

# UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## TESIS DE GRADO

### ***LOS EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL EN LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA UNIDAD DE CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO DEPENDIENTE DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PUBLICAS***

**Postulante:**

Carlos Eduardo Chamby Espejo

**Tutor:**

Msc. Humberto Enrique Rosso Morales

**La Paz – Bolivia**

**2022**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su sacrificio y a mis  
hermanas por su apoyo y comprensión

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis reconocimientos a la Carrera de Administración de Empresa de la Universidad Mayor de San Andrés y toda la planta de docentes que han contribuido a mi formación académica.

Un agradecimiento especial a mi docente y tutor Msc. Lic. Humberto Enrique Rosso Morales por el seguimiento, orientación y estímulo continuo.

A los jefes de unidad y servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio dependiente del Ministerio De Economía y Finanzas Publicas que cooperaron y sin cuya contribución, hubiera sido muy difícil culminar este trabajo de investigación

A mis padres y hermanas por el constante aliento y apoyo moral.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES .....	4
1.1. Justificación y aportes .....	4
1.1.1. Justificación teórica.....	4
1.1.2. Justificación práctica .....	5
1.2. Situación problemática .....	5
1.3. Problema científico .....	10
1.4. Hipótesis.....	10
1.4.1. Variables .....	10
1.4.2. Operacionalización de Variables.....	10
1.5. Objeto de estudio .....	13
1.1. Alcance o campo de acción de la investigación .....	13
1.1.1. Geográfico .....	13
1.1.2. Temático .....	13
1.1.3. Temporal.....	13
1.2. Objetivos de la investigación .....	13
1.2.1. Objetivo General .....	14
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO II DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS.....	15
2.1. Referencias conceptuales .....	15
2.1.1. Estrés laboral .....	15
2.1.1.1. Tipos de estrés.....	16
2.1.1.2. Fases del estrés .....	17
2.1.1.3. Fuentes del estrés .....	18
2.1.1.4. Modelos de estrés en la organización .....	23
2.1.2. Calidad de servicio.....	25
2.1.2.1. La importancia de la calidad en el servicio .....	25
2.1.2.2. Principios de la calidad de servicio.....	25
2.1.2.3. Factores que afectan la calidad de servicio.....	26

2.1.3.	Estrés laboral y el entorno organizacional .....	27
2.1.4.	Relación del estrés laboral y la calidad de servicio .....	28
2.1.5.	Instrumentos de medición de estrés .....	29
2.1.5.1.	Cuestionario de vulnerabilidad de estrés.....	29
2.1.5.2.	Cuestionario de estrés fisiológico .....	29
2.1.5.3.	Escala de ansiedad y depresión de Golberg .....	30
2.1.6.	Instrumentos de medición de la calidad de servicio .....	30
2.1.6.1.	Modelo SERVQUAL .....	30
2.2.	Contexto referencial.....	32
2.2.1.	Antecedentes .....	32
2.2.2.	Misión.....	34
2.2.3.	Visión .....	34
2.2.4.	Objetivos institucionales.....	34
2.2.5.	Estructura organizacional.....	34
2.3.	Estudios previos al objeto de estudio .....	36
2.4.	Diagnóstico del problema .....	37
CAPÍTULO III .....		40
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....		40
3.1.	Tipo de Investigación.....	40
3.2.	Universo o población de estudio.....	40
3.3.	Determinación del tamaño de la muestra .....	42
3.3.1.	Muestreo no probabilístico .....	42
3.3.2.	Muestreo probabilístico .....	42
3.4.	Selección de métodos y técnicas .....	43
3.5.	Fuentes e instrumentos de Información.....	43
3.6.	Procesamiento de datos .....	46
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		47
4.1.	Cuestionario de Evaluación de la Calidad de Servicio de la U.C.A.S. – servidores públicos.....	47
4.1.1.	Dimensión Fiabilidad.....	51
4.1.2.	Dimensión sensibilidad .....	53

4.1.3.	Dimensión Seguridad.....	55
4.1.4.	Dimensión Empatía.....	57
4.1.5.	Dimensión elementos tangibles .....	59
4.2.	Cuestionario de Evaluación de la Calidad de Servicio de la U.C.A.S. - usuarios.....	60
4.2.1.	Dimensión de fiabilidad.....	61
4.2.2.	Dimensión de sensibilidad .....	63
4.2.3.	Dimensión de seguridad .....	65
4.2.4.	Dimensión de empatía .....	67
4.2.5.	Dimensión de elementos tangibles .....	69
4.2.6.	Calificación de rangos de las dimensiones del Modelo SERVQUAL .....	71
4.3.	Resultados del Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés (CVE) .....	72
4.3.1.	Afirmaciones generales en el trabajo:.....	72
4.3.2.	Estresores fisiológicos: .....	77
4.3.3.	Estresores psicológicos .....	78
4.3.4.	Estresores del macro entorno:.....	82
4.4.	Análisis de relación de los resultados más relevantes calidad de servicio y vulnerabilidad al estrés.....	86
4.5.	Demostración de la Hipótesis .....	90
	CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	94
5.1.	Conclusiones .....	94
5.1.	Recomendaciones.....	95
	BIBLIOGRAFÍA .....	96
	ANEXOS .....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de variables.....	11
Tabla N° 2: Servidores públicos de la U.C.A.S. por cargo jerárquico.....	41
Tabla N° 3: Total población de estudio.....	41
Tabla N° 4: Selección de métodos y técnicas e instrumentos de relevamiento.....	43
Tabla N° 5 Género.....	47
Tabla N° 6. Edad.....	49
Tabla N° 7. Años de antigüedad en la institución.....	50
Tabla N° 8. Calidad de servicio en la U.C.A.S. - servidores públicos.....	71
Tabla N° 9. Calidad de servicio en la U.C.A.S. - usuarios.....	72
Tabla N° 10. Calculo de los valores críticos Z.....	91
Tabla N° 11: Cronograma de actividades.....	122

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas.....	9
Gráfico N° 2. Género.....	48
Gráfico N° 3. Edad.....	49
Gráfico N° 4. Años de antigüedad en la institución .....	50
Gráfico N° 5. Resultados dimensión fiabilidad - servidores públicos.....	51
Gráfico N° 6. Respuestas de mayor coincidencia dimensión de fiabilidad (servidores públicos).....	52
Gráfico N° 7. Resultados dimensión sensibilidad - servidores públicos .....	53
Gráfico N° 8. Respuestas de mayor coincidencia dimensión sensibilidad (servidores públicos).....	54
Gráfico N° 9. Resultados dimensión seguridad – servidores públicos .....	55
Gráfico N° 10. Respuestas de mayor coincidencia dimensión seguridad (servidores públicos).....	56
Gráfico N° 11. Resultados dimensión empatía – servidores públicos .....	57
Gráfico N° 12. Respuestas de mayor coincidencia dimensión empatía (servidores públicos).....	58
Gráfico N° 13. Respuestas de mayor coincidencia dimensión elementos tangibles (servidores públicos).....	59
Gráfico N° 14. Respuestas de mayor coincidencia dimensión elementos tangibles (servidores públicos).....	60
Gráfico N° 15: Resultados dimensión de fiabilidad.....	61
Gráfico N° 16: Respuestas de mayor coincidencia dimensión de fiabilidad .....	62
Gráfico N° 17: Resultados de dimensión de sensibilidad .....	63



Gráfico N° 18. Respuestas de mayor coincidencia dimensión de sensibilidad.....	64
Gráfico N° 19: Resultados dimensión de seguridad .....	65
Gráfico N° 20: Respuestas de mayor coincidencia dimensión de seguridad.....	66
Gráfico N° 21: Resultados dimensión de empatía .....	67
Gráfico N° 22: Respuestas de mayor coincidencia dimensión de empatía .....	68
Gráfico N° 23: Resultados dimensión de elementos tangibles .....	69
Gráfico N° 24: Respuestas de mayor coincidencia dimensión de elementos tangibles .....	70
Gráfico N° 25. Afirmaciones generales.....	74
Gráfico N° 26. Respuestas de mayor coincidencia- Afirmaciones generales .....	76
Gráfico N° 27. Estresores fisiológicos .....	77
Gráfico N° 28. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores fisiológicos.....	78
Gráfico N° 29. Estresores psicológicos: ansiedad.....	79
Gráfico N° 30. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores psicológicos: ansiedad.....	80
Gráfico N° 31. Estresores psicológicos: depresión.....	81
Gráfico N° 32. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores psicológicos: depresión.....	82
Gráfico N° 33. Estresores del macro entorno: problemas familiares .....	83
Gráfico N° 34. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores del macro entorno: problemas familiares .....	83
Gráfico N° 35. Estresores del macro entorno: problemas sociales .....	84
Gráfico N° 36. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores del macro entorno: problemas sociales.....	84
Gráfico N° 37. Estresores del macro entorno: problemas personales.....	85

Gráfico N° 38. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores del macro entorno: problemas personales .....	85
Gráfico N° 39. Prueba de hipótesis .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Fuentes potenciales del estrés.....	18
Figura N° 2: Factores organizacionales.....	19
Figura N° 3: Modelo SERVQUAL .....	31
Figura N° 4: Dimensiones del Modelo SERVQUAL.....	32
Figura N° 5: Estructura organizacional Unidad de Calificación de Años de Servicio.	35
Figura N° 6: Rangos de calificaciónSERVQUAL .....	71

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Cronograma de actividades.....	122
Anexo N° 2. Encuesta de Evaluación de la Calidad de Servicio de la U.C.A.S.- DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS .....	123
Anexo N° 3: Cuestionario de Evaluación de la Calidad de Servicio de la U.C.A.S..	127
Anexo N° 4: Cuestionarios de Vulnerabilidad de Estrés (CVE).....	131
Anexo N° 5: Niveles de los Cargos de la U.C.A.S.....	137

## INTRODUCCIÓN

El ejercicio laboral en las entidades públicas tiene como objetivo la prestación de servicios a los usuarios en marco de la eficacia. La administración efectiva de tareas y procesos permite alcanzar este objetivo por parte de los servidores públicos.

La Unidad de Calificación de Años de Servicio (U.C.A.S.) es una unidad dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, mismo que realiza certificaciones de años de servicio, según Resolución Ministerial N° 576-97 de fecha 30 de julio del 1997 que mantenía la recepción de documentos para la “certificación de años de servicio” por parte de servidores de distintas instituciones gubernamentales.

Anteriormente, el trabajo era altamente burocrático, ya que, entre la entrega y devolución de un trámite implicaba de seis meses a un año, esto en casos observados. De acuerdo a estos antecedentes según resolución ministerial N° 25 de fecha 24 de enero de 2017 se implementa el Sistema de Gestión de Calidad que establece un tiempo de entrega del certificado en 10 minutos y en un tiempo máximo de 15 días en caso de observaciones. Para poder alcanzar dicho objetivo se implementa un software de recopilación de información, que permite que dicha solicitud se la realice vía internet y la certificación sea extendida en las oficinas de la U.C.A.S..

Con la reducción del tiempo en la atención y extensión de los certificados permitió a la unidad recibir la Certificación de Calidad ISO 9001:2015, siendo que en la actualidad tantos maestros, policías, servidores públicos del Órgano Ejecutivo, Gobiernos Departamentales y Municipales, la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL), Banco Central de Bolivia (BCB), entre otras entidades estatales, inicien y culminen el trámite en tiempos reducidos. Sin embargo, por la relevancia que tiene dicha certificación la cantidad de solicitantes es creciente y la exigencia de reducción de tiempo es constante. Ante tal situación, el personal de la U.C.A.S. está en constante presión y exigencia.

Por otra parte, de acuerdo a la aplicación de una encuesta a los servidores públicos se determina que la calidad de servicio de la U.C.A.S. es poco satisfactoria, una de las causas probables a dicho problema es el estrés laboral, puesto que los servidores públicos están en constante presión y exigencias lo cual generaría frustración, nerviosismo, enojo o ira; en el caso de la vida laboral el estrés puede verse reflejado en las relaciones o trato con los demás, como también en el rendimiento para la realización de las funciones y actividades.

En este sentido, la investigación tiene como objetivo, demostrar que el estrés laboral de los servidores públicos provoca una baja calidad al momento de ofrecer los servicios en la Unidad de Calificación de Años de Servicio, para poder plantear algunas medidas que permitan disminuir el estrés laboral y de esta manera se pueda cumplir con el objetivo del Sistema de Gestión de Calidad implementado por las U.C.A.S., que es el de agilizar la entrega de los trámites y cumplir los tiempos establecidos.

El trabajo de investigación se estructura en cinco capítulos, tal como se presenta a continuación:

El *capítulo I*, describe los aspectos generales contemplando la justificación y aportes teóricos y prácticos, la situación problemática desde un análisis de los sujetos de estudio y del contexto en el cual se encuentran, el problema científico, hipótesis, variables, operacionalización de variables, objeto de estudio, alcance o campo de acción de la investigación y los objetivos de la investigación tanto general como específicos.

En el *capítulo II*, se desarrolla la estructura teórica de la tesis, refiriéndose al estrés laboral, el modelo SERVQUAL en la calidad del servicio que presenta como particularidades a la seguridad, fiabilidad, elementos tangibles, sensibilidad y empatía, mismos que permitirán coadyuvar a la mejora en la calidad del servicio en la Unidad de Calificación de Servicio. Asimismo, se presenta el contexto referencial, estudios previos al objeto de estudio y el diagnóstico del problema.

En el *capítulo III*, se presenta el diseño metodológico que contempla el tipo de investigación, el universo o población de estudios, determinación del tamaño de la muestra, selección de métodos y técnicas, instrumentos de relevamiento de información, fuentes de información y procesamiento de datos.

En el *capítulo IV*, se establecen los resultados obtenidos de los cuestionarios sobre evaluación de la Calidad de Servicios que ofrece la U.C.A.S. y vulnerabilidad de Estrés (CVE), para posteriormente presentar un análisis de relación de los resultados más relevantes y su validación correspondiente.

El *capítulo V*, contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación, contrastando los resultados y objetivos planteados, permitiendo generar un aporte al ámbito de estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Justificación y aportes**

Para comprender de mejor manera la intención de la investigación se presentan las siguientes justificaciones:

#### **1.1.1. Justificación teórica**

De acuerdo a Kompier y Levi, (2015), la problemática del estrés laboral es un fenómeno actual que se da en todos los escenarios laborales y que afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales, reducción en la capacidad de respuesta y en la calidad de servicio, para la ciencia administrativa entender dicha problemática tiene alta relevancia, ya que el análisis de tal situación permite la toma de decisiones en beneficio de la institución.

En el ámbito organizacional, el fenómeno del estrés laboral tiene la tendencia a afectar a un alto porcentaje de trabajadores en todo el mundo en distintos rubros y escenarios laborales, lo que conlleva un costo personal, psicosocial y económico muy importante para las empresas e instituciones (Lazzati, 2008, pág. 93).

Con relación a lo mencionado, la presente investigación busca conocer el efecto que tiene el estrés laboral en la calidad de servicio, describiendo los aspectos más relevantes. De esta manera, generar aportes y nuevos conocimientos que contribuyan en la mejora de la calidad de servicios, donde los resultados puedan ser utilizados por otras instituciones o investigaciones.

La investigación se fundamenta en citas de libros, artículos y otros que hagan referencias a la temática del fenómeno del estrés laboral y su relación con la calidad de servicio en un escenario laboral de servicio público, como es el caso de la Unidad de Calificación de Años de Servicio.



### **1.1.2. Justificación práctica**

En la actualidad existen estándares y normas que permiten establecer los niveles de calidad de los procesos productivos o en la prestación de un servicio. Siendo el caso de la ISO 9001, que “gracias a la implantación de dicha norma, las organizaciones demuestran su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfacen las necesidades o requisitos de los clientes”. (Cámara de Comercio de España, 2017). En el caso de las entidades públicas donde se tiene como objetivo prestar un servicio a los usuarios en el marco de la eficacia, se puede mencionar que prestar un servicio de calidad es un requisito indispensable para la sociedad.

