, responsabilidades y necesidades reales de trabajo. Verhoef et al. (2021) sostienen que la transformación digital requiere tecnologías, capacidades organizacionales y rediseño de procesos, por lo que su valor depende de la manera en que la institución logra articular estos elementos.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Dentro de este ecosistema, la computación en la nube cumple un papel importante porque permite conservar, consultar y compartir información sin depender exclusivamente de archivos físicos o equipos locales. Su utilidad administrativa se observa en la posibilidad de acceder a documentos, bases de datos, reportes y registros desde diferentes áreas, favoreciendo la continuidad del trabajo y la coordinación interna. Sin embargo, este tipo de tecnología exige reglas claras sobre accesos, niveles de autorización, respaldo de información y responsabilidades de uso, debido a que una gestión desordenada puede generar pérdida de datos, errores de registro o inseguridad en los trabajadores.

Otra dimensión relevante está vinculada con el uso de datos. Las instituciones producen información de manera permanente a través de trámites, solicitudes, expedientes, reportes y registros internos. Cuando esta información se organiza y analiza adecuadamente, puede convertirse en un recurso para identificar demoras, prever necesidades, evaluar procedimientos y mejorar la toma de decisiones. Mikalef et al. (2020) señalan que las capacidades de analítica de datos pueden fortalecer el desempeño organizacional cuando se relacionan con capacidades dinámicas y operativas. En ese sentido, el uso de datos en la gestión administrativa no debe limitarse al almacenamiento, sino orientarse a mejorar la eficiencia institucional.

La inteligencia artificial también puede contribuir a la digitalización institucional mediante la clasificación de información, identificación de patrones, automatización de respuestas, apoyo en la revisión documental y generación de recomendaciones para la gestión. No obstante, su aplicación debe ser cuidadosa, porque puede introducir nuevos riesgos si no existe supervisión humana, criterios éticos, protección de datos y personal preparado para interpretar sus resultados. Sun y Medaglia (2019) advierten que la adopción de inteligencia artificial en el sector público presenta desafíos vinculados con la gobernanza, la confianza, las capacidades técnicas y la relación entre los distintos actores involucrados.

En el caso de la automatización robótica de procesos, conocida como RPA, su aporte se

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

relaciona con la posibilidad de asumir tareas repetitivas que consumen tiempo administrativo. Actividades como validar datos, generar reportes, trasladar información entre sistemas o revisar registros básicos pueden ser automatizadas, permitiendo que el personal dedique mayor atención a funciones que requieren análisis, coordinación y criterio profesional. Syed et al. (2020) explican que la RPA busca mejorar la eficiencia operativa mediante agentes de software que imitan acciones humanas en sistemas informáticos. Sin embargo, su incorporación debe acompañarse de capacitación, evaluación y claridad sobre qué tareas serán automatizadas y cuáles seguirán bajo responsabilidad del trabajador.

Asimismo, tecnologías como blockchain pueden ser útiles en procesos donde se requiere trazabilidad, integridad y confianza en los registros. Su aplicación no debe asumirse como una solución general para cualquier procedimiento, sino como una alternativa posible para operaciones donde sea necesario proteger información, evitar alteraciones y dejar evidencia verificable de determinadas transacciones o documentos. Batubara et al. (2018) señalan que la adopción de blockchain en el gobierno electrónico presenta oportunidades, pero también desafíos relacionados con seguridad, escalabilidad, aceptación organizacional y modelos de gobernanza. Por ello, su uso debe responder a necesidades institucionales concretas y no solo a una tendencia tecnológica.

Las plataformas digitales de atención e interacción con usuarios también forman parte de la digitalización institucional. Estas permiten recibir solicitudes, comunicar información, realizar seguimientos y mejorar la relación entre la entidad y quienes utilizan sus servicios. No obstante, un canal digital solo funciona adecuadamente si detrás existe capacidad de respuesta administrativa. Si la plataforma recibe consultas, pero no hay responsables definidos, tiempos de atención claros o integración con los procesos internos, la digitalización puede producir insatisfacción en los usuarios y presión adicional en los trabajadores.

En conjunto, estas tecnologías pueden mejorar la gestión administrativa siempre que formen parte de una estrategia institucional coherente. La OECD (2020) plantea que el

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

gobierno digital debe apoyarse en principios como el diseño digital, el uso estratégico de datos, la apertura, el enfoque centrado en el usuario y la proactividad. Esta idea permite comprender que la digitalización no consiste en acumular sistemas, sino en construir una forma de gestión más ordenada, segura y útil para la organización.

Por tanto, en EMSA Puno la incorporación de tecnologías digitales debe evaluarse no solo por su capacidad técnica, sino también por su impacto en el trabajo administrativo. Cuando las herramientas son funcionales, están integradas y el personal recibe capacitación suficiente, pueden reducir tiempos, mejorar la trazabilidad y disminuir tareas repetitivas. En cambio, si se introducen sin planificación, soporte o claridad operativa, pueden aumentar la presión laboral, generar confusión y convertirse en un factor asociado al desgaste del personal administrativo.

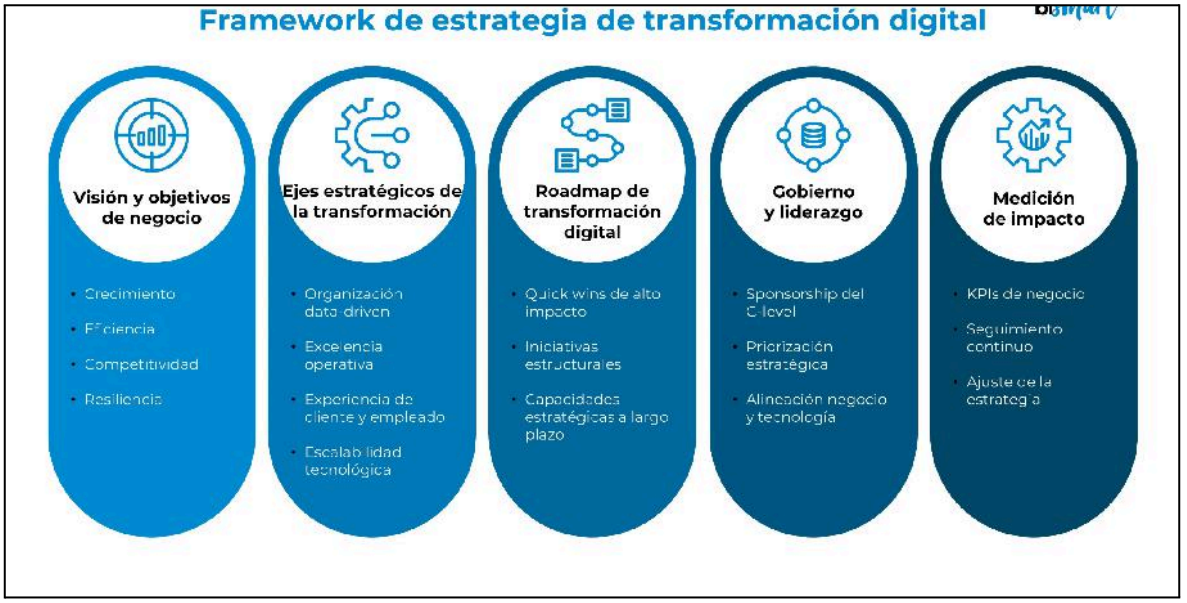

Figura 06: Roadmap y plan estratégico

Nota. Vial (2019).

La estrategia de transformación digital puede entenderse como el conjunto de decisiones, lineamientos y acciones mediante los cuales una organización orienta el uso de tecnologías digitales hacia objetivos institucionales concretos. No consiste únicamente en incorporar plataformas, sistemas o herramientas informáticas, sino en definir para qué se digitaliza, qué procesos serán priorizados, qué capacidades deberán fortalecerse y cómo

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

se evaluará el impacto de los cambios implementados. En ese sentido, Mergel et al. (2019) sostienen que la transformación digital en las instituciones implica modificar servicios, estructuras, procesos y formas de trabajo, por lo que requiere una conducción estratégica y no solo una intervención tecnológica.

Un primer componente de esta estrategia corresponde a la visión y los objetivos institucionales. Antes de implementar herramientas digitales, la organización debe establecer qué resultados espera alcanzar, como mejorar la eficiencia, fortalecer la calidad del servicio, incrementar la capacidad de respuesta, asegurar la continuidad operativa o elevar la satisfacción de los usuarios. En una entidad como EMSA Puno, esta visión resulta necesaria porque la digitalización debe responder a problemas reales de la gestión administrativa y no limitarse a la adopción de sistemas aislados.

El segundo componente se relaciona con la definición de ejes estratégicos de transformación. Estos ejes permiten ordenar las prioridades de la digitalización, tales como la gestión basada en datos, la mejora de procesos, la experiencia del usuario, la experiencia del trabajador y la escalabilidad tecnológica. Verhoef et al. (2021) explican que la transformación digital requiere combinar tecnologías digitales, capacidades organizacionales y rediseño de procesos. Por ello, una estrategia digital adecuada debe integrar tanto la dimensión tecnológica como la dimensión humana y administrativa.

El tercer componente es la construcción de una hoja de ruta o roadmap digital. Este instrumento permite organizar las acciones de transformación en el corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo pueden priorizarse mejoras rápidas, como ordenar registros, reducir trámites repetitivos o digitalizar procedimientos críticos. En el mediano plazo pueden desarrollarse iniciativas estructurales, como integración de sistemas, gestión documental o canales de atención digital. A largo plazo, la entidad debe fortalecer capacidades permanentes, como cultura digital, análisis de datos, seguridad de la información y mejora continua. Esta secuencia evita que la digitalización avance de manera improvisada o fragmentada.

El cuarto componente corresponde al gobierno y liderazgo de la transformación digital.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Todo proceso digital requiere responsables definidos, criterios de decisión, coordinación entre áreas y respaldo de la alta dirección. La OECD (2020) plantea que el gobierno digital debe considerar dimensiones como el diseño digital, el uso estratégico de datos, la apertura, la orientación al usuario, la proactividad y la organización del Estado como plataforma. Estas dimensiones permiten comprender que la transformación digital requiere gobernanza, articulación institucional y alineación entre tecnología y objetivos organizacionales.

Finalmente, la estrategia de transformación digital necesita mecanismos de medición de impacto. No basta con implementar sistemas; es necesario evaluar si estos reducen tiempos, mejoran la calidad del servicio, disminuyen errores, fortalecen la trazabilidad documental o reducen la carga operativa del personal. Para ello, pueden utilizarse indicadores de desempeño, seguimiento continuo y ajustes periódicos de la estrategia. Vial (2019) señala que la transformación digital genera cambios organizacionales mediante el uso de tecnologías digitales, por lo que sus efectos deben analizarse en función de cómo modifican los procesos, las capacidades y la generación de valor.

En síntesis, una estrategia de transformación digital permite que la digitalización institucional se desarrolle con dirección, prioridades y evaluación. Para EMSA Puno, este enfoque resulta importante porque la incorporación de tecnologías debe mejorar la gestión administrativa sin generar confusión, duplicidad de tareas o presión innecesaria en los trabajadores. Por ello, la transformación digital debe articular visión institucional, procesos, liderazgo, capacidades del personal y medición de resultados, considerando que el éxito de la digitalización depende tanto de la tecnología implementada como de la forma en que esta se integra al trabajo cotidiano.

2.1.1.1. Implementación operativa de la digitalización institucional

La digitalización institucional adquiere sentido cuando logra integrarse al funcionamiento cotidiano de la organización. En entidades prestadoras de servicios, como EMSA Puno, su aplicación no debe limitarse a incorporar plataformas informáticas, sino a reorganizar los procedimientos administrativos para que la información circule con mayor orden,

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

seguridad y oportunidad. En esa línea, Mergel et al. (2019) señalan que la transformación digital en las instituciones implica cambios en procesos, servicios, estructuras internas y formas de trabajo; por ello, debe entenderse como una modificación organizacional amplia y no como una simple actualización tecnológica.

Desde esta perspectiva, la aplicación de la digitalización institucional exige revisar cómo se reciben los documentos, cómo se registran las solicitudes, cómo se derivan los expedientes, cómo se comunican las áreas y cómo se atiende al usuario. La tecnología solo produce valor cuando permite reducir pasos innecesarios, mejorar la trazabilidad, evitar duplicidades y facilitar la toma de decisiones. Verhoef et al. (2021) sostienen que la transformación digital requiere articular tecnologías digitales, capacidades organizacionales y rediseño de procesos. Por tanto, una entidad puede contar con sistemas modernos, pero si estos no se conectan con las necesidades reales del trabajo administrativo, su utilidad puede ser limitada.