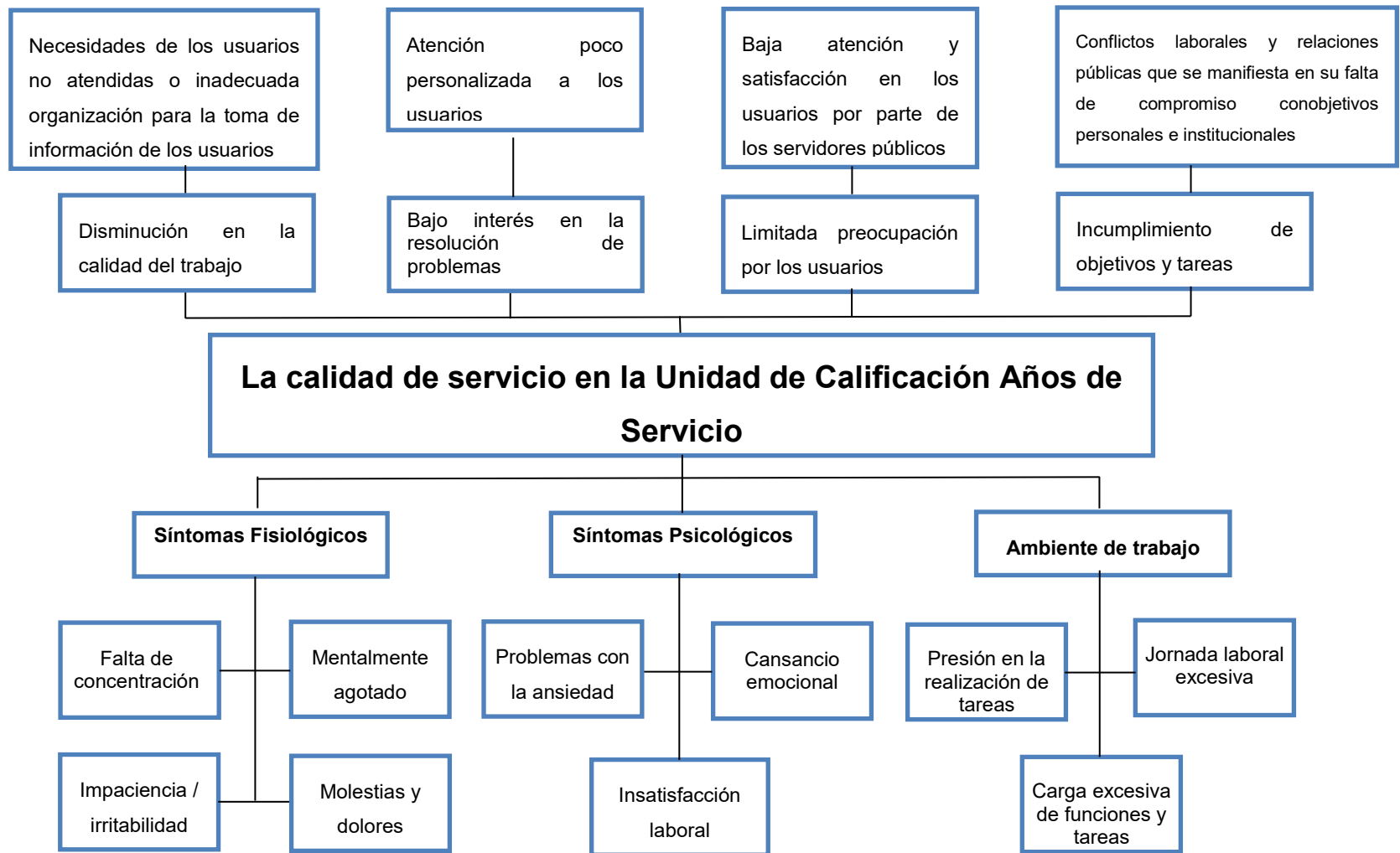
Considerando la importancia de la calidad de servicio y la problemática expuesta anteriormente, la investigación tiene como objetivo central determinar el efecto que tiene el estrés laboral en la calidad de servicio en la U.C.A.S., con el propósito de poder contribuir a la institución, a los servidores y sus usuarios para contar con información que genere acciones de fortalecimiento y mejoramiento en la prestación del servicio, con base en una adecuada gestión de recursos humanos que son el principal activo de la organización.

El beneficio concreto para la Unidad de Calificación de Años de Servicio U.C.A.S. puede contribuir a que se implemente o cree un modelo de calidad de servicio considerando los objetivos institucionales, como también, orientado a las necesidades humanas de los usuarios internos y externos.

### **1.2. Situación problemática**

En el siguiente árbol de problemas se muestran las causas probables del estrés laboral y sus efectos en la calidad de servicio dentro de la Unidad de Calificación Años de Servicio.

**Gráfico N°1: Árbol de problemas**



Fuente: Elaboración propia con base a encuesta sondeo

### **1.3. Problema científico**

Formulación del Problema de Investigación

¿Será que el estrés laboral está ocasionando una baja calidad de servicio en la Unidad de Calificación de Años de Servicio?

### **1.4. Hipótesis**

El estrés laboral ocasiona una baja calidad de servicio de los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio.

#### **1.4.1. Variables**

##### **Variable Independiente**

Estrés Laboral

##### **Variable Dependiente**

Calidad de Servicio

##### **Variable Moderante**

Unidad de Calificación de Años de Servicio

#### **1.4.2. Operacionalización de Variables**

“La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto,” (Avila, 2013, pág. 42).

Por lo tanto, para la presente investigación el análisis de las variables y su descomposición en dimensiones permitió comprender y medir de mejor manera el tema investigado. Esto se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla N°1: Operacionalización de variables**

Variables	Dimensiones	Indicadores o unidad de medidas	Fuente de verificación	Técnicas a utilizar	Sujetos de provisión de información
<p><b>ESTRÉS LABORAL(VI)</b></p> <p>El estrés laboral es la consecuencia generada por la fuente de trabajo, originado ya sea por las características propias del trabajo o por factores externos que crean tensión negativa en la persona e incluso puede repercutir en su salud</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores Organizacionales</li> <li>• Factores ambientales</li> <li>• Factores Personales</li> </ul>	<p>Síntomas Fisiológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaquecas</li> <li>• Alta presión</li> </ul> <p>Síntomas Psicológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedad</li> <li>• Depresión</li> </ul> <p>Síntomas en el comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cansancio emocional</li> <li>• Rotación del personal</li> </ul> <p>Factores macro entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas familiares</li> <li>• Problemas sociales</li> <li>• Problemas personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cuestionario de vulnerabilidad de estrés (CVE)</li> <li>• Cuestionario de estrés fisiológico (CEF)</li> <li>• Escala de ansiedad y depresión de Golberg</li> <li>• Estresores del Macro Entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas realizadas a los servidores públicos de la U.C.A.S.</li> <li>• Informe cuestionario y entrevistas</li> <li>• Encuestas/ Escala de valoración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores públicos de la U.C.A.S.</li> </ul>

Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de verificación	Sujetos de provisión de información
<p>CALIDAD DE SERVICIO (VD)</p> <p>La calidad de servicio es un atributo que se le ofrece al usuario ya sea interno o externo para satisfacer sus necesidades y de esta manera generar efectos positivos en la imagen de la organización que brinda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Elementos Tangibles</li> </ul>	<p>Nivel % de: Percepción Expectativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores públicos de la U.C.A.S.</li> <li>• Usuarios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **1.5. Objeto de estudio**

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación es el estrés laboral y la calidad de servicio de los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio (U.C.A.S.).

### **1.1. Alcance o campo de acción de la investigación**

Son los siguientes:

#### **1.1.1. Geográfico**

La investigación fue realizada en las oficinas de la Unidad de Calificación de Años de Servicio en el Municipio de Nuestra Señora de La Paz

#### **1.1.2. Temático**

La investigación presento como delimitación las áreas de gestión pública, gestión estratégica y servicios públicos, correspondientes a la malla curricular vigente en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.

#### **Área General**

La investigación se desarrolló en el área de servicios públicos

#### **Área Específica**

Se trabajó en la calidad de servicio y estrés laboral.

#### **1.1.3. Temporal**

Se analizaron las gestiones 2018 al 2020.

### **1.2. Objetivos de la investigación**

Son los siguientes:

### **1.2.1. Objetivo General**

Demostrar que el estrés laboral de los servidores públicos provoca una baja calidad del servicio en la Unidad de Calificación de Años de Servicio.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la calidad de servicio de la Unidad de Calificación de Años de Servicio.
- Identificar los principales estresores que afectan a los servidores públicos de las U.C.A.S..
- Establecer los tipos de estrés laboral de los servidores públicos.

## **CAPÍTULO II DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS**

### **2.1. Referencias conceptuales**

#### **2.1.1. Estrés laboral**

En la actualidad el estrés ha resultado ser un problema verdadero para las personas en su vida propia y para los colaboradores dentro de la organización y de esta manera nos remontamos al año de 1930 gracias al autor Hans Selye que considero que existen varias enfermedades mentales o emocionales que daban resultado a cambios fisiológicos que pudieran estar predeterminadas genéticamente o constitucionalmente.

Asimismo, la investigación de Hans Selye tuvo como fundamento describir los diferentes tipos de estrés que existen en la actualidad, sus características, conceptos, sus diversos tratamientos, así como varios puntos derivados de este (Hans, 1970, Pág. 52).

“El estrés es causado por el instinto del cuerpo de protegerse a sí mismo”. Este instinto es bueno en emergencias, como el de salirse del camino si viene un carro a velocidad. Pero éste puede causar síntomas físicos si continua por mucho tiempo, así como una respuesta a los retos de la vida diaria y los cambios. (Stora, 2016, pág. 56).

Las actividades realizadas por el ser humano están sujetas a factores ambientales psicológicos que pueden derivar en estrés, el cual tiene gran efecto sobre la salud y comportamiento de los seres humanos.

Como sostiene el autor Benjamín Stora, el estrés es causado principalmente por el instinto que cuenta la persona con el motivo de protegerse a uno mismo por lo cual este instinto es bueno en distintas emergencias como igual a los retos de la vida diaria y a los cambios (Stora, 2016, pág. 52).



### **2.1.1.1. Tipos de estrés**

Entre los tipos de estrés se encuentran los siguientes:

- **El eustrés**

Se produce como una respuesta eficaz al estrés por parte de nuestro organismo, que se prepara para hacer frente a situaciones nuevas o que requieren un mayor nivel de atención. Se trata de la situación ideal, ya que mantiene alerta nuestro organismo, pero sin forzarlo en exceso. (Selye, 2017, pág. 52)

Este tipo de estrés laboral resulta beneficioso, ya que aumenta las capacidades, motiva, y nos hace más productivos.

Algunos ejemplos de eustrés en el puesto de trabajo son:

- Disfrutar de nuestro trabajo.
- Aprender algo nuevo que nos resulta interesante.
- Resolver un problema sin bloquearse ni agobiarse.
- Ser capaz de gestionar los conflictos interpersonales.

- **El Distrés**

Este tipo de estrés se da cuando el organismo reacciona de modo inadecuado o excesivo al estrés. Puede darse ante situaciones estresantes que superan las capacidades o ante sucesos estresantes que se repiten de modo prolongado y repetitivo en el tiempo. Cuando alguien indica que está estresado, en realidad se refiere a que está experimentando distrés. (Selye, 2017, pág. 53)

Por tanto, se trata de un tipo de estrés laboral perjudicial para el organismo y que reduce notablemente nuestro rendimiento, por lo que es conveniente aprender a manejarlo correctamente.

Algunos ejemplos de distrés en el puesto de trabajo:

- Ser víctima de acoso laboral.
- Sobrecarga de tareas.
- Discusiones frecuentes entre compañeros de trabajo.
- Exposición a quejas de usuarios enojados.
- Jornadas laborales demasiado largas.
- Exposición a ruidos molestos.

#### **2.1.1.2. Fases del estrés**

Contiene las siguientes fases:

##### **a) Fase de alarma:**

Las reacciones de alarma conforman la primera fase del proceso de estrés frente a la agresión. Durante esta etapa aparecen los síntomas: respiración entrecortada y acelerada, aumento del ritmo cardiaco, aumento de la presión arterial, sensación de tener un nudo en la garganta o en el estómago, ansiedad y angustia.

Estas reacciones son provocadas por la secreción de hormonas como la adrenalina que surte efecto después de unos minutos y cuya función es la de preparar al cuerpo para una acción rápida (Del Hoyo., 2004, pág. 55)

##### **b) Fase de resistencia:**

En esta fase el organismo intenta superar, adaptarse o afrontar la presencia de los factores que percibe como una amenaza o del agente nocivo y se producen las siguientes reacciones:

- Los niveles de corticoesteroides se normalizan.
- Tiene lugar una desaparición de la sintomatología.

Cuando el estímulo es excesivamente prolongado o alcanza una gran intensidad y el individuo es incapaz de rechazarlo, eliminarlo o superarlo, aparece la fase de agotamiento (Gilmonte, 2012, pág. 51)

**c) Fase de agotamiento:**

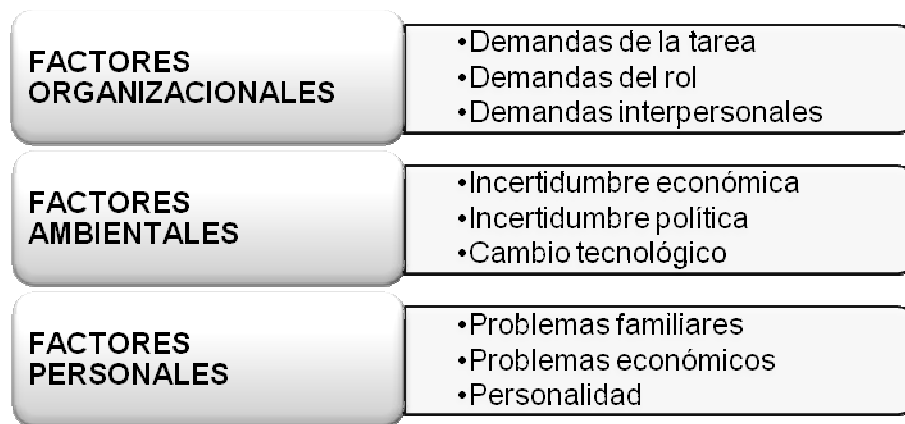
Afecta tanto a la mente como al físico, puesto que el organismo no puede seguir respondiendo a esa amenaza externa y las agresiones de su entorno. Si se prolonga mucho más, puede tener consecuencias para la salud. Aquí comienzan los descensos de rendimiento debido a esa debilidad emocional y física (Conde, 2016, pág. 53).

**2.1.1.3. Fuentes del estrés**

Para Robbins y Judge (2009), son tres las fuentes potenciales del estrés, los cuales tienen características individuales que inciden de una u otra manera en el rendimiento de un trabajador.

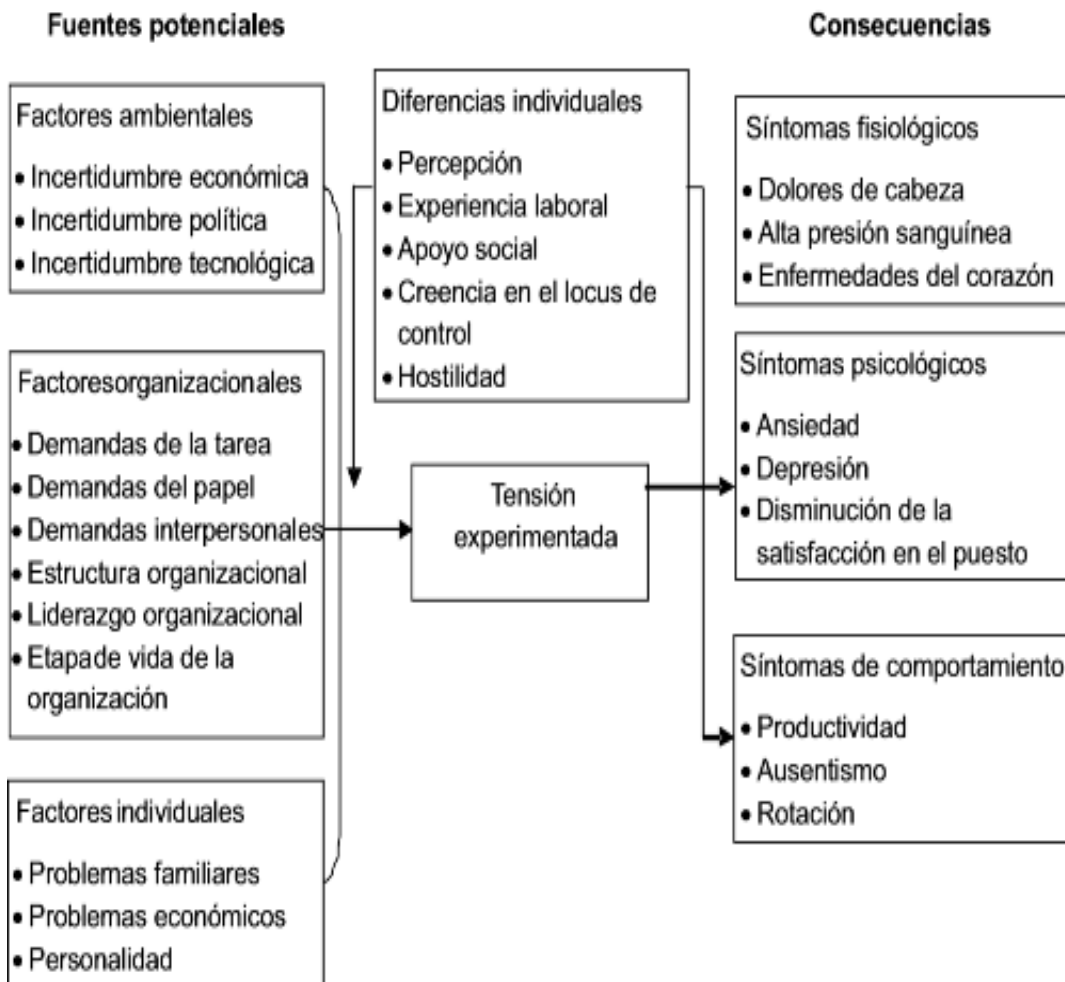
Las tres fuentes potenciales son las siguientes:

**Figura N°1: Fuentes potenciales del estrés**



Fuente. Elaboración con base a Robbins & Judge (2009, pág.55)

**Figura N°2: Factores organizacionales**



Fuente. Elaboración con base a Robbins & Judge (2019, pág.55)

Los factores organizacionales son las siguientes según el factor estrés laboral:

- Las demandas de la tarea: Son factores relacionados estrictamente con el trabajo del servidor público, las condiciones de trabajo y la distribución física del lugar de trabajo; entre los que se encuentran: tipos de trabajo que se caracterizan por tareas repetitivas, con altas demandas de atención, que implican una alta concentración por parte del servidor público y con poco control sobre las actividades realizadas que pueden ocasionar estrés, la carga excesiva de trabajo, entre otros.

- Las demandas de papel: Se relacionan con las presiones colocadas sobre una persona como una función del papel particular que ella desempeña en la organización. Los conflictos de papeles crean expectativas que podrían ser difíciles de conciliar o satisfacer. La sobrecarga del papel se experimenta cuando se espera que el servidor público haga más de lo que el tiempo permite. La ambigüedad del papel se crea cuando las expectativas de este, no se comprenden con claridad y el servidor público no está seguro de lo que va a hacer. Por ejemplo, la carga de trabajo mental se relaciona con un gran énfasis en la evaluación y cuantificación de la carga de trabajo mental en varias áreas, principalmente en los errores por observaciones en la entrega de los trámites.
- Las demandas interpersonales: Son presiones creadas por otros servidores públicos. La carencia de apoyo social de los colegas o las relaciones interpersonales pobres pueden causar considerable tensión, especialmente entre servidores públicos con una necesidad social alta. Sin embargo, puede existir carencia de apoyo social por otros motivos organizacionales. Se considera que los factores que posibilitan este tipo de comportamientos responden a una determinada cultura organizacional; si se pregunta por los factores motivantes, identifica entre ellos a la lucha por el poder, las políticas del lugar, la competitividad generalizada en la organización. Así como también, actitudes individuales que dan respuesta a la demanda de tareas, demandas de papel, se enfrentan a demandas interpersonales, la estructura o estilo de liderazgo y de colegas que mantienen conductas tradicionales (simulación, nepotismo, en medio de relaciones sociales bastante politizadas tal como movimiento de personas solo atendiendo a intereses personales y/o políticos) (Rodríguez, s.f.).

La estructura organizacional: Define el nivel de diferenciación en la organización, el grado de normas y regulaciones y el lugar donde se toman las decisiones. Las reglas excesivas y la carencia de participación en las

decisiones que afectan a servidores públicos son ejemplos de variables estructurales que pudieran ser fuentes potenciales de la tensión.

- El estilo de liderazgo organizacional: Representa el estilo gerencial, siendo que algunos de ellos crean una cultura caracterizada por la tensión, el temor y la ansiedad. Desde la teoría organizacional se distinguen líderes desde transformacionales hasta autocráticos, los mismos responden a una determinada cultura organizacional.

Se identifican comportamientos de liderazgo que van desde amplia delegación hasta amplia concentración de poder, o bien desde el clásico “dejar hacer, dejar pasar...”, hasta autoritarismos con acciones directas de afectación a los servidores públicos, con situaciones específicas que responden a actos negativos en el lugar de trabajo.

Cuando se alude a los “estresores”, las perspectivas de las fuentes del estrés en las organizaciones pueden cambiar, considerando que la tecnología ha dado lugar a trabajos que tienden a incapacitar a los servidores públicos y los expone a niveles de estrés cuando no se pueden apoyar en estas herramientas. Así también, el estrés es causado por los altos requerimientos a nivel educacional de algunos puestos a los que no se tiene acceso por no cumplir con las expectativas, provocando de esta manera estrés. (Rodríguez, s.f., pág. 52)

#### **a) Los factores organizacionales y el estrés**

Tanto las demandas de la tarea, demandas del rol y demandas interpersonales son causas del estrés organizacional debido a que un empleado busca cometer menos errores o finalizar tareas en un tiempo limitado.

En particular, el estrés organizacional se refiere a todos aquellos aspectos del trabajo que generan preocupación excesiva en la entrega de trámites inmediatos, lo que

superficialmente se refleja en un trabajo más eficiente, conllevando a ser medidos por errores en la prestación del servicio, un claro ejemplo se encuentra en la auditoría interna de fecha 07/10/2019, donde los errores encontrados fueron:

1. Liderazgo y compromiso: implica el compromiso de los servidores con la entidad y su grupo de trabajo
2. Planificación de los cambios: es readecuar los cambios la gestión de calidad para una mejor prestación de los servicios.
3. Competencia: cumplir con los mejores estándares de calidad como ente departamental a diferencia de las otras sucursales en otros departamentos.
4. Comunicación: mantener una mejor relación entre los grupos de trabajo.
5. Información documentados: una oportunidad de mejora para incluir en los requisitos como también estableciendo fechas para la entrega de los mismos.
6. Control de la producción y de la provisión del servicio: una mejora en los métodos para la revisión de los trámites observados o como también los trámites para entrega inmediata.
7. Controles de las salidas no conformes: una mejora para la descripción exacta de los tramites observados para sea de más fácil comprensión para el usuario
8. Satisfacción del cliente: oportunidad de mejora según la percepción de los clientes con métodos de revisión para dar una información clara y precisa al usuario sobre la entrega de trámites observados.

Estos aspectos pueden afectar no solo al desempeño de los individuos y a la producción en la empresa, sino que los efectos perjudiciales del estrés laboral pueden presentarse en el ámbito de la salud de los trabajadores, extendiéndose más allá de la jornada laboral (Arcienega, 2012, pág. 53).

#### **b) Los factores ambientales y el estrés**

Las organizaciones diseñan su estructura organizacional debido a la existencia de una incertidumbre ambiental, misma que influye en los niveles de estrés entre los empleados. Por lo que, en general la incertidumbre es una de las razones principales

por la que las personas presentan problemas para manejar los cambios organizacionales (Robbins & Judge, 2009, pág. 55).

En este sentido, son los factores ambientales que tienen incidencia en el estrés laboral cuando se impone una demanda física o emocional a la persona, en particular a los agentes físicos tales como luz, ventilación, temperatura, ruido y movimiento que inciden en el estrés y eventualmente en la salud.

Así también, la incertidumbre que pueda existir respecto a la economía, política y tecnología están relacionadas con el estrés. (Arcienega, 2012, pág. 55)

### **c) Los Factores personales y el estrés**

Las personas por lo normal trabajan de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y problemas que las personas enfrentan en las otras 120 horas en que no trabajan se reflejan en su ámbito laboral. (Robbins & Judge, 2009, pág. 54)

Puesto que las personas atraviesan en una serie de inconvenientes personales que de una u otra manera tienen impacto en su desempeño y provocan estrés. Entre estas se encuentran a los problemas familiares en torno a su círculo cercano, los económicos que pueden estar relacionados a la inconformidad en el salario, y problemas personales que puede provocar conflictos de interés en el ámbito laboral. (Arcienega, 2012, pág. 53)

#### **2.1.1.4. Modelos de estrés en la organización**

Son los siguientes:

##### **a) Factores ambientales**

Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura organizacional, también lo hace en los niveles de estrés entre los empleados de esta, generando que las personas presenten problemas (Escala, 2006, pág. 52).



## **b) Factores organizaciones**

En una organización no faltan los factores que causan estrés, ejemplo del mismo son las presiones para evitar errores o finalizar tareas en un tiempo limitado. Además, existen los estresores de la organización, quienes producen situaciones conflictivas entre la institución y el trabajador que dan como resultado un conjunto de fuerzas denominando “conflicto del rol”; teniendo en cuenta lo anterior, el conflicto de rol se desarrolla cuando se dan dos o más órdenes contradictorias o cuando son de carácter subjetivo y más al ser provenientes del conflicto entre los requisitos formales del rol y los propios deseos, metas y valores del individuo.

Sin embargo, es importante aclarar que la presencia de una situación conflictiva constituye un estresor importante que propicia el bajo rendimiento del talento humano en salud.

De igual forma, es evidente que los roles conflictivos resultan de prácticas disfuncionales de la organización, siendo frecuente la aparición de la ambigüedad del rol de carácter transitorio (no genera mayores efectos debilitantes), y de carácter continuo (considerara como una amenaza para la adaptación del trabajador)

A su vez se genera otros hechos importantes propios de la entidad como la jornada de trabajo, los tiempos de descanso, las relaciones interpersonales, las dificultades en la comunicación. Por consiguiente, al mencionar la jornada de trabajo, cuando es excesiva produce desgaste físico y mental e impide al trabajador hacer frente a las situaciones estresantes. Como resultado al aumento de la cantidad de tiempo dedicado al trabajo normalmente se vincula a la disminución del tiempo disponible para el ocio y el descanso (SEYLE, 2016, pág. 54).

## **c) Factores personales**

Una persona por lo general trabaja de 40 a 50 horas por semana, pero las experiencias y problemas que las personas enfrentan en las otras 120 horas en las que no trabaja se reflejan en el trabajo. Entonces la categoría final influye en los

factores de la vida personal del empleado, sobre todos los familiares y problemas económicos (SEYLE, 2016, pág. 52)

## **2.1.2. Calidad de servicio**

### **2.1.2.1. La importancia de la calidad en el servicio**

A pesar de la extrema importancia que tiene hoy en día la calidad en el servicio, los responsables de las organizaciones deben enfrentarse al problema de definir que es la calidad en el servicio. Estos deben afrontar una situación particular del sector: La inexistencia de un parámetro para medir la calidad que sea universalmente aceptado. (Peresson, 2007, pág. 55)

### **2.1.2.2. Principios de la calidad de servicio**

El servicio de la calidad, debe apoyarse en una serie de principios fundamentales, tales como:

- Nunca olvide que, en el servicio, el cliente es el único juez de calidad, sus sugerencias deben ser tomadas en cuenta siempre.
- En el servicio siempre hay que dar más, porque siendo el cliente quien determina el nivel de excelencia, él siempre quiere más.
- Una empresa que quiere distinguirse en el servicio debe formular compromisos que le permitan acercarse a los deseos del cliente y salir ganando de la comparación que se le haga con la competencia.
- La empresa debe gestionar las necesidades y expectativas de los clientes, disminuyendo cada vez más la diferencia entre la forma como se presta el servicio y lo que los clientes esperan.
- Aunque la calidad del servicio es un bien intangible y por eso se puede considerar subjetiva, no es un obstáculo para que se definan normas y objetivos.
- No es posible prestar un servicio a medias. El servicio debe ser de excelencia (Marínez, 2011)

Es de suma importancia conocer a los clientes con los que se está tratando, su manera de actuar, pensar, manejarse, su comportamiento de compra, etc., para así brindarles el servicio que ellos buscan y esperan recibir (Martínez, 2011, pag.52)

### **2.1.2.3. Factores que afectan la calidad de servicio**

La influencia total de factores que de una u otra forma se ven involucrados en lo que se llama calidad de un producto o servicio, debe ser considerada, aceptada en distintos mercados, en la captación total de la atención y gustos del cliente. Es conveniente lograr un equilibrio de estos en cuanto a las proporciones y consideración de cada uno para el éxito de las empresas que pretenden satisfacer las necesidades de poblaciones específicas, sin perder la idea de que todo esto es forma parte de un proceso interminable, por lo que se habla también de mejora continua del mismo.

La calidad de servicio busca la captación y satisfacción del cliente, el mismo requiere de un proceso de mejora continua para mantener el nivel calidad de servicio prestado.

Según Sevilla (2016, Pág. 53), la calidad de los productos y servicios está influida directamente en nueve áreas básicas:

1. *Mercados*. Los mercados se ensanchan en capacidad y se especializan, funcionalmente, en efectos y en servicios ofrecidos.
2. *Dinero*. El resultado del aumento en las inversiones, que se deben amortizar aumentando la productividad, ha provocado que cualquier pérdida importante de producción, debida a desperdicios y a reproceso, se convierta en asunto serio. Algunas gerencias se han enfocado hacia el campo del costo de calidad como un “punto débil” para ayudar a mejorar las utilidades, disminuyendo sus costos y pérdidas operativas.
3. *Administración*. La responsabilidad de la calidad se ha distribuido entre varios grupos especializados. Todos los departamentos son responsables de la calidad.

4. *Personal*. La especialización se ha hecho necesaria porque los campos de conocimiento se han incrementado no sólo en número sino en amplitud. Al mismo tiempo, la situación ha creado una demanda de personas capacitadas que comprendan todos los campos de especialización y organización, que aseguren los resultados que se desean.
5. *Motivación*. La investigación de la motivación humana ha mostrado que además de la recompensa en dinero, los trabajadores requieren de refuerzos con un sentido de logro en sus tareas y el reconocimiento positivo de que están contribuyendo personalmente al logro de las metas de la compañía.
6. *Materiales*. Debido a los costos de producción y a las exigencias en cuanto a calidad, se están usando materiales dentro de límites más estrechos que antes. El resultado ha sido especificaciones más estrictas en los materiales y una mayor diversidad en éstos.
7. *Máquinas y mecanización*. La exigencia dentro de las compañías de lograr reducciones de costos y mayor volumen de producción ha conducido al uso de equipo más y más complicado, que depende mucho de la calidad de los materiales empleados. Se hace más crítica una buena calidad que efectivamente haga real la reducción en costos y eleve la utilización de hombres y máquinas a valores satisfactorios.
8. *Métodos modernos de información*. La nueva tecnología de la información ha proporcionado los medios para un nivel de control sin precedente de máquinas y procesos durante la fabricación y de los productos y servicios aun después que ya han llegado al consumidor.