En el caso de EMSA Puno, la digitalización institucional puede contribuir a mejorar la gestión interna si permite ordenar expedientes, reducir tiempos de búsqueda, controlar responsabilidades, facilitar reportes y sostener una atención más oportuna. Sin embargo, su aplicación debe considerar las condiciones del personal administrativo, debido a que son los trabajadores quienes convierten los sistemas digitales en prácticas concretas. Si no existe capacitación, soporte técnico ni claridad en los procedimientos, la digitalización puede ser percibida como una exigencia adicional y no como una herramienta de apoyo.

2.1.1.2. Gestión digital de procedimientos internos

La gestión digital de procedimientos internos se refiere al uso de herramientas tecnológicas para organizar trámites, expedientes, registros, comunicaciones y actividades administrativas dentro de la entidad. Su propósito es mejorar el control de los procesos y facilitar que cada documento o requerimiento pueda ser ubicado, revisado, derivado y atendido con mayor precisión. La OECD (2020) plantea que el gobierno digital debe apoyarse en el uso estratégico de datos, el diseño centrado en el usuario, la integración de procesos y la proactividad institucional. Esta orientación permite

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

comprender que digitalizar internamente no significa solo usar una plataforma, sino construir una forma de gestión más ordenada y articulada.

En una organización administrativa, los procedimientos internos digitalizados pueden mejorar la trazabilidad de los expedientes, debido a que permiten conocer el estado de cada trámite, el área responsable, el tiempo de atención y las acciones realizadas. Esta información resulta útil para identificar retrasos, corregir cuellos de botella y fortalecer el control interno. No obstante, estos beneficios dependen de que el sistema sea funcional, que los trabajadores conozcan su uso y que las responsabilidades estén claramente distribuidas.

Cuando la digitalización interna se implementa sin una ruta definida, pueden aparecer problemas como doble registro, pérdida de información, confusión en la derivación de documentos o dependencia excesiva del soporte técnico. Tangi et al. (2021) señalan que la transformación digital puede verse limitada por barreras organizacionales, falta de colaboración interna y dificultades de adaptación. Por ello, los trámites internos digitales deben diseñarse considerando no solo el procedimiento técnico, sino también la capacidad real del personal para utilizarlos sin incrementar innecesariamente su carga laboral.

2.1.1.3. Servicios digitales orientados al usuario

Los servicios digitales orientados al usuario comprenden aquellos canales mediante los cuales una persona puede realizar consultas, presentar solicitudes, hacer seguimiento de trámites o acceder a información sin depender exclusivamente de la atención presencial. En una entidad prestadora de servicios, estos medios pueden mejorar la accesibilidad, reducir desplazamientos, disminuir tiempos de espera y facilitar una relación más directa entre la organización y los usuarios. Naciones Unidas (2024) destaca que la transformación digital debe orientarse a servicios confiables, accesibles y sostenibles, con capacidad institucional para responder a las necesidades de la ciudadanía.

No obstante, un canal digital externo solo resulta útil cuando se encuentra respaldado por una estructura interna capaz de atender lo que recibe. Si la plataforma permite presentar

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

solicitudes, pero no existe personal asignado, tiempos de respuesta definidos o coordinación entre áreas, el servicio digital puede generar insatisfacción. En ese caso, la digitalización no soluciona el problema administrativo, sino que traslada la presión hacia los trabajadores encargados de responder los requerimientos.

Por ello, la atención digital debe diseñarse de manera coherente con la capacidad operativa de la entidad. En EMSA Puno, los canales virtuales pueden contribuir a mejorar la experiencia del usuario si ofrecen información clara, pasos comprensibles, seguimiento oportuno y respuestas dentro de plazos razonables. Sin embargo, también pueden incrementar la carga laboral si las solicitudes aumentan sin una adecuada distribución de funciones, si los sistemas presentan fallas o si los trabajadores deben atender simultáneamente canales presenciales y digitales sin apoyo suficiente.

2.1.1.4. Comunicación institucional en entornos digitales

La comunicación institucional en entornos digitales permite que la organización mantenga contacto con sus usuarios mediante correos electrónicos, plataformas de atención, redes sociales, formularios virtuales, sistemas de seguimiento u otros canales tecnológicos. Su importancia no radica únicamente en transmitir información, sino en construir una relación más ordenada, accesible y transparente con quienes requieren los servicios de la entidad.

La comunicación digital puede mejorar la orientación al usuario, reducir consultas repetitivas y facilitar la difusión de requisitos, plazos, procedimientos y avisos institucionales.

Sin embargo, la comunicación digital también requiere organización interna. Si cada área responde con criterios distintos, si la información publicada no se actualiza o si los mensajes no guardan coherencia con los procedimientos reales, los usuarios pueden experimentar confusión y desconfianza. Además, esta situación puede generar mayor presión sobre el personal administrativo, debido a que aumentan las consultas, reclamos o solicitudes de aclaración.

Edelmann et al. (2023) sostienen que la transformación digital en las administraciones requiere competencias técnicas, organizacionales, comunicativas y de gestión del

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

cambio. Esta idea permite entender que los trabajadores administrativos no solo necesitan saber utilizar una plataforma, sino también comunicarse adecuadamente por medios digitales, interpretar solicitudes, derivar información y responder con criterios institucionales comunes. Por ello, fortalecer la comunicación digital exige capacitación, protocolos de respuesta, coordinación entre áreas y seguimiento permanente.

2.1.1.5. Visibilidad digital de los servicios institucionales

La visibilidad digital se relaciona con la forma en que una organización presenta sus servicios, requisitos, procedimientos y canales de atención en medios digitales. No basta con tener una página web, redes sociales o plataformas de atención; es necesario que los usuarios conozcan estos canales, comprendan su utilidad y puedan utilizarlos sin dificultad. La presencia digital debe facilitar la acción del usuario, no generar nuevas barreras de acceso.

En ese sentido, una entidad debe procurar que la información digital sea clara, actualizada, breve y organizada. Los usuarios necesitan saber qué trámite realizar, qué documentos presentar, qué canal utilizar, cuánto tiempo puede demorar la atención y dónde consultar el estado de su solicitud. Cuando la información es confusa o incompleta, aumentan las consultas presenciales, los reclamos y los trámites mal presentados, lo que puede generar mayor carga administrativa.

La visibilidad digital también debe adecuarse a las características de los usuarios. Algunas personas pueden acceder con facilidad a páginas web o plataformas virtuales, mientras que otras requieren orientación adicional o medios complementarios. Por ello, la presencia digital debe combinar canales formales, comunicación sencilla y mecanismos de apoyo. En EMSA Puno, esta dimensión resulta importante porque la digitalización institucional debe mejorar la atención sin excluir a usuarios que presentan menor familiaridad con herramientas digitales.

2.1.2. Desgaste laboral en el entorno administrativo

El desgaste laboral puede comprenderse como una respuesta progresiva frente a demandas laborales sostenidas que superan los recursos disponibles del trabajador. No

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

se trata de un cansancio temporal, sino de un deterioro que compromete la energía, la motivación, la disposición hacia el trabajo y la percepción de eficacia personal. La Organización Mundial de la Salud (2019) reconoce el burnout como un fenómeno ocupacional asociado al estrés crónico en el trabajo que no ha sido gestionado adecuadamente, caracterizado por agotamiento, distancia mental frente a la labor y disminución de la eficacia profesional.

En el ámbito administrativo, el desgaste laboral puede aparecer cuando el trabajador enfrenta acumulación de tareas, presión por plazos, atención de usuarios, responsabilidad documental, uso constante de sistemas informáticos y exigencias de precisión. Estas condiciones pueden intensificarse cuando la organización atraviesa procesos de modernización tecnológica sin capacitación suficiente ni acompañamiento. En ese escenario, la digitalización puede modificar las rutinas laborales y aumentar la sensación de presión si el trabajador debe aprender nuevos sistemas mientras mantiene las responsabilidades habituales.

Edú-Valsania et al. (2022) explican que el burnout se desarrolla como resultado de una exposición prolongada a factores de estrés laboral, afectando dimensiones emocionales, cognitivas y conductuales del trabajador. Esta aproximación permite comprender que el desgaste no solo se manifiesta en fatiga, sino también en desmotivación, pérdida de compromiso, dificultades de concentración y disminución de la percepción de logro. En una organización prestadora de servicios, estos efectos pueden repercutir en la calidad de atención, la continuidad de los procesos y la coordinación entre áreas.

Desde el modelo de demandas y recursos laborales, Bakker y de Vries (2021) sostienen que las altas demandas del puesto y la falta de recursos adecuados pueden conducir a tensión sostenida y, posteriormente, a burnout. Aplicado al caso de EMSA Puno, esto significa que los trabajadores administrativos pueden experimentar desgaste cuando las exigencias aumentan por el uso de plataformas digitales, nuevos procedimientos o mayor volumen de requerimientos, pero no reciben suficiente capacitación, soporte técnico, claridad de funciones o tiempo de adaptación.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

El desgaste laboral también tiene efectos organizacionales. Un trabajador agotado puede presentar menor concentración, más errores, irritabilidad, bajo compromiso y menor disposición para atender requerimientos. Asimismo, puede incrementarse el ausentismo, la rotación o la redistribución informal de tareas entre otros trabajadores. En ese sentido, el desgaste no debe ser tratado únicamente como un problema individual, sino como una señal de que existen condiciones laborales que deben ser revisadas por la organización.

La relación entre digitalización institucional y desgaste laboral resulta especialmente importante porque la tecnología puede funcionar de dos maneras distintas. Cuando se implementa con planificación, soporte y capacitación, puede reducir tareas repetitivas y mejorar la eficiencia. En cambio, cuando se introduce sin acompañamiento, puede incrementar la carga mental, la presión por responder rápido, el temor a cometer errores y la dependencia de sistemas que no siempre funcionan adecuadamente. Consiglio et al. (2023) identificaron que los factores de tecnoestrés pueden relacionarse con el burnout y con afectaciones en la salud psicológica de los trabajadores, lo que refuerza la necesidad de analizar el impacto humano de los cambios tecnológicos.

Por ello, prevenir el desgaste laboral en contextos de digitalización requiere actuar sobre la organización del trabajo. Esto implica revisar cargas, definir funciones, capacitar al personal, asegurar soporte técnico, mejorar la comunicación interna y evaluar continuamente cómo los sistemas digitales afectan la experiencia laboral. En EMSA Puno, esta perspectiva permite comprender que la modernización institucional debe buscar eficiencia administrativa, pero también proteger el bienestar de los trabajadores que sostienen diariamente los procesos de atención, registro, coordinación y gestión documental.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Figura 07: Desgaste laboral y su impacto en la productividad

Nota. Naciones Unidas (2024).

2.1.2. Agotamiento ocupacional en el trabajo administrativo

El desgaste laboral puede entenderse como una respuesta progresiva frente a condiciones de trabajo que exigen al trabajador un esfuerzo sostenido durante periodos prolongados. No se trata de una fatiga pasajera ni de una simple incomodidad frente a determinadas tareas, sino de una afectación vinculada con la energía emocional, la conexión con el trabajo y la percepción de eficacia profesional. La Organización Mundial de la Salud (2019) reconoce este fenómeno como resultado del estrés crónico en el contexto laboral que no ha sido gestionado adecuadamente, caracterizándolo por agotamiento, distancia mental frente al trabajo y reducción de la eficacia profesional.

En el personal administrativo, este fenómeno puede presentarse cuando las funciones cotidianas combinan presión por plazos, manejo de información, atención de requerimientos, coordinación entre áreas y exigencias de precisión. A ello se suma que

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

los procesos de digitalización institucional pueden modificar rutinas, incorporar nuevas plataformas y aumentar la necesidad de aprendizaje continuo. Por tanto, el desgaste laboral no debe analizarse únicamente como una reacción individual, sino como una consecuencia posible de la relación entre las demandas del puesto y los recursos que la organización ofrece para afrontarlas.

Edú-Valsania et al. (2022) explican que el burnout se desarrolla a partir de una exposición prolongada a factores de estrés laboral, afectando dimensiones emocionales, cognitivas y actitudinales del trabajador. Esta perspectiva permite comprender que, en una organización como EMSA Puno, el desgaste puede manifestarse no solo en cansancio, sino también en menor motivación, distanciamiento frente a las tareas, dificultades de concentración y pérdida de confianza en la propia capacidad de desempeño.