*Requisitos crecientes del producto*. Se transformado a las “cosas insignificantes”, que no se tenían en cuenta en otros tiempos, en cosas de gran importancia (Sevilla Ordoñez, 2016).

### **2.1.3. Estrés laboral y el entorno organizacional**

Se considera que el tema de estrés dentro de las organizaciones es de vital importancia ya que contribuye a la identificación de los sucesos o problemas que

ocurren dentro de la empresa gracias al efecto de bajo incremento de la productividad.

Por otro lado, el estrés puede ser un enemigo de los trabajadores dentro de las organizaciones, ya que presenta diferentes efectos o causas en los trabajadores como es el caso del aumento en sus niveles de tensión, mismo que aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control.

El estrés ha sido identificado como uno de los riesgos emergentes más importantes en el panorama laboral actual y como uno de los principales retos para la seguridad y la salud con la cual se enfrentan las organizaciones. Por lo tanto, el estrés siempre aparecerá y estará dentro de las organizaciones, por eso las personas deben hacerle frente o mantenerlas en control. (Gilmonte, 2012, pág. 52)

#### **2.1.4. Relación del estrés laboral y la calidad de servicio**

La importancia de la calidad en el servicio radica principalmente en su relación con la satisfacción del cliente y por ende en los efectos sobre la organización (Serrano, 2011, pág. 51)

Algunos efectos de la insatisfacción sobre un cliente pueden ser:

- Promueve la búsqueda de alternativas de servicios mejores.
- Contribuye al prestigio de la organización

Existen afirmaciones de expertos y estadísticas de investigaciones realizadas que están relacionadas con los efectos que tiene la satisfacción del cliente para las organizaciones de todo un giro tales afirmaciones y estadísticas ayudan a, entendimiento de la importancia que la calidad de servicio tiene, dado que es uno de los principales factores causantes en el servicio dado que es uno de los principales factores causantes de la satisfacción del cliente.

La satisfacción influye en las intenciones futuras de mantener una relación con la organización (Serrano, 2011, pág. 45)

La importancia de la calidad en el servicio puede resumirse en palabras de fórmula, localidad en el servicio conduce a la satisfacción del cliente, la satisfacción del cliente conduce a la lealtad del cliente. (Sevilla Ordoñez, 2016)

### **2.1.5. Instrumentos de medición de estrés**

Entre los instrumentos de medición de estrés, se encuentran los siguientes:

#### **2.1.5.1. Cuestionario de vulnerabilidad de estrés**

El *test*, denominado cuestionario vulnerabilidad estrés, se realizó básicamente a partir de una batería psicométrica del método de enfoque sistémico de evaluación del estrés. Para este efecto, se elaboró un cuestionario inicial de 63 ítems y 3 subescalas con el que se efectuó un estudio piloto; al depurarlo, la forma definitiva fue redactada con 39 ítems y sometida a un estudio para determinar fiabilidad y validez (neufeld, 2016, pág. 55).

#### **2.1.5.2. Cuestionario de estrés fisiológico**

El cuestionario de estrés laboral según Prieto Teresita, Trucco B., Marcelo. Construcción de un instrumento global para medir estrés laboral. Tesis para optar al grado de licenciado en Psicología. Universidad Diego Portales. (Escuela de Psicología ,1995)

Cuestionario a través del cual se busca saber si el paciente presenta estrés laboral psicológico, fisiológico y cuáles son los estresores; se compone de 3 partes y cada parte mide, en la parte I se encuentra el estrés psicológico (consta de 12 preguntas que se puntúan según: no, en absoluto, un poco más, no más que lo habitual, mucho más que lo habitual); parte II estrés fisiológico (se compone de 21 preguntas que se puntúan entre: nunca, a menudo, a veces o siempre) y parte III los estresores (son 16 preguntas que se puntúan con nunca, a menudo, a veces o siempre) (Selye, 2017, pág. 55)

### **2.1.5.3. Escala de ansiedad y depresión de Golberg**

La Escala de Ansiedad y Depresión de Goldberg es tanto una prueba de detección, con usos asistenciales y epidemiológicos, como una guía del interrogatorio. Se trata de un test que no sólo orienta el diagnóstico hacia ansiedad o depresión (o ambas en casos mixtos), sino que discrimina entre ellos y dimensiona sus respectivas intensidades.

El Escala de Ansiedad y Depresión de Goldberg contiene 2 subescalas con nueve preguntas en cada una de ellas: subescala de ansiedad (preguntas 1–9) y subescala de depresión (preguntas 10–18). Las 4 primeras preguntas de cada subescala (preguntas 1–4) y (preguntas 10–13) respectivamente, actúan a modo de precondición para determinar si se deben intentar contestar el resto de preguntas. Concretamente, si no se contestan de forma afirmativa un mínimo de 2 preguntas de entre las preguntas 1–4 no se deben contestar el resto de preguntas de la primera subescala, mientras que en el caso de la segunda subescala es suficiente contestar afirmativamente a una pregunta de entre las preguntas 10–13 para poder proceder a contestar el resto de preguntas (neufeld, 2016, pág. 56).

### **2.1.6. Instrumentos de medición de la calidad de servicio**

#### **2.1.6.1. Modelo SERVQUAL**

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio y de esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Por consiguiente, determinando el *gap* o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se

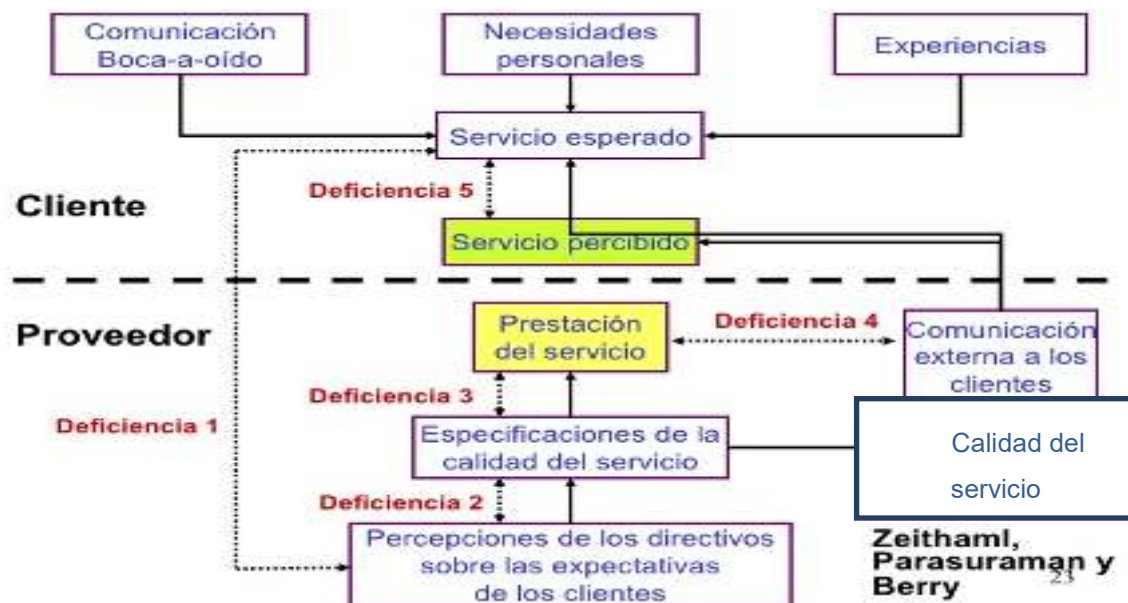
pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

Este modelo también es conocido como el modelo de discrepancias, pues sugiere que las diferencias entre las expectativas del cliente y las percepciones respecto del servicio pueden constituir una medida de calidad de servicio. (Wigodski, 2003, pág. 53)

En cuanto a la aplicación del modelo SERVQUAL, los autores afirman que “El instrumento ha sido diseñado para aplicarse a un amplio espectro de servicios” (Parasuraman et al, 1985). Siendo la función de este modelo comprender las expectativas y las percepciones, y con base a ese conocimiento mejorar la calidad de servicio, siendo las dimensiones inputs para el desarrollo de un plan de acción (Duque et al, 2012, pág. 51).

En la siguiente figura se puede observar este modelo:

**Figura N°3: Modelo SERVQUAL**

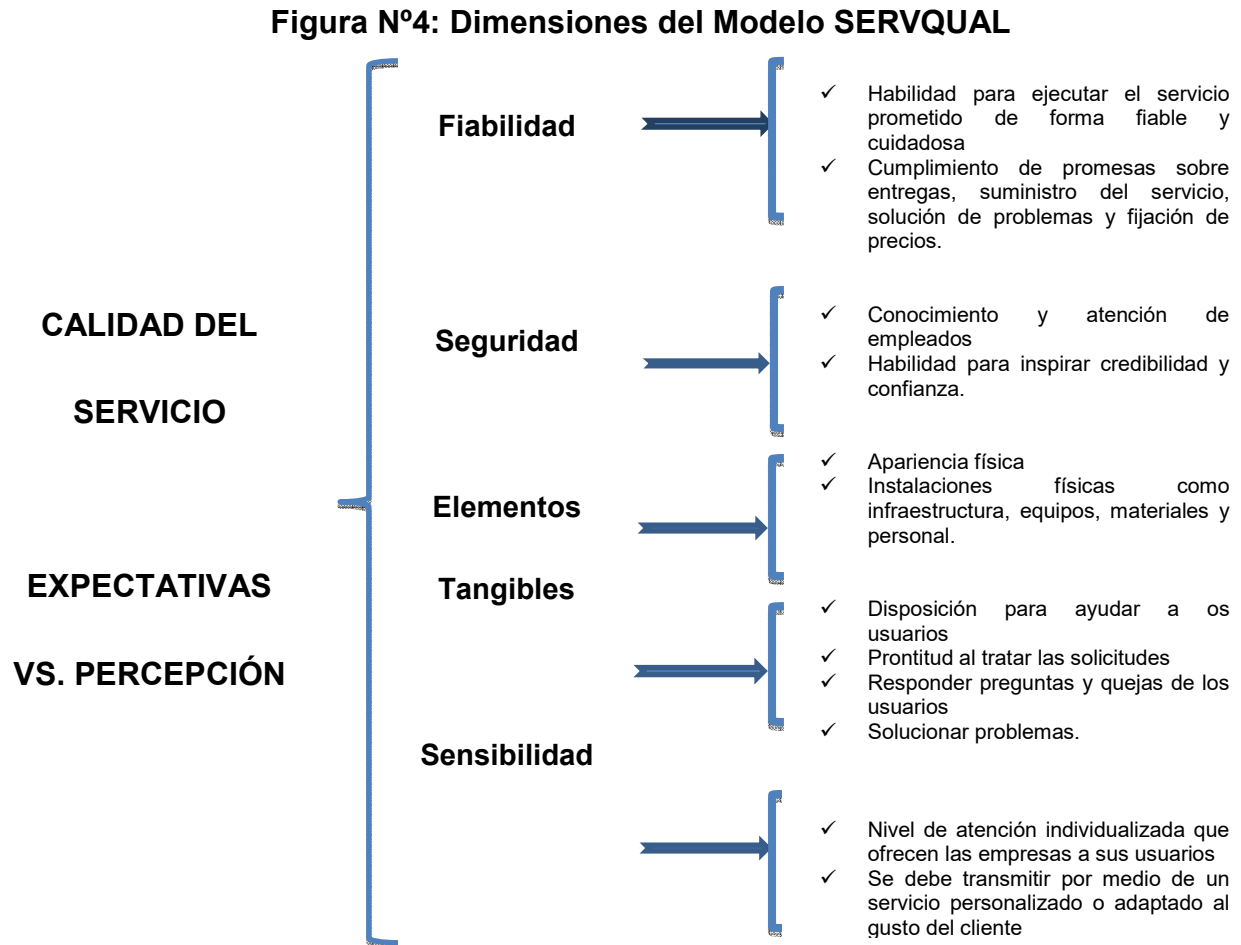


Fuente: Zeithaml, 2008, pág. 54



## Dimensiones del Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio (Zeithaml, 2009, pág. 52)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Nishizawa, 2014 citando a Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 52.

## 2.2. Contexto referencial

### 2.2.1. Antecedentes

En 1950 se inicia la recopilación de registros de pagos a servidores públicos agrupados bajo el denominativo de "Calificación de Años de Servicio". En 1989 por Decreto Supremo N°22165 de 5 de abril de 1989, las unidades pertenecientes a

Calificación y Cómputo de Años tanto de La Paz, como del interior son transferidas de la Contraloría General de la República al Ministerio de Finanzas.

La Unidad de Calificación de Años de Servicio es la única unidad que se encarga de otorgar la calificación de Años de Servicio con certificación ISO, a partir de septiembre de 1999 incluido de los Servidores Públicos en la Oficina Regional La Paz, velando por los derechos de los beneficiarios. En 1950 se inicia la recopilación de registros de pagos a servidores públicos agrupados bajo el denominativo de “Calificación de Años de Servicio” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, pág. 50)

En el año 1989 por Decreto Supremo N°22165 de 5 de abril de 1989, las unidades pertenecientes a Calificación y Cómputo de Años tanto de La Paz, como del interior son transferidas de la Contraloría General de la República al Ministerio de Finanzas.

Del año 1993-1995, la Secretaria Nacional de Hacienda, en uso de sus atribuciones por el D. S. 23660 de 12 de octubre de 1993, resuelve transferir el Departamento de Calificación de Años de Servicio (C.A.S) a la Subsecretaria del Tesoro, con los ítems de personal y dependencias que actualmente están a su cargo a partir del 15 de noviembre de 1995. La Subsecretaria del Tesoro queda autorizada y facultada para establecer, cobrar, fijar y administrar tasas por la Calificación de Años de Servicio (C.A.S) coordinando labores con la Dirección Administrativa de la Secretaria Nacional de Hacienda creando cuentas fiscales específicamente para este fin (la Paz y 28 oficinas regionales).

Durante el año 1997, la Resolución Secretarial 576/97 de 30/7/1997 del Ministerio de Hacienda reglamenta su funcionamiento hasta la fecha. 1998 – 2002. El Decreto Supremo 21156 de 4 de septiembre de 1998 es el instrumento que da paso a la existencia del “Servicio Nacional de Administración de Personal” SNAP como unidad técnica especializada en el área de recursos humanos del Estado con tuición sobre la Unidad de Calificación de Años de Servicio (CAS) La Resolución Ministerial Nro. 928 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, pág. 50).

Por medio del Decreto Supremo N°28631 de 8 de marzo de 2006, que reglamenta la Ley de la Organización del Poder Ejecutivo (LOPE), N° 3351 de 21 de Febrero de 2006, dispone la Tránsito del CAS al Viceministerio de Tesoro y Crédito Público, situación que se mantiene hasta la Fecha (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, pág. 50).

### **2.2.2. Misión**

“La Unidad de Calificación Años de Servicio, tiene como misión de emitir documentos de manera ágil y oportuna a servidores y a ex servidores públicos de los diferentes sectores del ámbito estatal, con calidad, calidez y transparencia” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, pág. 50)

### **2.2.3. Visión**

"Ser una entidad moderna y transparente que cuente con información de servidores y ex servidores públicos en el ámbito central y de las entidades territoriales autónomas del Estado Plurinacional. " (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, pág. 50).

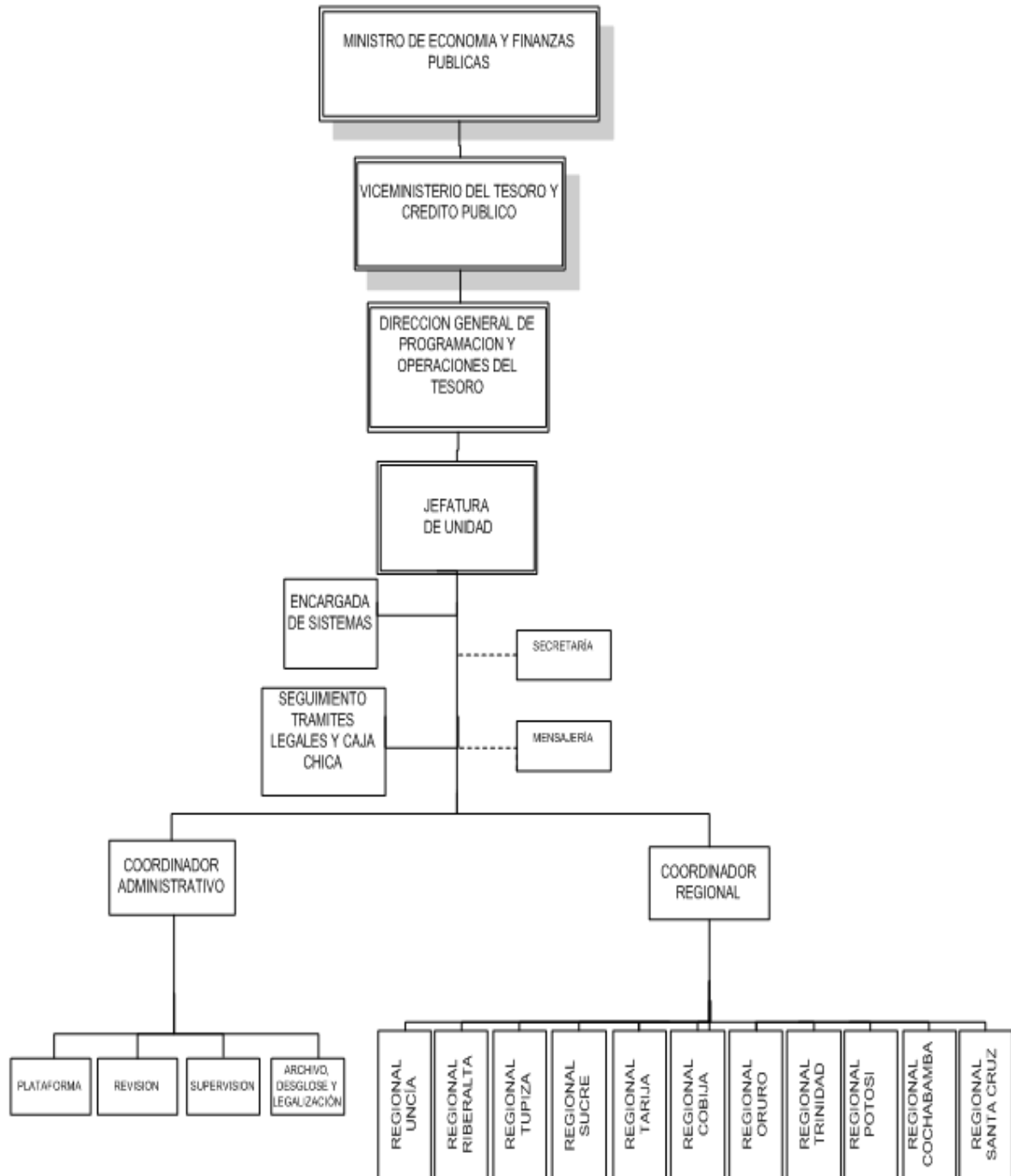
### **2.2.4. Objetivos institucionales**

La Unidad de Calificación Años de Servicio (U.C.A.S.), dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, asume la Gestión de Calidad basado en los valores de transparencia, equidad y calidez con el propósito de Servir Bien para Vivir Bien, como el principio orientador en la prestación de todos sus servicios de calidad a los usuarios; asimismo, se compromete a cumplir los requisitos aplicables y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2017, pág. 50)

### **2.2.5. Estructura organizacional**

En la siguiente figura se puede observar la estructura organizacional de la U.C.A.S.:

**Figura N°5: Estructura organizacional Unidad de Calificación de Años de Servicio**



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2017, pág. 50)

### 2.3. Estudios previos al objeto de estudio

Para sustentar la investigación se ha realizado la revisión de la temática de estudio en documentos de tesis de la carrera de Administración de Empresas de la UMSA para tomarlas como referente de estudios previos teóricos.

Se consultaron las siguientes Tesis:

- Calidad de servicio al cliente caso Caja nacional de Salud”, Tesis Libre, elaborado por Ingrid Nohemí Valdez Fernández, carrera Administración de empresas UMSA 2003 código T1972 biblioteca.

En la Tesis se realiza un análisis a la calidad de servicio prestado por la institución otorgada por los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio, analiza la satisfacción en el cargo, comunicación, organización, la relación que se tiene con el afiliado reciban una pronta atención.

- Satisfacción Laboral y la Calidad de Servicio prestado en la AFP Futuro de Bolivia sucursal Cobija. Memoria PETAENG, elaborada por Eduard Leonardo Gonzales Montecinos, carrera Administración de empresas UMSA 2015.

Este estudio se centra en los dos ámbitos: el diseño que se refleja en la capacidad de gestión estratégica y la realización que esta refiere a la parte operativa la cual refleja en la calidad de servicio y requerimientos y necesidades del cliente.

- “La atención al cliente como factor de mejoramiento de la calidad de servicio caso: Operadores de turismo receptivo de la región del salar de Uyuni” Tesis de grado de Alexis Ricardo Price Arzabe carrera Administración de empresas UMSA 2013 código T 1800 biblioteca

La Tesis mencionada elaboró un estudio de las características contextuales de la región del salar de Uyuni, su oferta turística y su carácter receptivo turístico,

identificado que la calidad de servicio en los mismos incide en la segunda visita o recomendación de visita al atractivo turístico del salar de Uyuni.

#### **2.4. Diagnóstico del problema**

El estrés es un sentimiento de tensión física o emocional, puede provenir de cualquier situación o pensamiento, el cual repercute en la realización de cualquier actividad. En el caso de la vida laboral puede verse afectado, debido a que el estrés generalmente causa frustración, nerviosismo, enojo o ira, lo cual no permite brindar un servicio o realizar las funciones laborales de manera eficiente.

Mediante la realización de una encuesta a los servidores públicos (encuesta estructurada ver anexo 1) se evalúa a la “Unidad de Calificación de Años de Servicio” para conocer la calidad de servicio que presta actualmente, así también establecer la capacidad de respuesta autocrítica que tienen los servidores públicos relacionado con el estrés.

Dicho cuestionario fue aplicado a 27 servidores, tomado en cuenta las dimensiones del modelo SERVQUAL, considerando como parámetros de respuesta nunca, casi siempre y siempre. Como resultado de la aplicación de la encuesta se determinó las siguientes conclusiones generales: (resultados de la encuesta ver anexo 2).

##### **Dimensión fiabilidad**

- El interés en la resolución de problemas de los usuarios por parte de los servidores públicos es bajo, esto de acuerdo a que el 81% de los servidores expresaron no presentar un interés.
- El interés por parte de los servidores en entregar los trámites a tiempo, es bajo, esto de acuerdo a que el 37% expresaron haber cumplido con el tiempo establecido, mientras que el 63% expresan lo contrario.

### Dimensión sensibilidad

- La disposición e interés para informar a los usuarios sobre consultas es escaso, debido a que solo el 44% manifiesta mantener informados a los usuarios.
- En cuanto a ofrecer un servicio rápido y eficiente al usuario, el 89% no puede cumplir esta condición, por lo cual se puede concluir que el servicio es deficiente.

### Dimensión seguridad

- En lo que se refiere al trato que se brinda a los usuarios, solo el 37% manifiesta difundir confianza, de acuerdo a este resultado se puede determinar que los servidores no brindan un trato adecuado.
- La atención brindada no genera confianza en los usuarios, puesto que el 59% de los servidores manifestó que creen que los usuarios no sienten seguridad con la atención brindada.

### Dimensión empatía

- El 63% de los servidores manifestó no brindar una atención individualizada, por lo cual, se puede determinar que no existe un interés de los servidores a mejorar el servicio.
- El 44% de los servidores manifestó entender las necesidades de los usuarios, señalándose que la gran mayoría de los servidores no se preocupan por las necesidades de los usuarios.

### Dimensión elementos tangibles

- Las diferentes reparticiones de la U.C.A.S. no cuentan con equipos modernos puesto que el 56% manifiesta no contar con los mismos.

- Las instalaciones físicas no son las adecuadas para la atención a los usuarios, reflejado en un 59%.
- Los materiales folletos impresos, catálogos y vía web no son de fácil acceso para el usuario, opinan los servidores públicos en un 52%.

Como conclusión de dicha encuesta se determinó que la calidad de servicio es poco satisfactoria, teniendo como una de las causas probables de dicho problema al estrés laboral, puesto que los servidores públicos están en constante presión y exigencias lo cual generaría frustración, nerviosismo, enojo o ira que son los principales síntomas del estrés.

El estrés en el caso de la vida laboral puede verse reflejado en las relaciones, en el trato con los demás y en el rendimiento para la realización de las funciones y actividades, de acuerdo a las respuestas los servidores públicos manifiestan su desinterés en cuanto a brindar un servicio eficiente, adecuado y con empatía.

En este sentido y de acuerdo al análisis realizado, la investigación tiene como objetivo central, “Demostrar que el estrés laboral de los servidores públicos provoca una baja calidad de servicio en la Unidad de Calificación de Años de Servicio”, y a partir de esto plantear algunas medidas que contribuyan a disminuir el estrés y de esta manera se pueda cumplir con el objetivo del Sistema de Gestión de Calidad implementado por las U.C.A.S., que es el de agilizar la entrega de los trámites y cumplir los tiempos establecidos.



## CAPÍTULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación que se utilizó en el presente estudio fueron la exploratoria y causal con el objeto de estimar las relaciones causa efecto entre el estrés laboral y la calidad de servicio prestada por los servidores públicos de la U.C.A.S.

**La investigación exploratoria**, es aquella que se efectúa sobre un tema y objetivo desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos (García, 2012, pág. 51).

**La investigación causal**, se enfoca a descubrir posibles relaciones entre variables. Su objetivo es entender cuáles variables son las causantes del efecto estudiado. Es decir, busca identificar la relación funcional entre causa y efecto (Zikmund, 2012, pág. 52).

Por lo tanto, en el presente estudio se utilizó ambos tipos de investigación, la primera, porque no se contaba con la información para establecer la problemática de estudio y sus efectos; la segunda, para determinar la causalidad entre el estrés laboral y la calidad de servicio prestado por los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio.

#### 3.2. Universo o población de estudio

El universo o población de estudio está conformado por 27 servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio (U.C.A.S.) y el promedio de usuarios atendidos mensualmente que ascienden a 900.

**Tabla N°2: Servidores públicos de la U.C.A.S. por cargo jerárquico**

Sujetos de Investigación	Total
Jefe de unidad	1
Especialista	1
Profesional categoría I y II	2
Técnico categoría VI	1
Administrativo categoría I, II, IV	22
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio<sup>1</sup>

Por otro lado, se tomó en cuenta a los usuarios que día a día realizan trámites en la Unidad de Calificación de Años de Servicio del Municipio de Nuestra Señora La Paz, cuyo promedio mensual de atención es de 900 personas.

En este sentido, se establece una población total de 927 personas de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla N°3: Total población de estudio**

Población	Cantidad
Servidores públicos -U.C.A.S.	27
Usuarios externos - U.C.A.S.	900
<b>Población total</b>	<b>927</b>

Fuente: Elaboración en base en base a datos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio y promedio de usuarios atendidos mensualmente.

---

<sup>1</sup> [https://medios.economiayfinanzas.gob.bo/MH/documentos/Recursos\\_Humanos/PLANILLA\\_JULIO\\_2018.pdf](https://medios.economiayfinanzas.gob.bo/MH/documentos/Recursos_Humanos/PLANILLA_JULIO_2018.pdf)

### 3.3. Determinación del tamaño de la muestra

Para la determinación del tamaño de personas sujetas a la investigación se usó el muestreo no probabilístico, bajo la modalidad de censo para los servidores públicos de la U.C.A.S. y el probabilística aleatorio simple para los usuarios externos.

#### 3.3.1. Muestreo no probabilístico

El muestreo no probabilístico: "requiere no tanto una representatividad de elementos de una población sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema" (Hernández & otros, 2006, pág. 52).

La modalidad de CENSO permitió conocer a profundidad la problemática de estudio y su relación causa efecto con el estrés laboral, obteniendo información de calidad de los 27 servidores públicos de la U.C.A.S..

#### 3.3.2. Muestreo probabilístico

Para la determinación de la muestra de los usuarios externos de la U.C.A.S. se utilizó la fórmula de muestra de población finita t-student.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

$n$  : Tamaño de muestra

$z$  : Valor que depende del nivel de confianza, si es 95%,  $Z = 1,96$

$e$  : Error estimado en la encuesta (0,05)

$p$  : La proporción de usuarios. (0,50)

$q$  : Proporción (0,50)

$N$  : Tamaño de la población 927 usuarios.

Reemplazando los datos se obtuvo el siguiente resultado:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 927}{0.05^2(927 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 275$$

Por tanto, se encuestaron a 275 usuarios de la Unidad de Calificación de Años de Servicio.

### 3.4. Selección de métodos y técnicas

En la siguiente tabla se puede observar la selección de métodos, técnicas e instrumentos de relevamiento de información que se usó en la investigación.

**Tabla N°4: Selección de métodos y técnicas e instrumentos de relevamiento**

Método	Técnica	Instrumento	Sujetos
Encuesta	Entrevista estructurada	Guía de cuestionarios (Anexos 2,3,4,5,6)	27 servidores públicos de U.C.A.S.
Encuesta	Entrevista estructurada	Guía de cuestionario (Anexo 7).	275 usuarios externos de la U.C.A.S.

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Fuentes e instrumentos de Información

En la realización de este estudio se usaron dos fuentes de información: primarias y secundarias.

#### Fuentes primarias

El método utilizado fue la encuesta, mediante la técnica de la entrevista estructura y los siguientes instrumentos:

**a) Cuestionario de evaluación de la calidad de servicio de la U.C.A.S.  
(Anexo 3):**

Para determinar la calidad de servicio de la U.C.A.S. se realizó, en primera instancia, un Cuestionario de Evaluación de la Calidad de Servicio, considerando la relación de las dimensiones del modelo SERVQUAL con las posibles reacciones que causa el estrés y que repercuten en la calidad del servicio prestado por la institución.

El cuestionario está conformado por 19 ítems en un escalamiento tipo Lickert. De “muy poco” a “muy bueno”. Para efectos de la calificación se considerando cinco dimensiones de: 0 “malo”, 25 “pésimo”, 50 “regular”, 75 “aceptable y 100 “Bueno”, de acuerdo a la tendencia a la pertenencia (Ver anexo 3).

**b) Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés (CVE)(Anexo 4):**

Para determinar el impacto del estrés en la calidad de servicio de la Unidad de Calificación de Años de Servicio se elaboró un Cuestionario de Vulnerabilidad de estrés (Ver anexo 4), con el propósito de conocer los aspectos más relevantes de los posibles factores causantes de estrés que repercuten en las funciones laborales de los servidores públicos, asociadas a un servicio de calidad.

Para la elaboración de este cuestionario, se tomó en cuenta a los tesisistas Prieto T., Teresita, Trucco B. Marcelo, que construyeron un instrumento para medir el nivel de vulnerabilidad del estrés (Tesis en la Universidad Diego Portales de Chile, 1995)

De acuerdo a dicho instrumento, se tomó en cuenta algunas preguntas relevantes para la presente investigación y se consideró cuatro secciones de la siguiente manera:

- **Afirmaciones generales en el trabajo:** El mismo está formado por 10 ítems en un escalamiento tipo Lickert. Para efectos de la puntuación se considera una puntuación de 1 “nunca” a 5 “siempre”, el resultado se obtuvo de las respuestas considerando tres dimensiones: resistentes al estrés nivel “A”, los

que tendrían una puntuación menor o igual a 15 puntos; vulnerables niveles “B”, con una puntuación menor o igual a 30; y los seriamente vulnerables niveles “C”, con una nota mayor a 31.