Desde la teoría de demandas y recursos laborales, Bakker y de Vries (2021) sostienen que el agotamiento tiende a intensificarse cuando las exigencias del trabajo son altas y los recursos disponibles resultan insuficientes. En el contexto de la digitalización institucional, estos recursos pueden ser la capacitación, el soporte técnico, la claridad de funciones, la autonomía, el tiempo de adaptación y el apoyo de los superiores. Si estos elementos no acompañan el cambio tecnológico, el trabajador puede percibir la digitalización como una carga adicional antes que como una herramienta de mejora.

2.1.2.1. Saturación emocional frente a demandas continuas

La saturación emocional representa una de las manifestaciones más visibles del desgaste laboral. Se produce cuando el trabajador siente que su energía psicológica se reduce de manera progresiva y que las exigencias del puesto superan su capacidad habitual de respuesta. En el ámbito administrativo, esta condición puede surgir por la acumulación de expedientes, la presión por atender plazos, la necesidad de responder solicitudes, el manejo de plataformas digitales y la responsabilidad de evitar errores en información institucional.

Esta forma de agotamiento no aparece necesariamente de manera repentina. Puede iniciar con señales como irritabilidad, dificultad para concentrarse, pérdida de entusiasmo,

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

cansancio persistente o sensación de saturación al iniciar la jornada. Demerouti (2024) sostiene que el burnout debe comprenderse como una respuesta prolongada frente a factores de estrés laboral que se mantienen en el tiempo y que afectan la capacidad del trabajador para sostener su energía y eficacia profesional.

En procesos de digitalización institucional, la saturación emocional puede aumentar cuando el personal debe aprender nuevos sistemas sin una preparación suficiente, utilizar plataformas poco integradas o duplicar tareas en medios físicos y digitales. En estos casos, la tecnología deja de funcionar como apoyo y se convierte en una exigencia adicional. Consiglio et al. (2023) evidenciaron que los factores de tecnoestrés se relacionan con el burnout y con afectaciones en la salud psicológica, lo que permite vincular el uso intensivo de tecnologías con el agotamiento cuando no existen recursos adecuados de adaptación.

Por ello, esta dimensión debe ser considerada como una señal temprana de riesgo organizacional. Si el cansancio emocional se normaliza, puede afectar la calidad del trabajo administrativo, reducir la capacidad de respuesta y generar errores en procedimientos que requieren precisión. En EMSA Puno, su análisis resulta importante porque permite identificar si los cambios digitales están siendo acompañados adecuadamente o si están incrementando la presión cotidiana del personal.

2.1.2.2. Distanciamiento laboral y pérdida de involucramiento

El distanciamiento laboral se expresa cuando el trabajador reduce su implicación emocional con las tareas, con los usuarios o con la propia organización. Esta reacción puede observarse en respuestas mecánicas, menor disposición para colaborar, comunicación limitada o actitud indiferente frente a responsabilidades que antes eran asumidas con mayor compromiso. No siempre debe interpretarse como falta de interés personal; muchas veces constituye una forma de protección frente al agotamiento acumulado.

En áreas administrativas, este distanciamiento puede afectar la coordinación entre oficinas, la calidad de atención y la disposición para resolver problemas. Cuando el

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

trabajador se siente sobrecargado, poco apoyado o presionado por exigencias constantes, puede limitar su participación y cumplir únicamente con lo indispensable. La Organización Mundial de la Salud (2019) vincula esta dimensión con el aumento de la distancia mental frente al trabajo y con actitudes de negativismo o cinismo relacionadas con la actividad laboral.

En contextos de digitalización, el distanciamiento puede aparecer cuando el trabajador percibe que los sistemas le exigen más de lo que facilitan. Si una plataforma genera errores, si los procedimientos no son claros o si las responsabilidades digitales no están bien distribuidas, puede debilitarse la motivación para participar activamente en el cambio. En consecuencia, la digitalización mal gestionada no solo afecta procesos técnicos, sino también la relación subjetiva del trabajador con su labor diaria.

Esta dimensión es relevante porque el trabajo administrativo depende de la coordinación, la comunicación y la continuidad de los procesos. Cuando el distanciamiento se incrementa, pueden aparecer respuestas tardías, menor colaboración y dificultades para sostener un clima laboral saludable. Por ello, su prevención requiere acompañamiento, claridad organizativa, reconocimiento y participación del personal en los cambios tecnológicos.

2.1.2.3. Eficacia profesional y sentido de logro

La eficacia profesional se refiere a la percepción que tiene el trabajador sobre su capacidad para cumplir adecuadamente sus funciones y aportar valor a la organización. Cuando esta percepción se debilita, el trabajador puede sentir que sus esfuerzos no son suficientes, que sus tareas no generan resultados relevantes o que no cuenta con las condiciones necesarias para desempeñarse correctamente. Esta pérdida de eficacia percibida forma parte del desgaste laboral y puede afectar la motivación, la iniciativa y el compromiso institucional.

En el trabajo administrativo, la sensación de logro depende de varios factores: claridad de funciones, reconocimiento, retroalimentación, recursos disponibles, posibilidad de aprendizaje y coherencia entre las exigencias del puesto y las herramientas

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

proporcionadas. Si el trabajador debe cumplir metas con sistemas inestables, procesos confusos o capacitación insuficiente, puede experimentar frustración y reducción de su confianza profesional.

La digitalización institucional puede influir de dos maneras en esta dimensión. Cuando se implementa con planificación, puede fortalecer la sensación de competencia, porque permite aprender nuevas herramientas, ordenar el trabajo y mejorar los resultados. Sin embargo, si se introduce sin orientación suficiente, puede producir el efecto contrario: inseguridad, temor al error y percepción de bajo desempeño. Edú-Valsania et al. (2022) señalan que el burnout afecta la manera en que el trabajador evalúa su eficacia y su vínculo con la actividad laboral.

Por ello, en EMSA Puno, la digitalización debe ser concebida también como una oportunidad de desarrollo profesional. La capacitación continua, el soporte técnico, la participación del personal y el reconocimiento de los avances pueden contribuir a que los trabajadores perciban la tecnología como un recurso para mejorar su desempeño, y no como una imposición que debilite su sentido de logro.

2.1.3. Riesgos de desgaste laboral en entidades de servicios públicos

En las entidades que brindan servicios de manera continua, el desgaste laboral puede afectar tanto al trabajador como al funcionamiento institucional. El personal administrativo sostiene procesos esenciales: registro de información, atención de solicitudes, coordinación interna, seguimiento documental, cumplimiento de plazos y respuesta a usuarios. Cuando estas funciones se desarrollan bajo presión permanente, con recursos limitados o con cambios organizacionales mal gestionados, aumenta la posibilidad de agotamiento y disminución del desempeño.

La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2024) reconoce que los riesgos psicosociales pueden originarse en condiciones como cargas excesivas, falta de claridad en los roles, escasa participación en decisiones, comunicación deficiente, poco apoyo de superiores o cambios organizacionales mal gestionados. Estos factores resultan aplicables al trabajo administrativo, especialmente cuando la digitalización introduce

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

nuevas exigencias sin modificar adecuadamente la distribución de funciones o sin preparar al personal.

En esa misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (2022) señala que los riesgos psicosociales se relacionan con la forma en que se diseña, organiza y gestiona el trabajo. Por ello, el desgaste laboral no debe abordarse únicamente desde acciones individuales, como recomendar descanso o autocuidado, sino desde medidas organizacionales que revisen la carga laboral, los recursos disponibles, la comunicación interna, el apoyo institucional y las condiciones en que se implementan los cambios tecnológicos.

Cuando el desgaste laboral se instala en una organización, sus efectos pueden expresarse en errores, retrasos, ausentismo, bajo compromiso, rotación y deterioro del clima laboral. En áreas administrativas, estas consecuencias pueden comprometer la calidad del servicio, porque el trabajo requiere concentración, continuidad y coordinación permanente. Por tanto, prevenir el desgaste laboral no solo protege la salud del trabajador, sino que también contribuye a sostener la eficiencia institucional.

La Organización Mundial de la Salud (2022) recomienda intervenciones organizacionales, formación de directivos, capacitación de trabajadores y acciones orientadas a promover la salud mental en el trabajo. Estas recomendaciones permiten sostener que el abordaje del desgaste laboral debe ser preventivo, permanente y vinculado con la gestión institucional. En el caso de EMSA Puno, ello implica revisar cómo la digitalización está modificando las tareas, qué recursos reciben los trabajadores y qué medidas se adoptan para evitar que la modernización incremente la presión laboral.

En síntesis, el desgaste laboral en el contexto administrativo debe analizarse como un fenómeno relacionado con las demandas del puesto, los recursos organizacionales y la forma en que se gestionan los cambios. La digitalización institucional puede mejorar la eficiencia, pero también puede incrementar el riesgo de agotamiento si se implementa sin acompañamiento. Por ello, una modernización sostenible debe integrar tecnología, capacitación, soporte técnico, claridad de funciones y cuidado del bienestar laboral.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Figura 08: Desgaste laboral en 3 partes

Nota. Consiglio (2023).

Tríada del desgaste laboral

El desgaste laboral puede analizarse a partir de tres manifestaciones principales que permiten comprender cómo el estrés sostenido modifica la experiencia del trabajador frente a sus funciones. No se trata de un malestar aislado, sino de un proceso que afecta la energía emocional, la relación con el entorno laboral y la percepción de eficacia profesional. La Organización Mundial de la Salud (2019) reconoce este fenómeno como resultado del estrés crónico en el trabajo que no ha sido gestionado adecuadamente, y lo caracteriza por agotamiento, distancia mental frente al empleo y reducción de la eficacia profesional.

La primera manifestación es el agotamiento emocional, entendido como la pérdida progresiva de energía para responder a las exigencias del puesto. En el caso del personal administrativo, puede expresarse mediante cansancio persistente, saturación, irritabilidad, dificultad para concentrarse y sensación de no poder continuar respondiendo al mismo ritmo. Esta condición puede intensificarse cuando las tareas administrativas se

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

acumulan, los plazos son reducidos o los sistemas digitales incrementan la presión operativa. Edú-Valsania et al. (2022) sostienen que el burnout se desarrolla por la exposición prolongada a factores de estrés laboral, afectando tanto la dimensión emocional como la capacidad de respuesta del trabajador.

La segunda manifestación es la despersonalización, que se presenta cuando el trabajador empieza a tomar distancia emocional de sus tareas, compañeros o usuarios. En el ámbito administrativo, esta dimensión puede observarse en respuestas mecánicas, menor disposición para colaborar, trato distante o pérdida de interés frente a los requerimientos cotidianos. Esta actitud no siempre significa falta de compromiso, sino que puede funcionar como una reacción defensiva frente al agotamiento acumulado. Cuando esta dimensión se profundiza, puede afectar la comunicación interna, la calidad de atención y el clima laboral.

La tercera manifestación corresponde a la baja realización personal o reducción de la eficacia profesional. Esta aparece cuando el trabajador percibe que su esfuerzo no produce resultados suficientes, que su labor no es reconocida o que no cuenta con las condiciones necesarias para desempeñarse adecuadamente. En procesos de digitalización institucional, esta dimensión puede incrementarse si el personal debe utilizar nuevas plataformas sin capacitación, soporte técnico o claridad en sus funciones. Bakker y de Vries (2021) explican que el burnout puede intensificarse cuando las demandas laborales son elevadas y los recursos disponibles son insuficientes para afrontarlas.

En conjunto, estas tres dimensiones permiten comprender que el desgaste laboral afecta tanto al trabajador como al funcionamiento institucional. En EMSA Puno, su análisis resulta importante porque la digitalización institucional puede modificar rutinas, aumentar exigencias de respuesta, introducir nuevas plataformas y generar presión adicional si no se implementa con acompañamiento suficiente. Por ello, evaluar el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal permite identificar si los cambios tecnológicos están contribuyendo a mejorar el trabajo administrativo o si, por el

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

contrario, están incrementando el riesgo de desgaste laboral.

Figura 09: Estrategias de transformación digital

Nota. EDTS (2021)

Principios estratégicos para una transformación digital institucional efectiva

La transformación digital institucional requiere una orientación estratégica que permita vincular la tecnología con los objetivos reales de la organización. No se trata de implementar herramientas digitales de manera aislada, sino de definir previamente qué problemas se buscan resolver, qué procesos deben mejorar y qué resultados espera alcanzar la entidad. Mergel et al. (2019) sostienen que la transformación digital en las instituciones implica cambios en servicios, estructuras, procesos y formas de trabajo, por lo que debe entenderse como una transformación organizacional y no solo como una adopción tecnológica.

Un primer principio consiste en alinear la digitalización con el propósito institucional. Toda iniciativa digital debe responder a una necesidad concreta, como mejorar la eficiencia, reducir tiempos de atención, fortalecer la trazabilidad documental, ampliar el acceso a los servicios o mejorar la experiencia de los usuarios. En el caso de EMSA Puno, esta alineación resulta importante porque la digitalización debe contribuir a mejorar la gestión administrativa y no convertirse únicamente en una exigencia tecnológica adicional para

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

los trabajadores.

El segundo principio corresponde a la preparación para el cambio cultural. La transformación digital modifica hábitos, responsabilidades, formas de comunicación y rutinas de trabajo. Por ello, no basta con capacitar al personal en el uso técnico de una plataforma; también es necesario promover una cultura de adaptación, aprendizaje y colaboración. Verhoef et al. (2021) explican que la transformación digital exige recursos, capacidades y cambios organizacionales que permitan a la institución responder a nuevas condiciones de trabajo.

El tercer principio se relaciona con iniciar la transformación de manera gradual, pero con orientación estratégica. Una entidad no necesita digitalizar todos sus procesos al mismo tiempo, ya que ello podría generar confusión, sobrecarga y resistencia. Es preferible identificar procesos prioritarios, ejecutar mejoras progresivas y evaluar sus resultados antes de ampliar la digitalización a otras áreas. Este enfoque permite reducir riesgos y facilita que el personal administrativo se adapte de manera ordenada.

El cuarto principio señala que las nuevas tecnologías deben ir acompañadas de nuevos procesos. Digitalizar un trámite sin revisar el procedimiento que lo sostiene puede mantener los mismos problemas en un formato distinto. Por ello, la digitalización debe permitir eliminar pasos innecesarios, reducir duplicidades, mejorar la coordinación entre áreas y ordenar el flujo de información. Vial (2019) indica que la transformación digital genera cambios en la organización mediante el uso de tecnologías digitales, pero su impacto depende de cómo estas modifican procesos, estructuras y formas de generación de valor.

El quinto principio se relaciona con la búsqueda de aliados estratégicos. La transformación digital puede requerir apoyo técnico, asesoría especializada, cooperación institucional o acompañamiento externo, especialmente cuando la organización no cuenta con todas las capacidades internas necesarias. Sin embargo, estos aliados deben integrarse a una estrategia clara, de modo que el conocimiento técnico no quede separado de las necesidades reales de la entidad y de la experiencia de los trabajadores

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

que operan los procesos diariamente.

El sexto principio consiste en evaluar permanentemente los resultados y realizar ajustes cuando sea necesario. La digitalización no termina con la implementación de una plataforma; requiere seguimiento, medición y retroalimentación. La OECD (2020) plantea que el gobierno digital debe desarrollarse mediante enfoques centrados en el usuario, uso estratégico de datos, diseño digital y proactividad institucional, lo que implica evaluar si las herramientas realmente mejoran los servicios y los procesos internos.

El séptimo principio corresponde al escalamiento de la transformación. Una vez que una iniciativa digital demuestra utilidad, puede ampliarse a otros procesos o áreas, siempre que existan condiciones suficientes de infraestructura, capacitación, soporte técnico y claridad operativa. En este punto, la transformación digital deja de ser una acción puntual y se convierte en una capacidad institucional permanente.

En síntesis, una estrategia efectiva de transformación digital debe articular propósito institucional, cultura organizacional, implementación gradual, rediseño de procesos, alianzas, evaluación continua y escalamiento. Para EMSA Puno, estos principios resultan relevantes porque permiten comprender que la digitalización institucional no solo depende de la tecnología disponible, sino también de la manera en que se gestiona el cambio y se protege el bienestar del personal administrativo. Si la transformación se realiza sin acompañamiento, puede incrementar la presión laboral; en cambio, si se desarrolla con planificación y participación, puede mejorar la eficiencia y reducir factores asociados al desgaste laboral.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Digitalización institucional

La digitalización institucional es un proceso de transformación organizacional mediante el cual una entidad incorpora tecnologías digitales para modificar la manera en que gestiona información, organiza procedimientos, comunica servicios y responde a las necesidades de sus usuarios. No se limita al uso de plataformas o sistemas informáticos, sino que implica cambios en los procesos, en las capacidades del personal y en la forma de

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

generar valor institucional. Mergel et al. (2019) señalan que la transformación digital en las instituciones supone modificar estructuras, servicios y formas de trabajo, por lo que debe asumirse como un cambio integral y no solo tecnológico.

Aplicación

La aplicación se refiere al uso efectivo de herramientas digitales dentro de las actividades administrativas de la organización. Esta dimensión permite observar si la digitalización se encuentra incorporada en la práctica cotidiana o si solo existe como una disposición formal. En ese sentido, incluye el empleo de sistemas de trámite, plataformas de registro, gestión documental, bases de datos, canales virtuales y otros recursos que contribuyen a ordenar procesos, reducir tiempos y mejorar la atención. Verhoef et al. (2021) sostienen que la transformación digital requiere integrar tecnologías, capacidades organizacionales y rediseño de procesos; por ello, su aplicación solo genera resultados cuando responde a necesidades reales de trabajo.

Interacción

La interacción comprende los mecanismos digitales que permiten la comunicación entre la organización, sus áreas internas y los usuarios. Esta dimensión incluye medios como correos institucionales, plataformas de atención, formularios virtuales, sistemas de seguimiento, redes sociales u otros canales que facilitan consultas, solicitudes, derivaciones y respuestas. La interacción digital no consiste únicamente en abrir canales tecnológicos, sino en asegurar que estos permitan una comunicación clara, oportuna y organizada. La OECD (2020) plantea que el gobierno digital debe orientarse hacia servicios centrados en el usuario, uso estratégico de datos y proactividad institucional; por ello, la interacción digital debe fortalecer la capacidad de respuesta y no generar mayor desorden administrativo.

Presencia

La presencia se relaciona con la visibilidad digital de la organización frente a sus usuarios. Comprende la manera en que la entidad comunica sus servicios, requisitos, procedimientos, horarios, canales de atención y avisos institucionales a través de medios

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

digitales. Esta dimensión no depende solo de contar con página web o redes sociales, sino de que la información difundida sea comprensible, actualizada, accesible y útil para quienes necesitan realizar trámites o consultas. Naciones Unidas (2024) destaca que los servicios digitales deben ser confiables, inclusivos y orientados a las necesidades de la ciudadanía; por ello, la presencia digital debe facilitar el acceso a la información y reducir barreras de atención.

Desgaste laboral

El desgaste laboral es un fenómeno ocupacional asociado al estrés crónico en el trabajo que no ha sido gestionado adecuadamente. Se manifiesta mediante agotamiento, distancia mental frente al trabajo y disminución de la eficacia profesional. La Organización Mundial de la Salud (2019) reconoce que este fenómeno pertenece específicamente al contexto laboral y no debe utilizarse para describir experiencias de otras áreas de la vida. En el caso del personal administrativo, el desgaste puede aparecer cuando existen altas demandas, presión por plazos, uso constante de sistemas, atención de requerimientos y recursos insuficientes para responder adecuadamente.

Cansancio emocional

El cansancio emocional es la sensación de agotamiento que aparece cuando el trabajador percibe que sus recursos personales ya no son suficientes para afrontar las exigencias del puesto. No se limita a la fatiga física, sino que involucra pérdida de energía, saturación mental, irritabilidad, dificultad para concentrarse y menor disposición para continuar respondiendo a las tareas diarias. Edú-Valsania et al. (2022) explican que el burnout se desarrolla progresivamente como respuesta al estrés laboral crónico y afecta dimensiones emocionales, cognitivas y actitudinales del trabajador. En contextos de digitalización, esta dimensión puede intensificarse si el personal debe adaptarse a nuevos sistemas sin capacitación ni soporte suficiente.

Despersonalización

La despersonalización es una forma de distanciamiento psicológico frente al trabajo, los usuarios o los compañeros. Se expresa mediante respuestas frías, trato mecánico,

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

indiferencia, pérdida de empatía o reducción del involucramiento con las tareas. Esta dimensión puede surgir como una reacción defensiva frente al agotamiento acumulado y a la presión constante. La Organización Mundial de la Salud (2019) la vincula con el incremento de la distancia mental frente al trabajo y con actitudes de negativismo o cinismo relacionadas con la actividad laboral. En áreas administrativas, puede afectar la comunicación, la coordinación interna y la calidad de atención.

Realización personal

La realización personal se refiere a la percepción que tiene el trabajador sobre la utilidad, eficacia y valor de su desempeño. Cuando esta dimensión se encuentra fortalecida, el trabajador siente que sus funciones tienen sentido, que aporta a la organización y que sus capacidades son reconocidas. Por el contrario, una baja realización personal se manifiesta en sentimientos de ineficacia, frustración, desmotivación y pérdida de confianza en el propio desempeño. Bakker y de Vries (2021) sostienen que el burnout puede intensificarse cuando las demandas laborales son elevadas y los recursos disponibles son insuficientes. En ese sentido, si la digitalización institucional se implementa sin orientación, puede debilitar la percepción de logro; pero si se acompaña de capacitación y soporte, puede fortalecer el desarrollo profesional.

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H.E.1. Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.

H.E.2. Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.

H.E.3. Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y la realización personal en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ZONA DE ESTUDIO

La presente investigación se desarrolló en EMSA Puno, organización prestadora de servicios ubicada en el distrito, provincia y departamento de Puno, al sur del Perú.

La oficina principal de EMSA Puno se ubica en el Jr. Arica 115, Puno.

Figura 10: Ubicación EMSA Puno

Fuente: Google Maps

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

Una población se refiere a la totalidad de los casos que cumplen con un determinado conjunto de especificaciones (Hernández-Sampieri et al., 2014).

La población de la presente investigación estuvo conformada por los 55 trabajadores

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

administrativos de EMSA Puno durante el periodo 2026. Estos trabajadores fueron considerados como unidad de análisis debido a que desarrollaban funciones vinculadas con la gestión administrativa, el manejo de información, la atención de requerimientos, la coordinación interna y el uso progresivo de herramientas digitales dentro de la organización.

3.2.2. MUESTRA

La muestra es, en esencia, un subconjunto de la población de interés desde el que se recopilarán los datos. Debe definirse o establecerse con exactitud por adelantado y ser representativa de dicha población (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Para la presente investigación se empleó un muestreo censal, debido a que se consideró a la totalidad de la población conformada por los 55 trabajadores administrativos de EMSA Puno. Este tipo de muestreo resultó adecuado porque el número de participantes fue accesible y permitió incluir a todos los integrantes del grupo estudiado, sin necesidad de seleccionar una muestra parcial.

Por tanto, la muestra estuvo constituida por los 55 trabajadores administrativos de EMSA Puno, quienes cumplieron con las condiciones necesarias para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Al trabajar con una muestra censal, se obtuvo información directa de la totalidad del personal administrativo, lo que permitió analizar con mayor precisión la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en el contexto específico de la organización.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Tabla 01: Trabajadores administrativos de EMSA Puno según área funcional

Área funcional	N.° de trabajadores administrativos
Presupuesto y logística	25
Contabilidad	7
Administración	4
Servicios	1
Otros	6
Otras áreas administrativas no detalladas	12
Total	**55**

Nota. Registro Oficina de Recursos Humanos

En la Tabla 01 se presentó la distribución de los trabajadores administrativos de EMSA Puno según área funcional. Esta organización permitió identificar cómo estuvo compuesta la población de estudio, considerando áreas vinculadas con la gestión administrativa, presupuestal, logística, contable, de servicios y otras funciones de apoyo institucional.

Tabla 02: Trabajadores Administrativos según tipo de oficina

Oficina / Área / Proyecto	N.° de trabajadores administrativos
Oficinas principales	37
Oficinas secundarias	14
Otras áreas administrativas	4
Total	**55**

Nota. Registro Oficina de Recursos Humanos

3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Tipo, enfoque y diseño de investigación

La investigación se desarrolló dentro de una orientación básica, porque su finalidad principal fue aportar conocimiento sobre la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. El propósito no fue aplicar una intervención directa ni modificar las condiciones de trabajo de la entidad, sino

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

analizar cómo se comportan ambas variables en un contexto organizacional determinado. Desde esta perspectiva, el estudio buscó generar evidencia útil para comprender el fenómeno y servir como base para posteriores decisiones, investigaciones o propuestas de mejora institucional.

El enfoque asumido fue cuantitativo, debido a que las variables fueron medidas mediante un instrumento estructurado y los datos obtenidos fueron procesados estadísticamente. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la ruta cuantitativa permite analizar fenómenos a partir de mediciones numéricas y procedimientos estadísticos, lo que resulta pertinente cuando se busca establecer patrones, niveles de asociación o comportamiento de variables. En el presente estudio, este enfoque permitió recoger la percepción de los trabajadores administrativos sobre la digitalización institucional y el desgaste laboral, para luego analizar la relación existente entre ambas.