- **Estresores fisiológicos:** El mismo se la realiza en base al cuestionario de Prieto y Truco, está conformado por 10 ítems en un escalamiento tipo Lickert y una pregunta tipo dicotómica (si-no). Para efectos de la puntuación se considera una puntuación de 1 “nunca” a 5 “siempre”, el resultado se obtuvo de las respuestas, considerando tres dimensiones: resistente nivel “A”, los que tendrían una puntuación menor o igual a 15 puntos; vulnerables niveles “B”, con una puntuación menor o igual a 30; y los seriamente vulnerables niveles “C”, con una nota mayor a 31.
- **Estresores psicológicos:** El mismo se lo realizó con base a la “Escala de Ansiedad y Depresión de Goldberg”, se considera 10 preguntas en la relación a las ansiedad y 8 preguntas en la relación a la depresión. Para efectos de la puntuación se considera que: a más de 4 afirmaciones de ansiedad padece el síntoma; y a más de 3 afirmaciones en las preguntas de depresión de igual manera padece el síntoma.
- **Estresores del macro entorno:** Consta de tres dimensiones: problemas familiares, problemas sociales y problemas personales, se considera 8 preguntas, donde se cuantificó cuál de estos tienen mayor puntuación.

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias utilizadas en la presente la investigación fueron las siguientes:

- Bibliografía sobre el estrés y calidad de servicio
- Artículos y materiales

- Páginas web, como ser la del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, y de la U.C.A.S.

### **3.6. Procesamiento de datos**

El enfoque de la investigación es cuali-cuantitativo, por lo que, la recolección, sistematización, análisis y vinculación de la información se hizo utilizando técnicas de procesamiento cuantitativos y cualitativos.

**Cualitativo:** El procesamiento de datos cualitativos se realizó a través de tablas e histogramas o tortas para interpretar y/o agrupar respuestas de los sujetos de investigación.

**Cuantitativo:** Para interpretar los datos cuantitativos se usó el paquete estadístico SPSS, mediante el cual se ha establecido las relaciones causa efecto entre las variables dependiente e independiente y, asimismo, para la comprobación de la hipótesis planteada en la investigación.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Cuestionario de Evaluación de la Calidad de Servicio de la U.C.A.S. – servidores públicos

A objeto de dar cumplimiento al Objetivo Especifico 1 se realizó la encuesta de Evaluación de la Calidad de Servicio de la U.C.A.S.

OE1: Determinar la calidad de servicio de la Unidad de Calificación de Años de Servicio.

De acuerdo al cuestionario aplicado a los servidores públicos de la U.C.A.S. se pudo obtener los siguientes resultados:

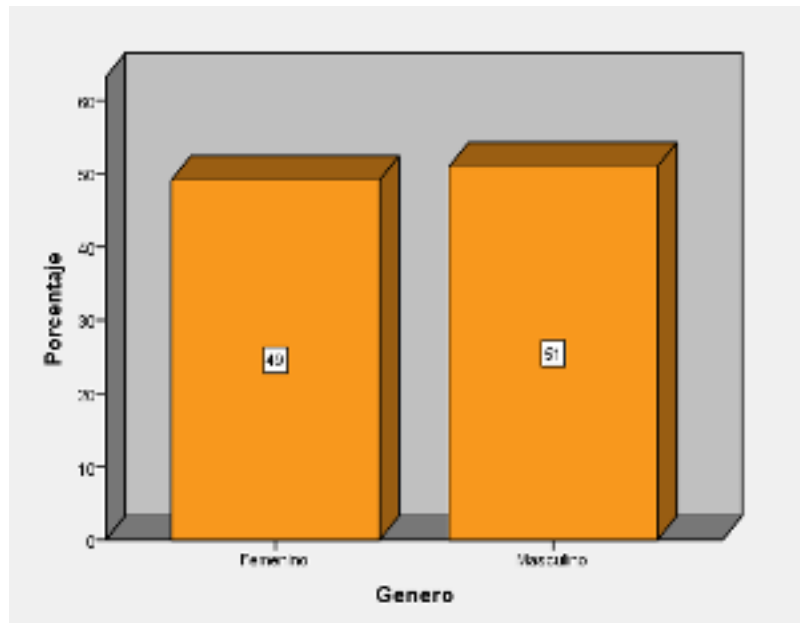
**Tabla N°5 Género**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	135	49,1	49,1	49,1
Válidos Masculino	140	50,9	50,9	100,0
Total	275	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N°2. Género**



Fuente: Elaboración propia

La equidad de género en el sector público tuvo avances, es así que las Naciones Unidas manifestó que Bolivia es el segundo país en el mundo en alcanzar la equidad de género en el ámbito político no obstante aún se debe continuar avanzando en el proceso de equidad. (CEDLA, 2017)

Así mismo con la autonomía económica las mujeres perciben que se les permite hacer un aporte a la familia, les da independencia económica, capacidad de decidir sobre el destino de sus recursos, además sienten que pueden mejorar su posición en la familia. (Ministerio de Justicia , 2008)

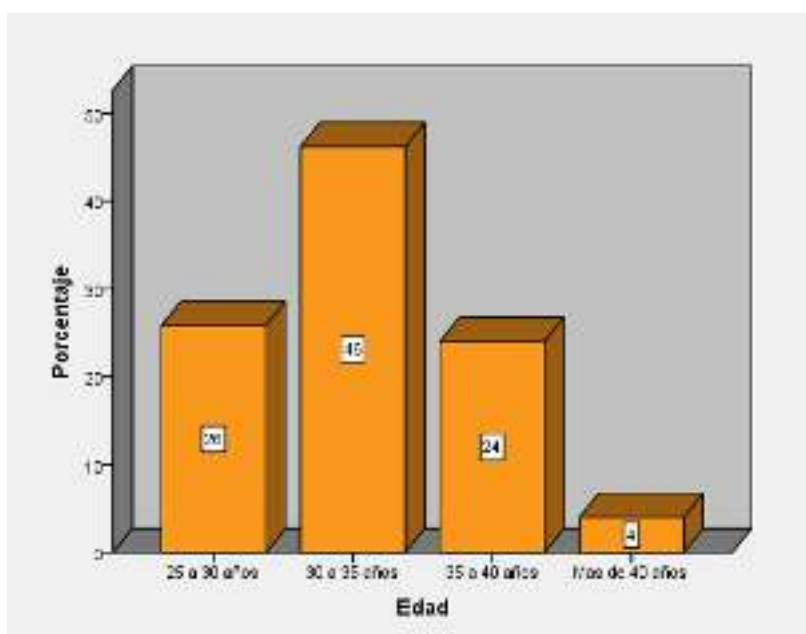
Además, considerando el Decreto Supremo N° 4401 (2020), en su Artículo 5°, se hace referencia a la igualdad de remuneración, donde se establece que el Estado promoverá la incorporación de las mujeres al trabajo, con la misma remuneración, cuando se trate de un trabajo de igual valor. Por lo tanto, en el gráfico anterior se observa que el 51% de los servidores de la U.C.A.S. son del género masculino, y el 49% son del género femenino cumpliendo de esta manera El Decreto Supremo N° 4401.

**Tabla N°6. Edad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
25 a 30 años	71	25,8	25,8	25,8
30 a 35 años	127	46,2	46,2	72,0
Válidos 35 a 40 años	66	24,0	24,0	96,0
Más de 40 años	11	4,0	4,0	100,0
Total	275	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°3.Edad**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la población económica de Bolivia esta creció respecto a la población inactiva, esta situación es denominada “dividendo democrático” el cual es el incremento de la PEA debido a la mayor disponibilidad de población en edad de trabajar. (Conferación de Empresarios Privados de Bolivia, 2011)

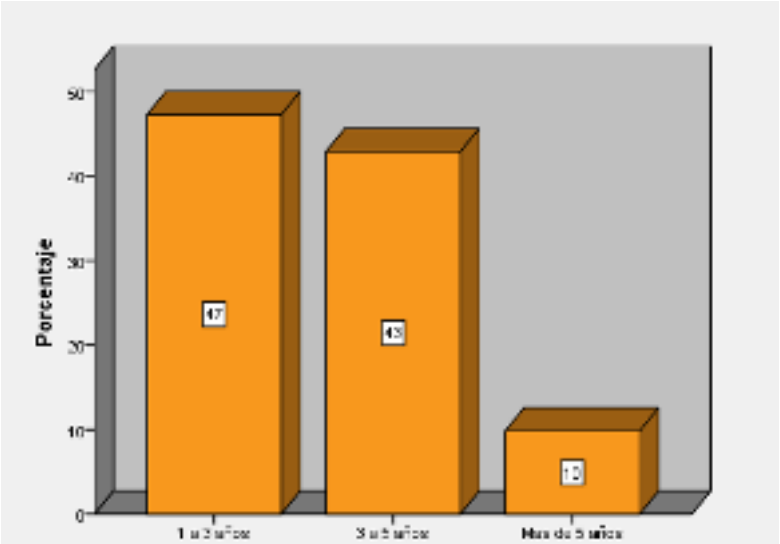
Donde en el gráfico se observa que el 46% mencionan que tienen de 30 a 35 años de edad, rango de edad que ya posee la experiencia requerida y la predisposición para la realización de los trámites correspondientes; el 26% tienen de 25 a 30 años de edad, mostrando mucha predisposición y ganas para realizar los trabajos correspondientes; el 24% indican de 35 a 40 años de edad, ya que poseen la experiencia requerida; sin embargo, la energía de los servidores es limitada; y, por último, el 4% tiene más de 40 años, que corresponde al jefe de unidad y coordinador regional de la U.C.A.S..

**Tabla N°7. Años de antigüedad en la institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 a 3 años	130	47,3	47,3	47,3
3 a 5 años	118	42,9	42,9	90,2
Más de 5 años	27	9,8	9,8	100,0
Total	275	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°4. Años de antigüedad en la institución**



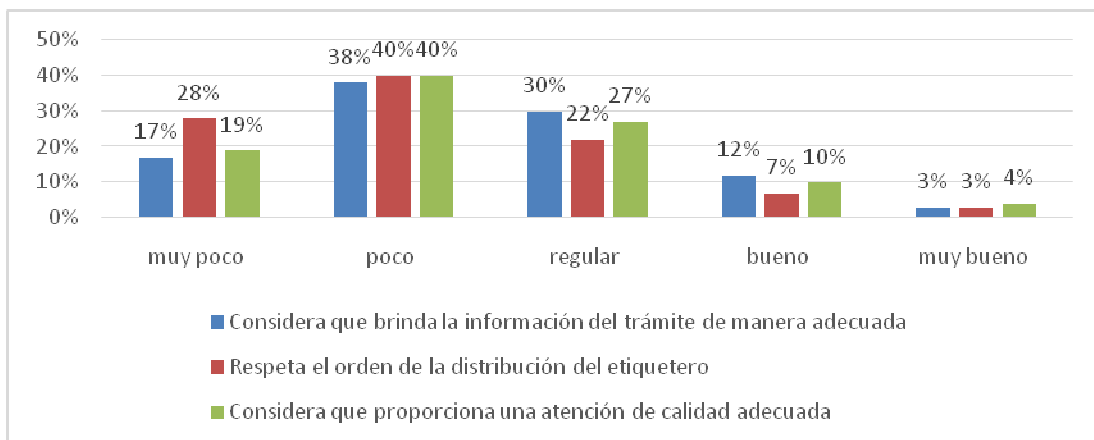
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la estabilidad laboral en Bolivia, está protegida por el Estado boliviano (en la Constitución Política del Estado Artículo 48), en ese sentido está prohibido el despido injustificado de trabajadores.

En el gráfico anterior se puede observar que hay solo un 10% que ha superado la barrera de los 5 años en el trabajo, lo cual puede mostrar que no se cumple con lo señalado en el Artículo 48 de la Constitución Política del Estado respecto a la Estabilidad Laboral y que puede ser un detonante para generar estrés e incidir en la calidad de servicio.

#### 4.1.1. Dimensión Fiabilidad

**Gráfico N°5. Resultados dimensión fiabilidad - servidores públicos**



Fuente: Elaboración propia

Por normas internas es necesario que los servidores públicos ofrezcan la información correspondiente para el proceso que se debe llevar a cabo en los trámites sobre el CAS.

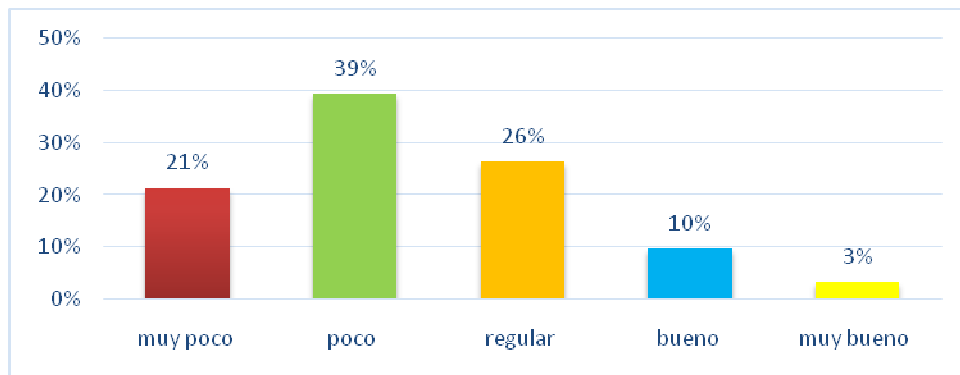
En este entendido en el gráfico anterior se observa que un 38% de los servidores públicos indican que brindan poca información sobre los trámites a realizar de manera adecuada, a pesar de la carga excesiva de funciones y tareas que deben realizar. Un 3% indican que la información brindada sobre los trámites a realizar es

de manera adecuada, debido a que los usuarios se apersonan a la institución en horarios donde no existe mucha afluencia de usuarios.

Para poder ser atendidos por los servidores públicos existe el etiquetero que distribuye fichas según la llegada a la institución; sin embargo, el 40% de los servidores públicos indican que en pocas ocasiones se respeta el orden de atención por efecto de la presión que sienten al momento de cumplir con las funciones por parte los usuarios. En cambio, un 3% indica que la distribución del etiquetero es muy buena para poder poner en orden el turno de atención.

Para poder tener a los usuarios externos satisfechos es necesario brindar un servicio de calidad, no obstante, el 40% de los servidores informan que en pocas ocasiones ofrecen un servicio de esta naturaleza, ya que la jornada excesiva hace que se encuentren cansados y estresados, lo que influye negativamente en el servicio brindado. En cambio, un 4% señala que si dan un servicio de calidad debido a que los usuarios se apersonan en las primeras horas de apertura de la institución.