El alcance de la investigación fue descriptivo-correlacional. Fue descriptivo porque permitió caracterizar el comportamiento de la digitalización institucional y del desgaste laboral en la población estudiada. Asimismo, fue correlacional porque buscó identificar el grado de asociación entre ambas variables, sin afirmar una relación causal directa. Ramos-Galarza (2020) explica que los estudios correlacionales permiten examinar la relación entre variables, mientras que los descriptivos se orientan a precisar las características del fenómeno investigado. En ese sentido, el estudio permitió conocer cómo se presentan las variables y en qué medida se vinculan dentro del contexto administrativo de EMSA Puno.

El diseño fue no experimental, puesto que las variables no fueron manipuladas por el investigador. La digitalización institucional y el desgaste laboral fueron observados tal como se manifestaron en la realidad laboral de los participantes. Además, el estudio fue transversal, ya que la información se recolectó en un único momento durante el periodo 2026. Esta decisión metodológica permitió obtener una lectura puntual de la situación existente en EMSA Puno al momento de aplicar los instrumentos, sin realizar seguimiento posterior a los trabajadores.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Técnica e instrumento de investigación

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, debido a que permitió obtener información directa de los trabajadores administrativos de EMSA Puno respecto a sus percepciones sobre las variables estudiadas. Arias (2021) señala que la encuesta permite recopilar información de un grupo de participantes mediante preguntas previamente organizadas, lo que facilita el tratamiento sistemático de los datos. En este caso, la encuesta resultó adecuada porque la investigación requería recoger respuestas homogéneas de todos los trabajadores incluidos en la muestra censal.

El instrumento aplicado fue el cuestionario, estructurado en función de las variables, dimensiones e indicadores establecidos en la investigación. Para la variable digitalización institucional se consideraron las dimensiones aplicación, interacción y presencia. Para la variable desgaste laboral se trabajó con las dimensiones cansancio emocional, despersonalización y realización personal, las cuales guardan correspondencia con la definición ocupacional del burnout reconocida por la Organización Mundial de la Salud (2019), donde se identifican el agotamiento, la distancia mental frente al trabajo y la reducción de la eficacia profesional.

El cuestionario utilizó una escala tipo Likert, debido a que este formato permite recoger respuestas graduadas sobre percepciones, actitudes o niveles de acuerdo frente a determinados enunciados. La estructura del instrumento facilitó el procesamiento estadístico de los resultados y permitió comparar las respuestas de los participantes de manera ordenada. En total, el cuestionario estuvo compuesto por 41 ítems: 19 correspondientes a la variable digitalización institucional y 22 vinculados con la variable desgaste laboral.

Antes de su aplicación definitiva, el instrumento fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de expertos. Esta etapa permitió revisar la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems en relación con los objetivos, variables y dimensiones del estudio. La validación buscó asegurar que las preguntas fueran comprensibles para los trabajadores administrativos y que cada enunciado aportara información útil para medir

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

los aspectos planteados en la investigación.

La confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con la finalidad de determinar la consistencia interna de los ítems. Este procedimiento permitió verificar si las preguntas agrupadas en cada variable presentaban estabilidad y coherencia en su medición. De esta manera, se fortaleció la calidad del instrumento aplicado y se redujo el riesgo de obtener resultados dispersos o poco consistentes.

Procedimiento de recolección y análisis de datos

La población de estudio estuvo conformada por los trabajadores administrativos de EMSA Puno. Debido a que el número de participantes fue accesible, se trabajó con una muestra censal de 55 trabajadores, incorporando a todos los sujetos vinculados con el estudio. Esta decisión permitió recoger información de la totalidad del grupo de interés, evitando la selección parcial de participantes y fortaleciendo la representatividad interna de los resultados.

La aplicación del cuestionario se realizó respetando criterios de orden, voluntariedad y confidencialidad. Una vez recolectada la información, los datos fueron organizados en una base para su posterior análisis estadístico. El procesamiento permitió obtener resultados descriptivos de las variables y, posteriormente, analizar la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral. En coherencia con el alcance correlacional, el análisis se orientó a identificar la dirección y fuerza de la asociación entre las variables y sus dimensiones.

Consideraciones éticas

El estudio se desarrolló respetando principios éticos vinculados con la participación voluntaria, la confidencialidad de la información y el uso académico de los datos. Antes de aplicar el cuestionario, los trabajadores fueron informados sobre la finalidad de la investigación y sobre el tratamiento reservado de sus respuestas. Asimismo, se evitó solicitar información que permitiera identificar individualmente a los participantes.

Los datos obtenidos fueron utilizados únicamente para fines académicos y se presentaron de manera general, sin atribuir respuestas a trabajadores específicos. Este criterio

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

permitió proteger la privacidad de los participantes y reducir cualquier riesgo asociado al uso de la información. De igual modo, la investigación procuró mantener transparencia en el recojo, procesamiento e interpretación de los datos, asegurando que los resultados respondieron al propósito planteado y no a intereses ajenos al estudio..

3.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES VARIABLE GENERAL:

- **Variable 1:** Digitalización institucional
- **Variable 2:** Desgaste laboral

VARIABLES ESPECÍFICAS

- OE1: Variable 1: Digitalización institucional Variable 2: Cansancio emocional.
- OE2: Variable 1: Digitalización institucional Variable 2: despersonalización personal
- OE3: Variable 1: Digitalización institucional Variable 2: Realización.

3.5. MÉTODO O DISEÑO ESTADÍSTICO

Procesamiento y análisis estadístico de los datos

El tratamiento de la información se desarrolló siguiendo una lógica cuantitativa, debido a que los datos obtenidos a partir de los cuestionarios fueron codificados, ordenados y analizados mediante procedimientos estadísticos. Este proceso permitió examinar el comportamiento de la digitalización institucional y del desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, así como identificar la relación existente entre ambas variables y sus respectivas dimensiones.

En primer lugar, se elaboró una base de datos con las respuestas obtenidas de los 55 trabajadores administrativos que conformaron la muestra censal. Posteriormente, se realizó la revisión de los registros, la codificación de los ítems y la organización de las respuestas según las variables y dimensiones establecidas en la investigación. Este procedimiento permitió preparar la información para el análisis descriptivo y correlacional, manteniendo coherencia con el enfoque cuantitativo del estudio. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la ruta cuantitativa trabaja con mediciones numéricas y análisis estadístico para examinar el comportamiento de los fenómenos investigados.

El análisis descriptivo permitió presentar los niveles y tendencias de las variables

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

digitalización institucional y desgaste laboral. Esta etapa fue necesaria para conocer cómo percibieron los trabajadores administrativos la aplicación de herramientas digitales, la interacción digital, la presencia institucional, el cansancio emocional, la despersonalización y la realización personal. De esta manera, antes de contrastar las hipótesis, se obtuvo una lectura general del estado de las variables dentro de EMSA Puno.

Para la contrastación de hipótesis se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, debido a que las respuestas fueron recogidas mediante una escala tipo Likert y, por tanto, correspondían a mediciones de naturaleza ordinal. Akoglu (2018) explica que los coeficientes de correlación permiten analizar la dirección y fuerza de asociación entre variables, siendo Spearman una alternativa adecuada cuando se trabaja con datos ordinales o cuando no se cumplen supuestos paramétricos. En ese sentido, este estadístico permitió determinar si existía una relación significativa entre la digitalización institucional y el desgaste laboral, sin afirmar causalidad entre ellas.

El procesamiento de los datos se realizó mediante el programa IBM SPSS Statistics 27, herramienta que permitió organizar la base de datos, obtener frecuencias y porcentajes, calcular los indicadores descriptivos, evaluar la confiabilidad de los instrumentos y aplicar la prueba de correlación correspondiente. El uso de este software facilitó el manejo sistemático de la información y redujo errores en el cálculo estadístico.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez del instrumento fue revisada mediante juicio de expertos, con la finalidad de verificar si los ítems formulados guardaban relación con las variables, dimensiones, indicadores y objetivos de la investigación. Esta revisión permitió evaluar la claridad de las preguntas, la pertinencia del contenido y la coherencia interna del cuestionario antes de su aplicación definitiva. Yusoff (2019) sostiene que la validación de contenido es un procedimiento necesario para asegurar que un instrumento mida adecuadamente el constructo que pretende evaluar.

La confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

permitió examinar la consistencia interna de los ítems que integraron el cuestionario. Este análisis fue importante porque permitió identificar si las preguntas agrupadas en cada variable mantenían una relación adecuada entre sí y si el instrumento ofrecía estabilidad en la medición. Taber (2018) señala que el Alfa de Cronbach es uno de los procedimientos más utilizados para valorar la confiabilidad interna de instrumentos construidos o adaptados en investigaciones académicas.

En conjunto, la validación por expertos y el análisis de confiabilidad permitieron fortalecer la calidad metodológica del estudio. Estos procedimientos ayudaron a garantizar que los datos recolectados fueran adecuados para analizar la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.

Tabla 03: Análisis de fiabilidad y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Instrumento	Alfa de Cronbach	N de elementos
Digitalización institucional	0,591	19
Desgaste laboral	0,672	22

Nota. Procesamiento de datos SPSS.

La Tabla 03 presenta los resultados de fiabilidad de los instrumentos aplicados a los trabajadores administrativos de EMSA Puno. Para la variable digitalización institucional, conformada por 19 ítems, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,591. Este valor muestra una consistencia interna cercana al nivel mínimo aceptable, por lo que el instrumento puede ser utilizado con cautela para el análisis de la variable, considerando que recoge percepciones sobre aplicación, interacción y presencia digital dentro de la entidad.

En el caso de la variable desgaste laboral, compuesta por 22 ítems, el Alfa de Cronbach fue de 0,672, valor que evidencia una confiabilidad moderada y permite sostener que los ítems presentan una relación interna suficiente para medir las dimensiones de cansancio emocional, despersonalización y realización personal. Este resultado indica que el

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

instrumento mantiene coherencia para evaluar cómo se manifiesta el desgaste laboral en el personal administrativo analizado.

En conjunto, los resultados permiten señalar que ambos instrumentos presentan niveles de confiabilidad utilizables para el desarrollo de la investigación. No obstante, el instrumento de digitalización institucional muestra un coeficiente menor que el de desgaste laboral, por lo que sus resultados deben interpretarse con mayor prudencia. A pesar de ello, al tratarse de una investigación de carácter social y aplicada a una población específica de 55 trabajadores administrativos, los valores obtenidos permiten continuar con el procesamiento estadístico y el análisis correlacional entre las variables de estudio.

De esta manera, la prueba de confiabilidad respalda el uso de los cuestionarios para analizar la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en EMSA Puno, 2026, siempre considerando que la consistencia interna del primer instrumento podría fortalecerse en futuras investigaciones mediante la revisión, ajuste o ampliación de algunos ítems.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

CAPÍTULO IV

EXPOSICIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. IDENTIFICAR LA RELACIÓN ENTRE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y EL CANSANCIO EMOCIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE EMSA PUNO, 2026.

Para el desarrollo de los resultados correspondientes al Objetivo Específico 1, se analizó la relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. Debido al enfoque correlacional de la investigación y a la naturaleza ordinal de los datos obtenidos mediante escala de Likert, se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, con el propósito de determinar el grado de asociación entre ambas variables.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Tabla 04: Correlación entre digitalización institucional y cansancio emocional

Rho de Spearman		Digitalización digital	Cansancio emocional
Digitalización digital	Coeficiente de correlación	1,000	0,721*
	Sig. (bilateral)		0,0168
	N	55	55
Cansancio emocional	Coeficiente de correlación	0,721*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,0148	
	N	55	55

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla 04 muestra la relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. El coeficiente Rho de Spearman obtenido fue de 0,721, lo que evidencia una correlación positiva alta entre ambas variables. Esto significa que, a medida que aumenta la percepción o presencia de procesos de digitalización institucional, también tiende a incrementarse el cansancio emocional del personal administrativo.

Asimismo, el valor de significancia bilateral reportado es menor al nivel de error permitido de 0,05, por lo que la relación encontrada es estadísticamente significativa. En consecuencia, se acepta que existe una asociación relevante entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en los trabajadores administrativos evaluados.

Este resultado permite sostener que los procesos digitales implementados en EMSA Puno pueden estar generando mayores exigencias emocionales en el personal, especialmente cuando implican adaptación a nuevas plataformas, uso constante de sistemas informáticos, manejo de información digital, presión por responder en menor tiempo y necesidad de cumplir tareas administrativas con mayor precisión. En ese sentido, la digitalización no debe ser entendida únicamente como una herramienta de

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

mejora operativa, sino también como un proceso que puede impactar en la experiencia emocional del trabajador cuando no se acompaña de capacitación, soporte técnico y claridad en los procedimientos.

No obstante, al tratarse de una correlación, el resultado no demuestra causalidad. Es decir, no puede afirmarse que la digitalización institucional cause directamente cansancio emocional; sin embargo, sí permite afirmar que ambas variables se encuentran relacionadas de manera positiva y significativa dentro del contexto estudiado. Por tanto, en EMSA Puno resulta necesario fortalecer el acompañamiento al personal administrativo durante los procesos de digitalización, a fin de evitar que la modernización institucional incremente la sobrecarga emocional de los trabajadores.

4.2. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y LA DESPERSONALIZACIÓN EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE EMSA PUNO, 2026.

Para el desarrollo de los resultados correspondientes al Objetivo Específico 2, se analizó la relación entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. Debido al enfoque cuantitativo y correlacional de la investigación, se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, con la finalidad de identificar el grado de asociación existente entre ambas variables.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Tabla 05: Correlación de digitalización institucional y despersonalización

Rho de Spearman		Digitalización digital	Despersonalización
Digitalización institucional	Coeficiente de correlación	1,000	0,523*
	Sig. (bilateral)		0,022
	N	55	55
Despersonalización	Coeficiente de correlación	0,523*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,022	
	N	55	55

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla 05 evidencia la relación entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. El coeficiente Rho de Spearman obtenido fue de 0,523, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. Esto significa que, cuando los procesos de digitalización institucional se perciben con mayor intensidad o exigencia, también tiende a incrementarse la despersonalización en el personal administrativo.

El valor de significancia bilateral fue de p = 0,022, el cual es menor al nivel de significancia establecido de 0,05. Por tanto, la relación identificada es estadísticamente significativa. En consecuencia, se puede afirmar que existe una asociación relevante entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de EMSA Puno.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Este resultado permite comprender que la incorporación de plataformas digitales, sistemas de registro, canales virtuales y procedimientos tecnológicos puede influir en la forma en que los trabajadores se vinculan con sus tareas y con su entorno laboral. Cuando la digitalización se desarrolla sin suficiente capacitación, soporte técnico o claridad en los procedimientos, el personal puede experimentar presión, frustración o distanciamiento frente a sus funciones. Esta situación puede expresarse en respuestas más mecánicas, menor involucramiento emocional, trato distante o reducción de la disposición para colaborar.

Sin embargo, el resultado debe interpretarse como una relación estadística, no como una causalidad directa. Es decir, no se puede afirmar que la digitalización institucional cause por sí sola la despersonalización, pero sí que ambas variables se encuentran relacionadas dentro del contexto estudiado. Por ello, en EMSA Puno resulta importante fortalecer la gestión del cambio digital, mejorar la capacitación del personal y distribuir adecuadamente las responsabilidades asociadas al uso de herramientas tecnológicas, a fin de evitar que la modernización institucional genere distanciamiento o pérdida de compromiso laboral.

4.3. DETERMINAR LA RELACIÓN DE DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y LA REALIZACIÓN DEL PERSONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE EMSA PUNO, 2026.

Para el desarrollo de los resultados correspondientes al Objetivo Específico 3, se analizó la relación entre la digitalización institucional y la realización personal en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. Debido a que el estudio presenta un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, con la finalidad de establecer el grado de asociación entre ambas variables.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Tabla 06: Correlación de digitalización institucional y realización personal.

Rho de Spearman		Digitalización digital	Realización
Digitalización institucional	Coeficiente de correlación	1,000	0,701*
	Sig. (bilateral)		0,019
	N	55	55
Realización Personal	Coeficiente de correlación	0,701*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,019	
	N	55	55

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla 06 presenta la relación entre la digitalización institucional y la realización personal en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. El coeficiente Rho de Spearman obtenido fue de 0,701, lo que indica una correlación positiva alta entre ambas variables. Esto significa que existe una asociación considerable entre la forma en que los trabajadores perciben la digitalización institucional y su percepción de realización personal dentro del entorno laboral.

El valor de significancia bilateral fue de p = 0,019, menor al nivel de significancia de 0,05. Por ello, la relación identificada es estadísticamente significativa. En consecuencia, se puede afirmar que la digitalización institucional mantiene una relación significativa con la realización personal del personal administrativo de EMSA Puno.

Este resultado permite comprender que los procesos de digitalización no solo se vinculan con aspectos operativos, como el uso de plataformas, trámites virtuales o sistemas de gestión documental, sino también con la manera en que el trabajador percibe su desempeño, utilidad y logro dentro de la institución. Cuando la digitalización se desarrolla con claridad, capacitación y acompañamiento, puede favorecer una mayor sensación de

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

competencia y adaptación laboral. Sin embargo, si se implementa de manera confusa o exigente, también puede afectar la percepción de logro y generar frustración frente a las nuevas responsabilidades tecnológicas.

Por tratarse de una correlación, el resultado no demuestra causalidad directa. Es decir, no puede afirmarse que la digitalización institucional cause por sí sola cambios en la realización personal; sin embargo, sí se evidencia que ambas variables se encuentran relacionadas de manera positiva y significativa en la población estudiada. Por ello, en EMSA Puno resulta necesario fortalecer los procesos de capacitación, soporte técnico y participación del personal, de modo que la digitalización contribuya al desempeño administrativo sin afectar negativamente la percepción de logro profesional.

4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis general (HG):

La digitalización institucional se relaciona significativamente con el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.

Objetivo general:

Determinar la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.

Con el propósito de contrastar la hipótesis general, se analizó la asociación entre la variable digitalización institucional y la variable desgaste laboral. Para ello, se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, debido a que la investigación presenta un enfoque cuantitativo, diseño correlacional y datos obtenidos mediante escala tipo Likert. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Tabla 07: Correlación entre digitalización institucional y desgaste laboral

Rho de Spearman	Digitalización digital		Desgaste laboral
Digitalización Institucional	Coeficiente de correlación	1,000	0.699*
	Sig. (bilateral)		0,046
	N	55	55
Desgaste laboral	Coeficiente de correlación	0.699*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,046	
	N	55	55

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

.La Tabla 07 presenta la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. El coeficiente Rho de Spearman obtenido fue de 0,699, lo que indica una correlación positiva alta entre ambas variables. Esto significa que, dentro de la población estudiada, cuando aumenta la percepción de digitalización institucional, también tiende a incrementarse el desgaste laboral en el personal administrativo.

El valor de significancia bilateral fue de p = 0,046, el cual es menor al nivel de significancia establecido de 0,05. Por tanto, la relación identificada es estadísticamente significativa. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que existe relación significativa entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.

Este resultado permite comprender que los procesos de digitalización implementados en la entidad no solo se vinculan con aspectos técnicos o administrativos, sino también con la experiencia laboral del personal. La incorporación de sistemas digitales, plataformas de

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

gestión documental, canales virtuales y nuevas formas de registro puede generar mayores exigencias cuando no se acompaña de capacitación suficiente, soporte técnico, claridad de funciones y una adecuada distribución de responsabilidades.

No obstante, el resultado debe interpretarse con prudencia, debido a que la correlación no demuestra causalidad directa. Es decir, no se puede afirmar que la digitalización institucional cause por sí sola el desgaste laboral; sin embargo, sí se evidencia que ambas variables mantienen una asociación positiva y significativa en el contexto analizado. Además, al tratarse de un valor de significancia cercano al límite de 0,05, conviene reforzar la discusión con los resultados de las dimensiones: cansancio emocional, despersonalización y realización personal.

En términos institucionales, el hallazgo sugiere que EMSA Puno debe gestionar la digitalización desde una perspectiva humana y organizacional. Esto implica fortalecer la capacitación digital, mejorar el acompañamiento técnico, simplificar procedimientos, evitar la duplicidad de tareas físicas y digitales, y monitorear cómo los cambios tecnológicos impactan en la carga laboral del personal administrativo.

4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten sostener que la digitalización institucional mantiene una relación significativa con el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026. El coeficiente Rho de Spearman de 0,699 y el valor de significancia de p = 0,046 evidencian una correlación positiva alta entre ambas variables, lo que indica que los procesos digitales implementados en la entidad se asocian con la experiencia de desgaste laboral del personal administrativo. Este hallazgo confirma la hipótesis general del estudio y permite comprender que la digitalización no solo debe analizarse desde la mejora tecnológica o administrativa, sino también desde sus efectos en las condiciones laborales de quienes operan diariamente los sistemas, plataformas y procedimientos digitales.

Este resultado guarda relación con los planteamientos de Mergel et al. (2019), quienes sostienen que la transformación digital en las instituciones no consiste únicamente en

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

incorporar tecnología, sino en modificar procesos, servicios, estructuras y formas de trabajo. Desde esa perspectiva, los resultados de EMSA Puno permiten advertir que, cuando la digitalización cambia las rutinas administrativas sin suficiente acompañamiento, puede generar mayores exigencias para los trabajadores. De igual manera, Tangi et al. (2021) señalan que la transformación digital puede verse limitada por barreras organizacionales, falta de colaboración interna y dificultades de adaptación, aspectos que ayudan a explicar por qué la modernización digital puede relacionarse con el desgaste laboral si no se gestiona de manera integral.

Respecto al primer objetivo específico, se encontró una relación significativa entre la digitalización institucional y el cansancio emocional, con un coeficiente de 0,721, lo que representa una correlación positiva alta. Este resultado evidencia que el cansancio emocional es una de las dimensiones más vinculadas con los procesos digitales en EMSA Puno. En términos prácticos, ello puede explicarse porque el personal administrativo enfrenta nuevas demandas relacionadas con el uso de plataformas, manejo de información digital, atención de trámites virtuales, presión por responder con rapidez y necesidad de evitar errores en los registros. Cuando estas exigencias se suman a las funciones habituales, pueden incrementar la sensación de saturación y agotamiento emocional.

Este hallazgo coincide con Consiglio et al. (2023), quienes identificaron que los factores asociados al tecnoestrés pueden relacionarse con el burnout y con afectaciones en la salud psicológica de los trabajadores. Asimismo, González-Fernández et al. (2024) encontraron que las demandas tecnológicas, la telepresión y el uso intensivo de herramientas digitales pueden afectar la salud mental en el trabajo. En ese sentido, los resultados de EMSA Puno muestran una tendencia similar, debido a que la digitalización institucional parece estar vinculada con una mayor exigencia emocional cuando no se encuentra acompañada de capacitación suficiente, soporte técnico oportuno y claridad en los procedimientos.

En cuanto al segundo objetivo específico, se determinó una relación significativa entre la

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

digitalización institucional y la despersonalización, con un coeficiente de 0,523, lo que representa una correlación positiva moderada. Este resultado muestra que la digitalización también se asocia con el distanciamiento laboral del personal administrativo, aunque con menor intensidad que el cansancio emocional. Esta relación puede entenderse considerando que, cuando los trabajadores perciben los sistemas digitales como complejos, poco claros o generadores de presión, pueden desarrollar actitudes más mecánicas, menor involucramiento con las tareas o una comunicación menos cercana con compañeros y usuarios.

Este resultado se relaciona con lo señalado por Edú-Valsania et al. (2022), quienes explican que el burnout no solo afecta la energía del trabajador, sino también su forma de vincularse con el entorno laboral. De igual forma, Bakker y de Vries (2021) sostienen que el desgaste se intensifica cuando las demandas del puesto son elevadas y los recursos disponibles resultan insuficientes. En el caso de EMSA Puno, la digitalización puede convertirse en una demanda adicional si los trabajadores deben operar nuevas plataformas sin una distribución adecuada de responsabilidades, sin apoyo técnico o sin una transición progresiva. Por ello, la despersonalización encontrada no debe interpretarse como simple falta de compromiso, sino como una posible respuesta frente a la presión acumulada.

Sobre el tercer objetivo específico, se halló una relación significativa entre la digitalización institucional y la realización personal, con un coeficiente de 0,701, lo que evidencia una correlación positiva alta. Este resultado requiere una interpretación cuidadosa, porque la realización personal puede funcionar como una dimensión vinculada al sentido de logro, utilidad y competencia del trabajador. En ese sentido, la digitalización institucional puede relacionarse con la realización personal cuando permite al trabajador aprender nuevas herramientas, mejorar su desempeño, ordenar sus actividades y percibir que sus funciones se vuelven más eficientes. Sin embargo, también puede generar frustración si los sistemas se implementan de manera confusa o sin acompañamiento.