**Gráfico N°6. Respuestas de mayor coincidencia dimensión de fiabilidad (servidores públicos)**



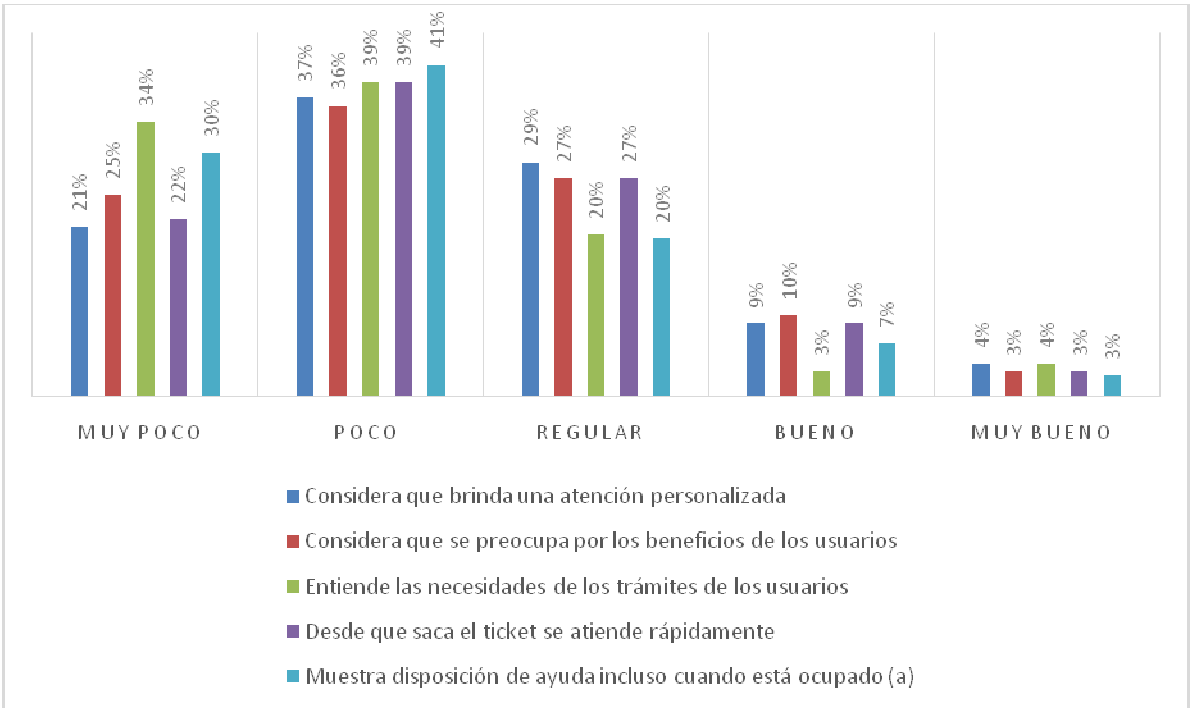
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se muestra que el 39%, el 26% y el 21% de los servidores públicos considera que el servicio que se ofrece en la U.C.A.S. es poco fiable, regular y muy poco fiable respectivamente; por lo tanto, el servicio brindado no es adecuado, debido a que se encuentran estresados por la excesiva presión que

reciben para realizar las tareas encomendadas, mismas que son excesivas por lo que deben trabajar más de las 8 horas que demanda la jornada laboral.

**4.1.2. Dimensión sensibilidad**

**Gráfico N°7. Resultados dimensión sensibilidad - servidores públicos**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados presentados en la anterior gráfica, resalta que un 37% de los servidores públicos considera que brindan poca atención personalizada a los usuarios, por efecto de la carga excesiva de tareas a realizar, lo que genera poco tiempo para poder hacer una atención personalizada.

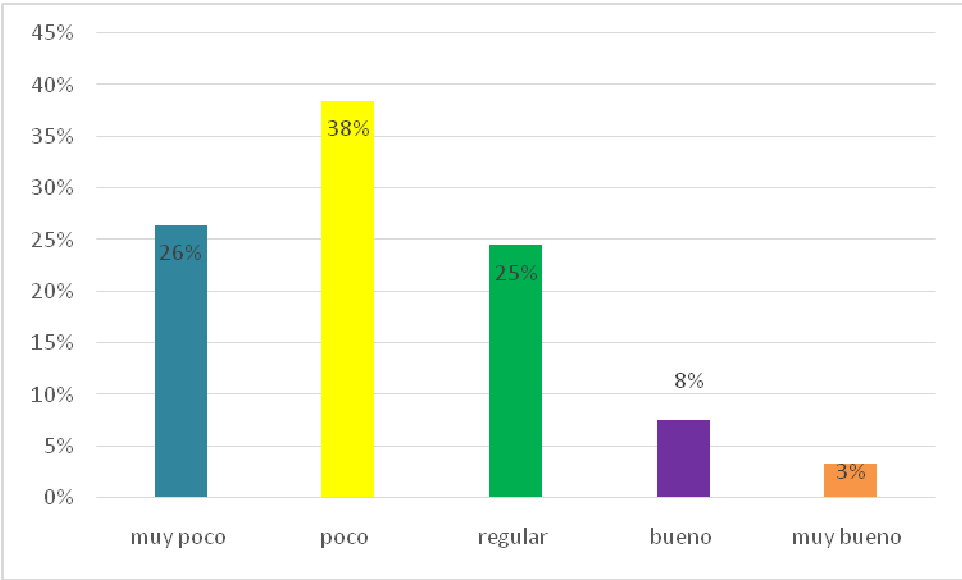
Para poder brindar un servicio de calidad es necesario que la institución se preocupe de los beneficios de los usuarios; no obstante, el 36% de los servidores públicos indica la U.C.A.S. en pocas ocasiones se preocupa por el beneficio de estos, debido al estrés laboral existente en los servidores públicos por el exceso de tareas y horas de trabajo que realizan para poder cumplir con los objetivos de la institución.

Los usuarios al momento de apersonarse a los servidores que trabajan en la U.C.A.S. buscan satisfacer los requerimientos de los trámites correspondientes; empero, el 39% de los servidores públicos indica que en pocas ocasiones satisfacen estas necesidades por lo señalado anteriormente.

Otro punto que se debe tomar en cuenta es el tiempo de espera y atención que brindan los servidores a los usuarios. De acuerdo a los resultados obtenidos, un 39% de los servidores indican que en pocas ocasiones la atención es de manera rápida y eficiente, puesto que se encuentran mentalmente agotados, además de tener un cansancio emocional.

Los servidores al sufrir problemas de ansiedad, cansancio mental y emocional muestran poca disposición al momento de ayudar a los usuarios, siendo un 41% de estos manifiesta que existe poca disposición al momento de ayudar al usuario.

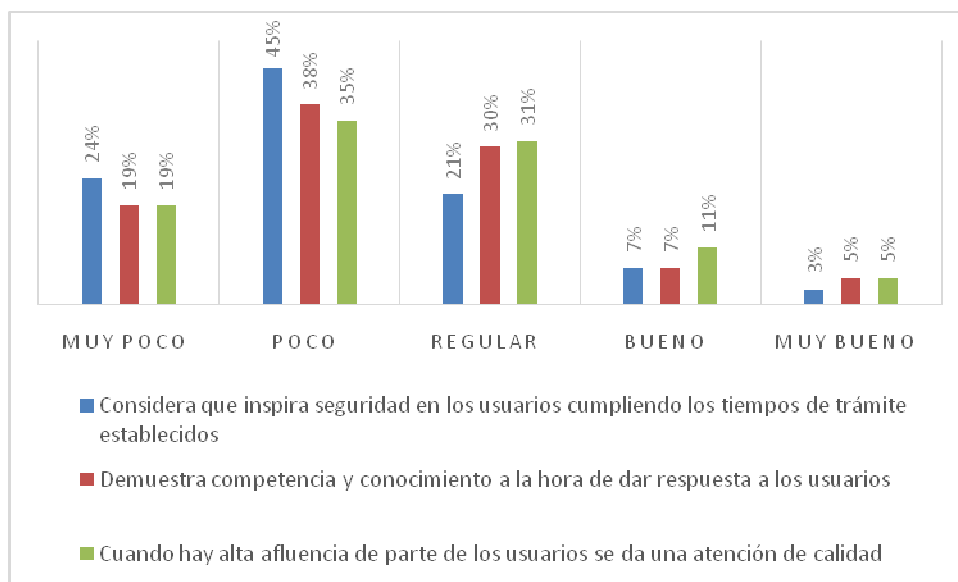
**Gráfico N°8. Respuestas de mayor coincidencia dimensión sensibilidad (servidores públicos)**



De los resultados obtenidos en la gráfica anterior, se puede colegir que el 38% de los servidores de la U.C.A.S. son poco sensibles al momento de realizar la atención a los usuarios por razón de tiempo, requisitos que deben cumplir los trámites y sobre todo la atención personalizada que debería existir con cada usuario.

### 4.1.3. Dimensión Seguridad

Gráfico N°9. Resultados dimensión seguridad–servidores públicos



Fuente: Elaboración propia

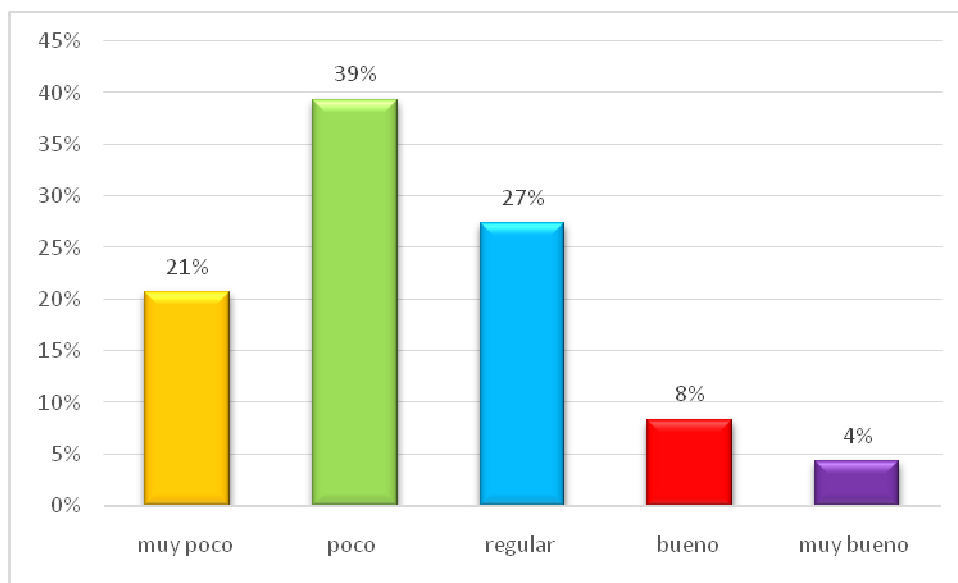
En la gráfica anterior, se observa que el 45% de los servidores públicos han manifestado que existe poca seguridad al momento del cumplimiento de los trámites en fechas establecidas. Esto es dado por que cada uno de los servidores tiene una cantidad excesiva de tareas y funciones a realizar de manera diaria, impidiendo de esta manera el cumplimiento de fechas establecidas para elaborar los trámites.

Para poder cumplir con las funciones correspondientes los servidores deben poseer competencias: habilidades, destrezas y actitudes que les permitan realizar las tareas; sin embargo, el 38% de estos indican que son pocos los que demuestran estas competencias para la realización de las tareas asignadas.

Existen horarios en los cuales en la institución existe mayor afluencia de usuarios, lo que predispone a los servidores públicos a irritarse y ser impacientes a momento de atenderlos, que conlleva a que los usuarios no sean atendidos con esmero y prontitud. En este sentido, un 35% de los servidores informan que existe poca calidad de servicio al existir mayor afluencia de usuarios en horarios pico.



**Gráfico N°10.Respuestas de mayor coincidencia dimensión seguridad  
(servidores públicos)**

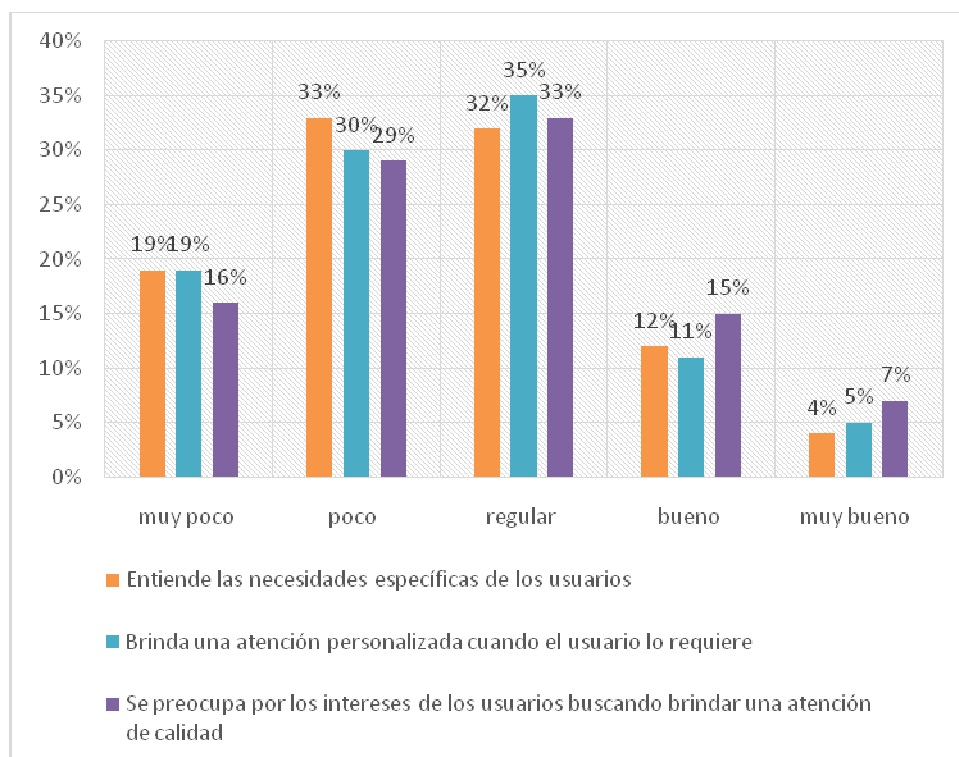


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior, se establece que el 39% de los servidores presentan poca disposición de ayuda, incluso cuando está ocupado (a); igualmente, se determina que inspiran poca seguridad en los usuarios para el cumplimiento de los tiempos de trámites establecidos. Asimismo, se demuestra que existe poca competencia y conocimiento a la hora de dar respuesta a los usuarios en el momento de la atención.

#### 4.1.4. Dimensión Empatía

Gráfico N°11. Resultados dimensión empatía – servidores públicos



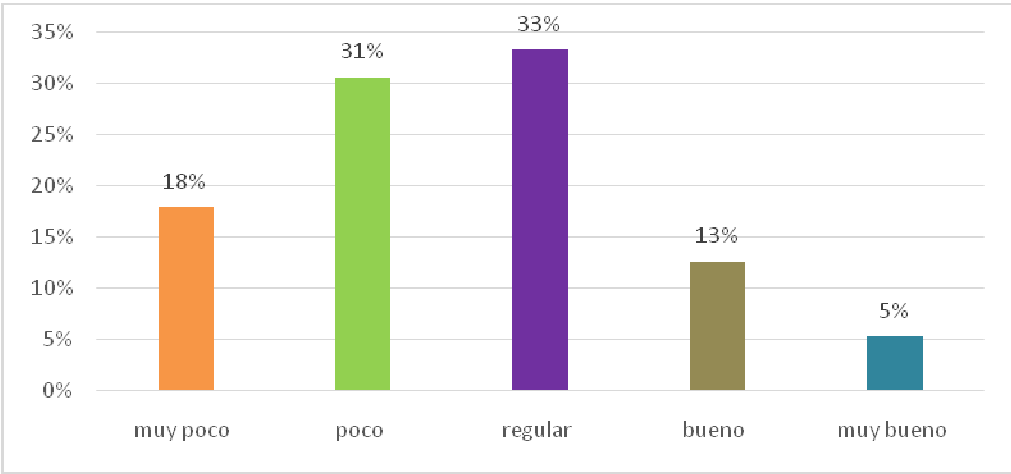
Fuente: Elaboración propia

Para poder ofrecer un servicio de calidad es necesario entender las necesidades de los usuarios al momento de realizar los trámites correspondientes. No obstante, el 33% de los servidores indican que no comprenden las necesidades requeridas de los usuarios. Esto debido a que ellos se encuentran mentalmente agotados por las excesivas funciones y tareas que deben realizar.

En algunos trámites los usuarios requieren una atención personalizada; sin embargo, el 35% de los servidores informan que en estos casos la atención personalizada es regular, ya que se debe atender de manera rápida a una gran cantidad de usuarios que requieren realizar sus trámites en la institución.

Otro punto que se debe recalcar es que los servidores deben preocuparse por los intereses de los usuarios para poder ofrecer un servicio de calidad en la U.C.A.S., empero, el 33% informa que se preocupan por los intereses de los usuarios de manera regular, debido al poco tiempo de atención que tienen para atender a cada usuario, como se observa en la gráfica anterior.

**Gráfico N°12. Respuestas de mayor coincidencia dimensión empatía (servidores públicos)**

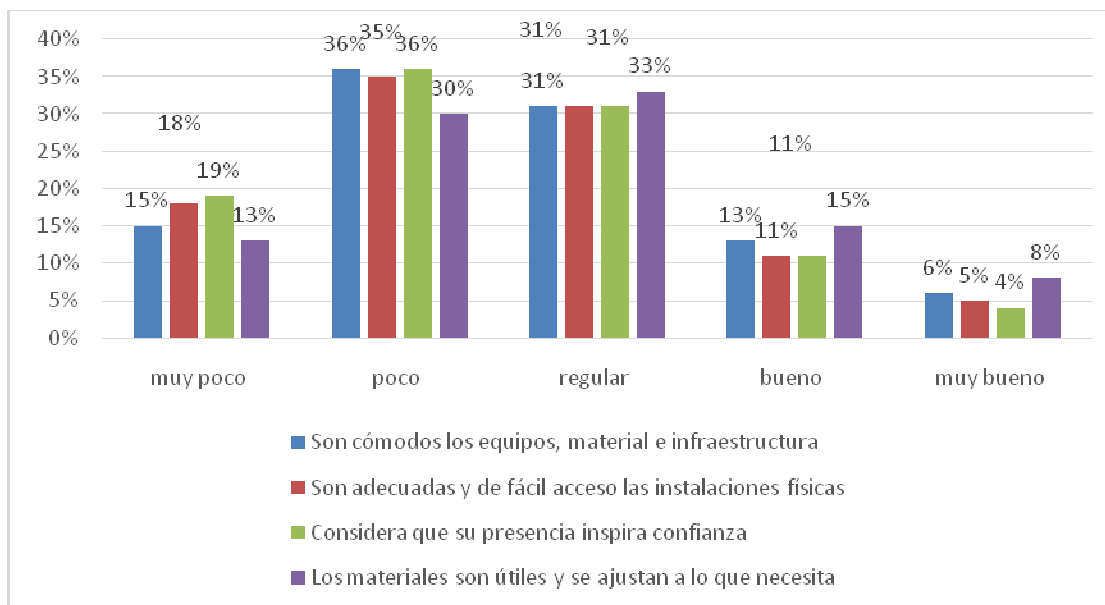


Fuente: Elaboración propia

En razón a los resultados expuestos en la gráfica anterior, se muestra que el 33% de los servidores señalan que la empatía con la que atienden a los usuarios es regular debido a la gran afluencia de los mismos, la jornada laboral excesiva y la presión de los superiores para la realización de las diversas tareas, lo que deriva en estrés laboral.

#### 4.1.5. Dimensión elementos tangibles

**Gráfico N°13. Respuestas de mayor coincidencia dimensión elementos tangibles (servidores públicos)**



Fuente: Elaboración propia

Para poder realizar el trabajo de manera eficiente es necesario tener un ambiente de trabajo estable; sin embargo, el 36% de los servidores indican que los equipos, materiales e infraestructura no son cómodos para desarrollar sus funciones.

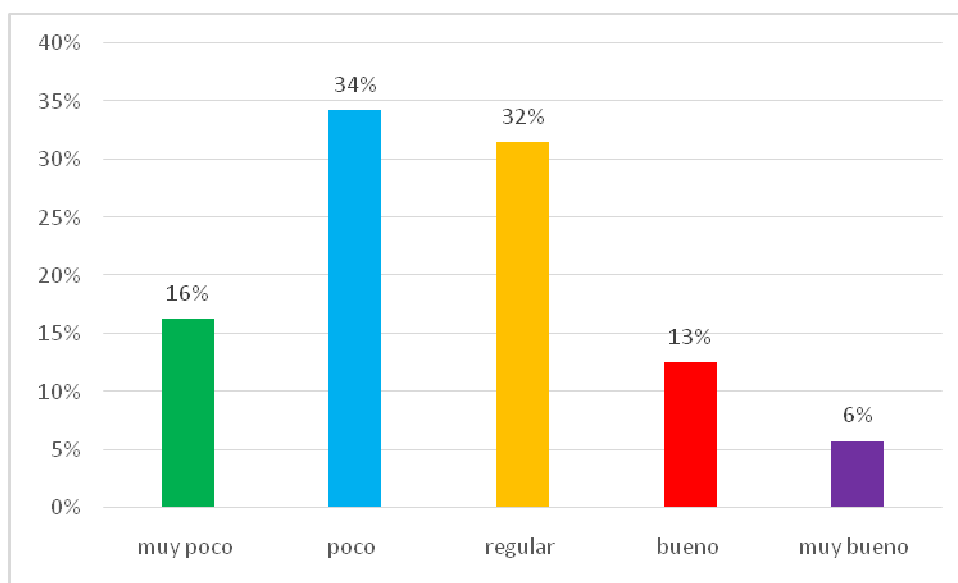
Asimismo, el 35% de los servidores señalan que la infraestructura y la ubicación de la institución no son adecuadas y son de difícil acceso a las instalaciones de la U.C.A.S.

Por otro lado, debido a la carga excesiva de funciones y tareas que se les asigna, el 36% de los servidores informa que su presencia frente a los usuarios no inspira confianza, puesto que incumplen reiteradamente las fechas establecidas para elaborar los trámites y asimismo, observan la escasa calidad de servicio que brindan a los usuarios.

Para poder brindar un servicio de calidad, generar la confianza y satisfacción en los usuarios es necesario contar con los materiales correspondientes; no obstante, el

33% de los servidores indican que estos materiales solo permiten satisfacer sus necesidades de manera regular, lo que, a su vez genera en ellos una insatisfacción laboral.

**Gráfico N°14. Respuestas de mayor coincidencia dimensión elementos tangibles (servidores públicos)**



Fuente: Elaboración propia

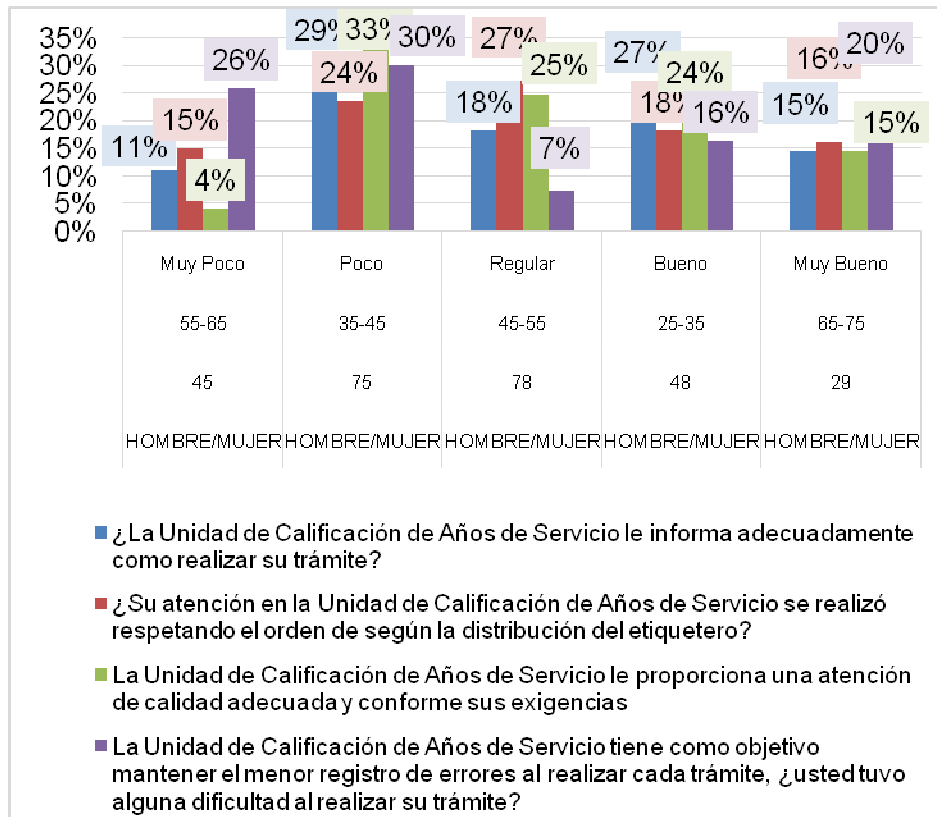
De acuerdo a la infraestructura, materiales de oficina requeridos para la realización de las funciones, tarea y la ubicación de la institución, el 34% de los servidores manifiesta que estos elementos tangibles son insuficientes para la realizar su trabajo, generando de esta manera una insatisfacción laboral.

#### **4.2. Cuestionario de Evaluación de la Calidad de Servicio de la U.C.A.S. - usuarios**

De acuerdo al cuestionario aplicado a los usuarios de la U.C.A.S. se ha obtenido los siguientes resultados:

#### 4.2.1. Dimensión de fiabilidad

**Gráfico N°15: Resultados dimensión de fiabilidad**



Fuente: Elaboración propia

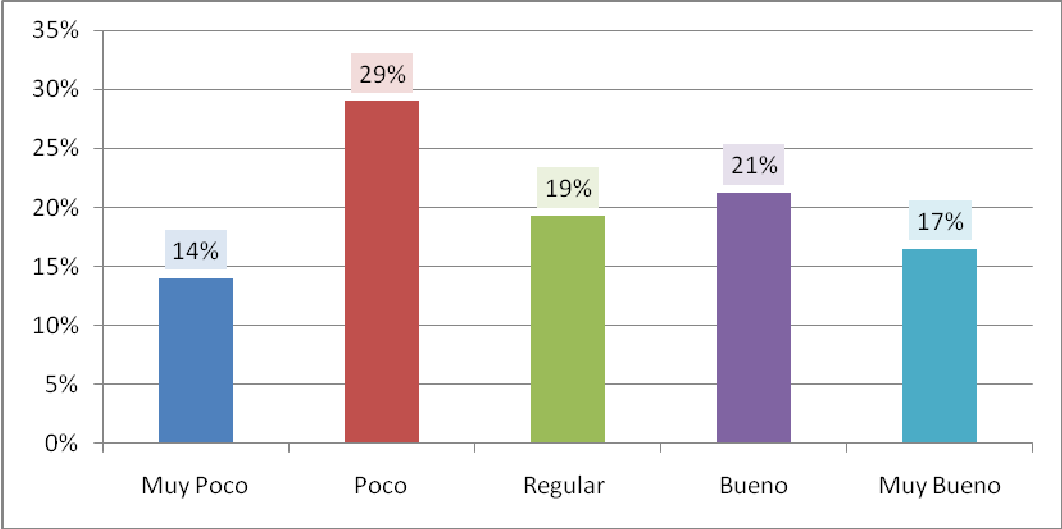
Según la gráfica anterior, se observa que el 29% de los usuarios indican que en pocas ocasiones son informados de manera adecuada para la realización de sus trámites, por efecto de la gran cantidad de personas que buscan ser atendidos y la poca cantidad de servidores.

La distribución del etiquetero permite el orden de atención a los usuarios; sin embargo, el 27% de estos informan que los servidores cumplen el orden de atención.

Por otro lado, el 33% de los usuarios informa que en pocas ocasiones es atendido con calidad y que normalmente no se sienten satisfechos con el servicio brindado, en razón a que observan a los servidores estresados, cansados e irritables.

Empero, si bien los servidores no atienden adecuadamente a los usuarios por diversos factores, el 30% de los usuarios señala que han sido pocas circunstancias donde se presentaron problemas al momento de la realización de sus trámites.

**Gráfico N°16: Respuestas de mayor coincidencia dimensión de fiabilidad**

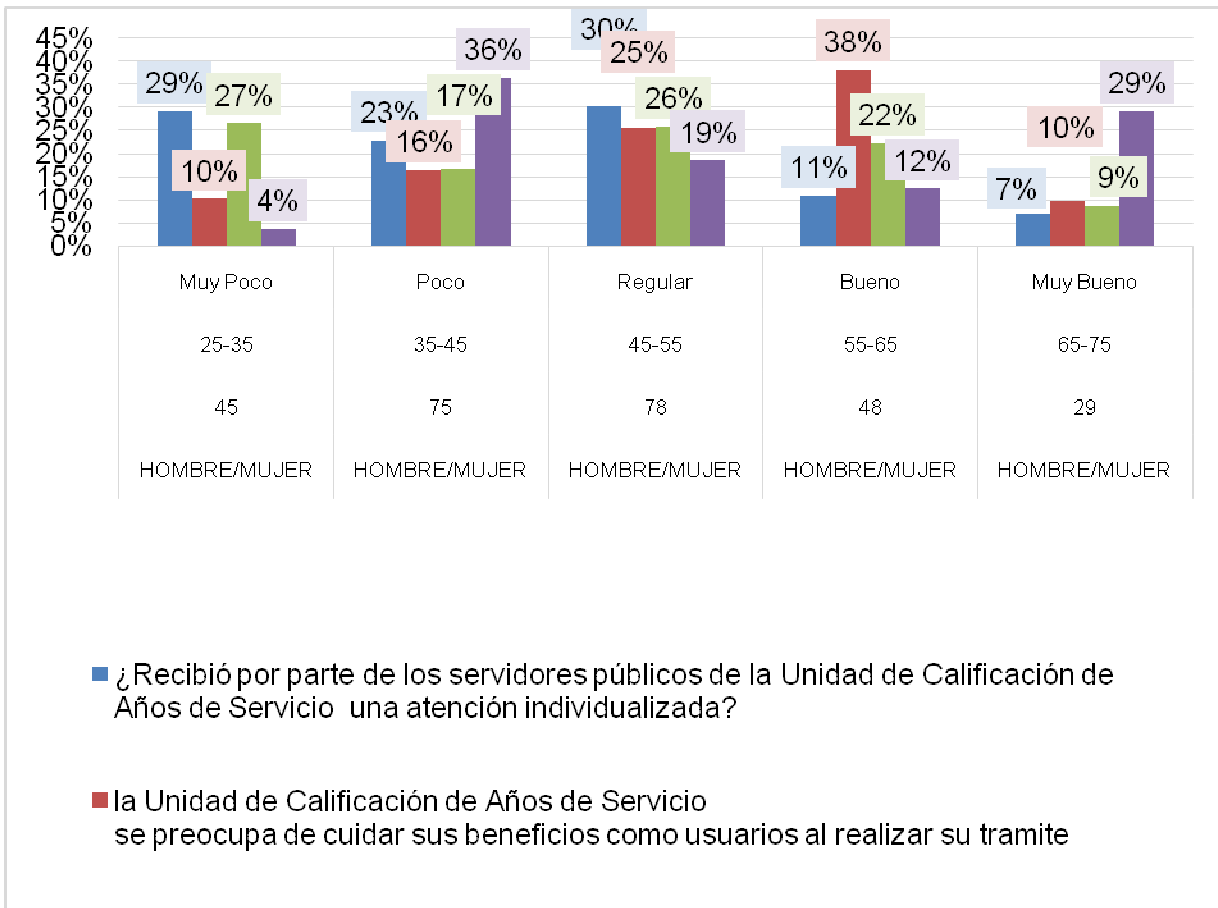


Fuente: Elaboración propia.

Los usuarios necesitan tener la fiabilidad de que la institución podrá cumplir con las fechas establecidas en la elaboración de sus trámites y que estos no presenten dificultades; no obstante, el 29% de estos manifiesta que en pocas ocasiones tienen la certeza de que los trámites que realizan en la U.C.A.S. se cumplirán en los tiempos establecidos.

#### 4.2.2. Dimensión de sensibilidad

**Gráfico N°17: Resultados de dimensión de sensibilidad**



Fuente: Elaboración propia