Este hallazgo se vincula con Edelmann et al. (2023), quienes sostienen que la

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

transformación digital requiere competencias técnicas, comunicativas, organizacionales y de gestión del cambio. Desde esta mirada, la realización personal del trabajador administrativo puede fortalecerse cuando la institución le brinda oportunidades de aprendizaje y adaptación. No obstante, si la digitalización se introduce como una exigencia sin preparación suficiente, puede debilitar la percepción de eficacia. Por ello, en EMSA Puno resulta necesario revisar cómo se encuentra codificada esta dimensión en el instrumento aplicado: si los ítems evalúan realización personal positiva, el resultado puede interpretarse como una asociación favorable; pero si los ítems fueron orientados hacia baja realización personal, entonces debe discutirse como parte del desgaste laboral.

Los resultados generales también presentan concordancia con antecedentes nacionales y locales. Hilario y León (2023) encontraron que la transformación digital se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo, lo cual confirma que la digitalización influye en la forma en que los trabajadores desarrollan sus funciones. Asimismo, Pacheco (2022) identificó relación significativa entre gobierno digital y desempeño laboral, evidenciando que la digitalización modifica las condiciones del trabajo administrativo. En el contexto local, Tuni (2023) halló relación entre transformación digital y gestión administrativa en servidores públicos del Gobierno Regional de Puno, lo que refuerza la idea de que los procesos digitales tienen impacto directo en la gestión pública y administrativa de la región.

Sin embargo, el aporte particular de esta investigación consiste en evidenciar que la digitalización institucional no solo se vincula con desempeño, eficiencia o gestión administrativa, sino también con desgaste laboral. En ese sentido, los resultados permiten ampliar la comprensión del fenómeno, ya que muestran que la modernización tecnológica puede generar beneficios institucionales, pero también puede asociarse con cansancio emocional, despersonalización y cambios en la percepción de realización personal. Esta lectura es especialmente importante para EMSA Puno, donde el personal administrativo cumple funciones vinculadas al registro documental, atención de requerimientos,

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

coordinación interna y uso de sistemas digitales.

En términos institucionales, los hallazgos sugieren que la digitalización debe ser gestionada desde una perspectiva humana. No basta con implementar plataformas, automatizar procedimientos o ampliar canales virtuales si los trabajadores no cuentan con capacitación, soporte técnico, claridad de funciones y tiempos razonables de adaptación. Cuando estos elementos no están presentes, la digitalización puede incrementar la carga laboral y convertirse en un factor asociado al desgaste. Por el contrario, si se gestiona con planificación y acompañamiento, puede mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer la percepción de competencia del personal.

Finalmente, debe precisarse que los resultados corresponden a una investigación correlacional, por lo que no permiten afirmar causalidad directa entre digitalización institucional y desgaste laboral. Es decir, no se puede sostener que la digitalización sea la causa única del desgaste; sin embargo, sí se demuestra que ambas variables se encuentran relacionadas significativamente en la población estudiada. Por ello, la discusión de los resultados permite afirmar que EMSA Puno debe fortalecer sus procesos de digitalización considerando no solo la dimensión tecnológica, sino también el bienestar laboral, la adaptación del personal y la sostenibilidad organizacional de los cambios implementados..

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se determinó que existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026. El coeficiente Rho de Spearman fue de r = 0,699, con un valor de significancia de p = 0,046, lo que demuestra una correlación positiva alta entre ambas variables. En consecuencia, se concluye que los procesos de digitalización institucional se relacionan con el desgaste laboral del personal administrativo, especialmente cuando implican nuevas exigencias tecnológicas, mayor uso de plataformas digitales, manejo de información institucional y adaptación a procedimientos digitales.

SEGUNDA: Se identificó una relación significativa entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. El coeficiente de correlación obtenido fue de r = 0,721, lo que evidencia una asociación positiva alta. Este resultado permite concluir que la digitalización institucional se vincula con el agotamiento emocional del personal administrativo, principalmente cuando los trabajadores deben responder a nuevas formas de trabajo, utilizar sistemas informáticos, cumplir plazos y adaptarse a herramientas digitales sin suficiente acompañamiento.

TERCERA:

Se estableció que existe una relación significativa entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. El coeficiente Rho de Spearman fue de r = 0,523, con un valor de significancia de p = 0,022, lo que representa una correlación positiva moderada. Por tanto, se concluye que los procesos de digitalización pueden relacionarse con actitudes de distanciamiento laboral, respuestas más mecánicas o menor involucramiento emocional cuando el personal percibe presión,

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

confusión operativa o falta de soporte en el uso de herramientas tecnológicas.

CUARTA: Se determinó que existe una relación significativa entre la digitalización institucional y la realización personal en los trabajadores administrativos de EMSA Puno. El coeficiente de correlación fue de r = 0,701, con un valor de significancia de p = 0,019, lo que evidencia una correlación positiva alta. Este resultado permite concluir que la digitalización institucional se relaciona con la percepción de logro, utilidad y desempeño del trabajador administrativo, debido a que los cambios digitales pueden influir en la manera en que el personal valora su adaptación, competencia y aporte dentro de la entidad. Se concluye que la digitalización institucional en EMSA Puno debe ser gestionada como un proceso organizacional integral y no únicamente tecnológico. Si bien puede contribuir a mejorar la eficiencia administrativa, la trazabilidad documental y la atención al usuario, también puede asociarse con desgaste laboral cuando se implementa sin capacitación suficiente, soporte técnico oportuno, claridad de funciones, integración de sistemas y participación del personal administrativo.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda a EMSA Puno implementar un plan de digitalización institucional con enfoque humano, que no se limite a la incorporación de plataformas o sistemas, sino que incluya capacitación, acompañamiento técnico, evaluación de cargas laborales y participación del personal administrativo. Esto permitirá que la digitalización sea percibida como una herramienta de apoyo y no como una exigencia adicional que incremente el desgaste laboral.

SEGUNDA: Se recomienda fortalecer la capacitación digital de los trabajadores administrativos, priorizando el uso práctico de los sistemas, plataformas de gestión documental, canales virtuales y procedimientos digitales internos. Esta capacitación debe desarrollarse de manera progresiva, con sesiones de refuerzo y asistencia permanente, a fin de reducir la inseguridad, los errores operativos y el cansancio emocional asociado al uso de nuevas herramientas tecnológicas.

TERCERA: Se recomienda revisar y simplificar los procedimientos administrativos que actualmente combinan tareas físicas y digitales. La coexistencia de ambos sistemas puede generar duplicidad de funciones, retrasos y sobrecarga en el personal. Por ello, EMSA Puno debe identificar trámites repetitivos, pasos innecesarios y registros duplicados, con la finalidad de ordenar los procesos y disminuir la presión sobre los trabajadores administrativos.

CUARTA: Se recomienda establecer mecanismos de soporte técnico oportuno y accesible para el personal administrativo. Cuando los trabajadores enfrentan fallas en los sistemas, problemas de conectividad o dudas sobre el uso de plataformas sin recibir apoyo inmediato, aumenta la frustración y el distanciamiento frente al trabajo. Un soporte

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

técnico permanente contribuirá a reducir la despersonalización y mejorar la confianza del personal en los procesos digitales.

QUINTA: Se recomienda promover la participación de los trabajadores administrativos en la implementación y evaluación de los procesos de digitalización. El personal que utiliza diariamente los sistemas puede identificar dificultades, proponer mejoras y advertir problemas que no siempre son visibles desde la dirección. Esta participación puede fortalecer la realización personal, el compromiso laboral y la aceptación de los cambios tecnológicos.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Gonzales, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.

Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. L. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly, 35*(4), 831–858. https://doi.org/10.2307/41409963

Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping, 34*(1), 1–21. https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Batubara, F. R., Ubacht, J., & Janssen, M. (2018). Challenges of blockchain technology adoption for e-government: A systematic literature review. *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research*, 1–9. https://doi.org/10.1145/3209281.3209317

Chávez Choque, D. A. (2022). *Estrés y desempeño laboral individual en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Puno en tiempos de COVID-19, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano].

Chávez Herrera, M. A. (2022). *Síndrome de burnout y clima laboral en trabajadores administrativos de una Municipalidad Provincial en Moquegua, Perú - 2022* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo].

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *A digital path for sustainable development in Latin America and the Caribbean*. Naciones Unidas.

Consiglio, C., Massa, N., Sommovigo, V., & Fusco, L. (2023). Techno-stress creators, burnout and psychological health among remote workers during the pandemic: The moderating role of e-work self-efficacy. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(22), 7051. https://doi.org/10.3390/ijerph20227051

Cutipa Quispe, G., & Huanca Condori, N. (2025). *Factores asociados al estrés laboral, en*

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

trabajadores de la Micro Red J.A.E. Puno-2024 [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Ica].

Demerouti, E. (2024). Burnout: A comprehensive review. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 78*(4), 492–504. https://doi.org/10.1007/s41449-024-00452-3

Edelmann, N., Mergel, I., & Lampoltshammer, T. (2023). Competences that foster digital transformation of public administrations: An Austrian case study. *Administrative Sciences, 13*(2), 44. https://doi.org/10.3390/admsci13020044031

Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(3), 1780. https://doi.org/10.3390/ijerph19031780

European Agency for Safety and Health at Work. (2024). *Psychosocial risks and mental health at work*. EU-OSHA.

European Commission. (2024). *Report on the state of the Digital Decade 2024*. European Commission.

Gangneux, J., & Joss, S. (2022). Crisis as driver of digital transformation? Scottish local governments' response to COVID-19. *Data & Policy, 4*, e26. https://doi.org/10.1017/dap.2022.18

González-Fernández, C., Garrosa, E., & Blanco-Donoso, L. M. (2024). The effect of technology in the workplace: Consequences of technostress on mental health. *Ansiedad y Estrés, 30*(1), 40–48. https://doi.org/10.5093/anyes2024a6

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Hilario Ureta, C. W., & León Justo, V. C. (2023). *Transformación digital y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - 2022* [Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Las tecnologías de información y comunicación en los hogares: Enero-febrero-marzo 2025*. INEI.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

International Labour Organization. (2024). *Psychosocial risks and mental health at work*. ILO.

Lipa Ccama, R. H. (2024). *Burnout laboral y satisfacción de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Samán, Puno - 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Juliaca].

Lozano Benites, M. L. (2022). *Síndrome de burnout y la gestión administrativa en una entidad pública de Lima Metropolitana, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Mamani Chambilla, M. K. (2023). *Engagement y estrés laboral del personal administrativo post COVID-19 en el Gobierno Regional de Puno, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano].

Mamani Quispe, M. E., Morocco Mamani, M. Y., & Mamani Gamarra, J. E. (2025). *Síndrome de burnout y su relación con la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Antonio – Puno, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano].

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. A. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management, 57*(2), 103169. https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004

Munguia Torres, L. A. (2025). *Transformación digital en la gestión administrativa de los*

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

servidores públicos de un instituto tecnológico público de Lima, 2025 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Naciones Unidas. (2024). *E-Government Survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations.

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Psychosocial risks and stress at work*. OIT.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a digital government*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024: Volume 2. Strengthening connectivity, innovation and trust*. OECD Publishing.

Pacheco, J. G. L. (2022). *Gobierno digital y desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Local de Apurímac, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica, 9*(3), 1–6. https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336

Secretaría de Gobierno y Transformación Digital. (2023). *Política Nacional de Transformación Digital al 2030*. Presidencia del Consejo de Ministros.

Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly, 36*(2), 368–383. https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008

Syed, R., Suriadi, S., Adams, M., Bandara, W., Leemans, S. J. J., Ouyang, C., ter Hofstede, A. H. M., van de Weerd, I., Wynn, M. T., & Reijers, H. A. (2020). Robotic process automation: Contemporary themes and challenges. *Computers in Industry, 115*, 103162. https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103162

Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management, 60*, 102356.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems, 24*(1), 301–328. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109

Tuni Bravo, S. (2023). *Relación de la transformación digital y la gestión administrativa de los servidores públicos del Gobierno Regional de Puno, 2023* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano].

Valeriano Huillca, G., & Domínguez Valencia, Z. (2024). *Condiciones laborales y Síndrome de Burnout en los trabajadores administrativos del Hospital Alfredo Callo Rodríguez, Sicuani – 2022* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

World Bank. (2016). *World Development Report 2016: Digital dividends*. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0671-1

World Health Organization. (2019). *Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases*. World Health Organization.

World Health Organization. (2022). *Guidelines on mental health at work*. World Health Organization.

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

ANEXOS

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Anexo 01: Matriz de consistencia

Título: RELACIÓN ENTRE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y EL DESGASTE LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE EMSA PUNO, 2026

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
Problema general PG: ¿Cuál será la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026? **Problemas específicos** PE1: ¿Cuál será la relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026? PE2: ¿Cuál será la relación entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026? PE3: ¿Cuál será la relación entre la digitalización institucional y la realización personal en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026?	**Objetivo general OG:** Determinar la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026. **Objetivos específicos** OE1: Identificar la relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026. OE2: Determinar la relación entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026. OE3: Analizar la relación entre la digitalización institucional y la realización personal en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.	**Hipótesis general HG:** Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el desgaste laboral en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026. **Hipótesis específicas** HE1: Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026. HE2: Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026. HE3: Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y la realización personal en los trabajadores administrativos de EMSA Puno, 2026.	**Variable independiente:** Digitalización institucional. **Dimensiones de la variable independiente:** • Aplicación • Interacción • Presencia **Variable dependiente**: Desgaste laboral. **Dimensiones de la variable dependiente:** • Cansancio emocional • Despersonalización • Realización personal

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS

repositorio.upsc.edu.pe

Anexo 02: Instrumentos de evaluación

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas
CUESTIONARIO SOBRE DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL

Estimado(a) trabajador(a) administrativo(a) de EMSA Puno:
El presente cuestionario tiene carácter anónimo y confidencial. Su finalidad es recoger información sobre la percepción de los trabajadores administrativos respecto a la digitalización institucional en EMSA Puno. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.
Se le solicita responder con sinceridad, marcando con una "X" la alternativa que mejor refleje su percepción.
Escala de valoración:

N.°	Ítems	1	2	3	4	5
	Dimensión : Aplicación					
1	He recibido información clara sobre los cambios digitales implementados en EMSA Puno.					
2	Los sistemas digitales utilizados en la entidad facilitan el desarrollo de mis actividades administrativas.					
3	La digitalización ha permitido reducir tiempos en algunos procedimientos internos.					
4	Los trámites internos digitales se realizan de manera más ordenada que los procedimientos manuales.					
	Dimensión : Interacción					
5	Las herramientas digitales disponibles ayudan a mejorar la coordinación entre las áreas administrativas.					
6	El uso del correo electrónico institucional permite una comunicación más rápida y formal dentro de la entidad.					
7	Los canales digitales de EMSA Puno facilitan la atención de consultas o requerimientos de los usuarios.					
8	Las plataformas digitales permiten realizar seguimiento					

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

	adecuado a documentos, solicitudes o trámites.					
	Dimensión : Presencia					
9	La información difundida por medios digitales de EMSA Puno es clara y comprensible para los usuarios.					
10	La página web o medios digitales institucionales brindan información útil sobre los servicios de la entidad.					
11	Los canales digitales contribuyen a mejorar la relación entre EMSA Puno y sus usuarios.					
12	Considero necesario fortalecer la difusión de los servicios digitales que ofrece EMSA Puno.					
13	La digitalización institucional requiere mayor capacitación para el personal administrativo.					
14	Los trabajadores administrativos necesitan orientación permanente para adaptarse a los cambios digitales.					
15	La entidad debería socializar con mayor frecuencia los procedimientos digitales implementados.					
16	El personal administrativo muestra disposición para adaptarse al uso de herramientas digitales.					
17	Las capacitaciones virtuales, presenciales o guías instructivas ayudarían a mejorar el uso de los sistemas digitales.					
18	La digitalización institucional ha contribuido a mejorar el orden y control de los procesos administrativos.					
19	La digitalización ayuda a que la gestión administrativa de EMSA Puno sea más transparente y verificable.					

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas

CUESTIONARIO SOBRE DESGASTE LABORAL

Estimado(a) trabajador(a) administrativo(a) de EMSA Puno:

El presente cuestionario tiene carácter anónimo y confidencial. Su finalidad es recoger información sobre la percepción de los trabajadores administrativos respecto al desgaste laboral en el desarrollo de sus funciones. La información será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.
Se le solicita responder con sinceridad, marcando con una "X" la alternativa que mejor describa la frecuencia con la que experimenta cada situación en su trabajo.
Escala de valoración:

Utilice en cada caso una sola alternativa, procure responder a todos los ítems del instrumento de engagement, las opciones de respuesta son: 1 = Nunca, 2= Algunas veces al año, 3= Algunas veces al mes, 4= Algunas veces a la semana y 5= Diariamente

N.°	Ítems	1	2	3	4	5
	Dimensión : Cansancio					
1	Siento que mis responsabilidades laborales me generan agotamiento emocional.					
2	Al terminar mi jornada laboral, suelo sentirme sin energía.					
3	Me resulta difícil iniciar una nueva jornada cuando anticipo una alta carga de trabajo.					
4	Considero que logro comprender adecuadamente las necesidades de los usuarios o compañeros que atiendo.					
5	En algunas ocasiones atiendo mis funciones de manera automática o distante.					
6	La atención constante de requerimientos administrativos me genera cansancio.					
7	Siento que puedo resolver de manera adecuada los problemas que se presentan en mi trabajo.					
8	Percibo que mi trabajo administrativo me desgasta progresivamente.					
	Dimensión: Despersonalización					
9	Considero que mi trabajo aporta positivamente al funcionamiento de EMSA Puno.					
10	Siento que me he vuelto menos paciente frente a ciertas					

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

	situaciones laborales.					
11	Me preocupa que la presión del trabajo esté afectando mi forma de relacionarme con los demás.					
12	Me siento con energía suficiente para cumplir mis funciones laborales.					
13	Me siento frustrado(a) cuando las exigencias laborales superan los recursos disponibles.					
14	Percibo que paso demasiado tiempo atendiendo responsabilidades vinculadas al trabajo.					
15	En ocasiones siento indiferencia frente a los problemas que debo atender en mi puesto.					
16	El contacto frecuente con usuarios, compañeros o áreas internas me resulta emocionalmente demandante.					
	Dimensión : Realización personal					
17	Puedo contribuir a mantener un ambiente laboral adecuado en mi área de trabajo.					
18	Me siento satisfecho(a) cuando logró cumplir adecuadamente mis funciones.					
19	Considero que mi trabajo me permite alcanzar logros importantes dentro de la entidad.					
20	Siento que estoy llegando al límite de mi capacidad laboral.					
21	En mi área de trabajo se brinda apoyo suficiente para afrontar situaciones de presión laboral.					
22	Siento que algunos usuarios o compañeros me responsabilizan por problemas que no dependen solo de mí.					

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Anexo 03: Panel fotográfico

Figura 11: Aplicación de encuestas

Figura 12: Aplicación de encuestas

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.

Anexo 04: BASE DE DATOS

ID	Área	Tipo	DI1	DI2	DI3	DI4	DI5	DI6	DI7	DI8	DI9	DI10	DI11	DI12	DI13	DI14	DI15	DI16	DI17	DI18	DI19	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8	CE9	CE10	CE11	CE12	CE13	CE14	CE15	CE16	CE17	CE18	CE19	CE20	CE21	CE22	Apli	Inte	Pres	Digit	Can	Des	Real	Desg
	Cont	Ofici	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	4	4	3	2	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4	2	2	2	4	3	3	2	2.1	2.2	2.1	2.2	3.3	3.2
1	Presi	Ofici	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1.8	2	2.2	2	1.9	2	1.4	1.7
2	Cont	Ofici	4	5	4	5	3	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4.1	4.4	4.2	4.2	4.2	4	4.4	4.2
3	Adm	Ofici	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	4	4	3	2.9	2.8	2.5	2.7	3.2	3	2.6	3
4	Serv	Ofici	3	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1.8	2	2.2	1.8	1.8	2
5	Otro	Ofici	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3.1	2.4	2.8	2.8	3.3	3.2	3.1	3.2
6	Otra	Ofici	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3.1	2.8	3.2	3.1	3.1	3	3.3	3.1
7	Presi	Ofici	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2	4.1	4.4	3.7	4.1	2.8	2.6	3.1	2.9
8	Cont	Ofici	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1.9	2	2	2	1.9	1.6	2	1.9
9	Adm	Ofici	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3.9	4	4.2	4	4.3	4.2	4.5	4.4
10	Serv	Ofici	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1.6	2	1.8	1.8	2.3	1.8	1.9	2.1
11	Adm	Ofici	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	4	4	3	2.9	2.8	2.5	2.7	3.2	3	2.6	3
12	Serv	Ofici	3	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1.8	2	2.2	1.8	1.8	2
13	Otro	Ofici	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3.1	2.4	2.8	2.8	3.3	3.2	3.1	3.2
14	Otra	Otra	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3.1	2.8	3.2	3.1	3.1	3	3.3	3.1
15	Presi	Ofici	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2	4.1	4.4	3.7	4.1	2.8	2.6	3.1	2.9
16	Cont	Ofici	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1.9	2	2	2	1.9	1.6	2	1.9
17	Adm	Ofici	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3.9	4	4.2	4	4.3	4.2	4.5	4.4
18	Serv	Ofici	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1.6	2	1.8	1.8	2.3	1.8	1.9	2.1
19	Presi	Ofici	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2	4.1	4.4	3.7	4.1	2.8	2.6	3.1	2.9
20	Cont	Ofici	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1.9	2	2	2	1.9	1.6	2	1.9
21	Adm	Ofici	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3.9	4	4.2	4	4.3	4.2	4.5	4.4
22	Serv	Ofici	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1.6	2	1.8	1.8	2.3	1.8	1.9	2.1
23	Adm	Ofici	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	4	4	3	2.9	2.8	2.5	2.7	3.2	3	2.6	3
24	Serv	Ofici	3	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1.8	2	2.2	1.8	1.8	2
25	Otro	Ofici	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3.1	2.4	2.8	2.8	3.3	3.2	3.1	3.2
26	Otra	Otra	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3.1	2.8	3.2	3.1	3.1	3	3.3	3.1
27	Presi	Ofici	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2	4.1	4.4	3.7	4.1	2.8	2.6	3.1	2.9
28	Cont	Ofici	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1.9	2	2	2	1.9	1.6	2	1.9
29	Adm	Ofici	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3.9	4	4.2	4	4.3	4.2	4.5	4.4
30	Serv	Ofici	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1.6	2	1.8	1.8	2.3	1.8	1.9	2.1
31	Presi	Ofici	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2	4.1	4.4	3.7	4.1	2.8	2.6	3.1	2.9
32	Cont	Ofici	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1.9	2	2	2	1.9	1.6	2	1.9
33	Adm	Ofici	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3.9	4	4.2	4	4.3	4.2	4.5	4.4
34	Serv	Ofici	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1.6	2	1.8	1.8	2.3	1.8	1.9	2.1
35	Adm	Ofici	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	4	4	3	2.9	2.8	2.5	2.7	3.2	3	2.6	3
36	Serv	Ofici	3	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1.8	2	2.2	1.8	1.8	2
37	Otro	Ofici	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3.1	2.4	2.8	2.8	3.3	3.2	3.1	3.2
38	Otra	Otra	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3.1	2.8	3.2	3.1	3.1	3	3.3	3.1
39	Presi	Ofici	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2	4.1	4.4	3.7	4.1	2.8	2.6	3.1	2.9
40	Otra	Otra	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3.1	2.8	3.2	3.1	3.1	3	3.3	3.1
41	Presi	Ofici	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2	4.1	4.4	3.7	4.1	2.8	2.6	3.1	2.9
42	Cont	Ofici	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1.9	2	2	2	1.9	1.6	2	1.9
43	Adm	Ofici	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3.9	4	4.2	4	4.3	4.2	4.5	4.4
44	Otra	Otra	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3.1	2.8	3.2	3.1	3.1	3	3.3	3.1
45	Presi	Ofici	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2	4.1	4.4	3.7	4.1	2.8	2.6	3.1	2.9
46	Cont	Ofici	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1.9	2	2	2	1.9	1.6	2	1.9
47	Adm	Ofici	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3.9	4	4.2	4	4.3	4.2	4.5	4.4
48	Serv	Ofici	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1.6	2	1.8	1.8	2.3	1.8	1.9	2.1
49	Presi	Ofici	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2	4.1	4.4	3.7	4.1	2.8	2.6	3.1	2.9
50	Cont	Ofici	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1.9	2	2	2	1.9	1.6	2	1.9
51	Adm	Ofici	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3.9	4	4.2	4	4.3	4.2	4.5	4.4
52	Serv	Ofici	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1.6	2	1.8	1.8	2.3	1.8	1.9	2.1
53	Adm	Ofici	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	4	4	3	2.9	2.8	2.5	2.7	3.2	3	2.6	3
54	Serv	Ofici	3	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1.8	2	2.2	1.8	1.8	2
55	Otro	Ofici	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3.1	2.4	2.8	2.8	3.3	3.2	3.1	3.2

Antes de imprimir este documento, piense si es verdaderamente necesario hacerlo, cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos.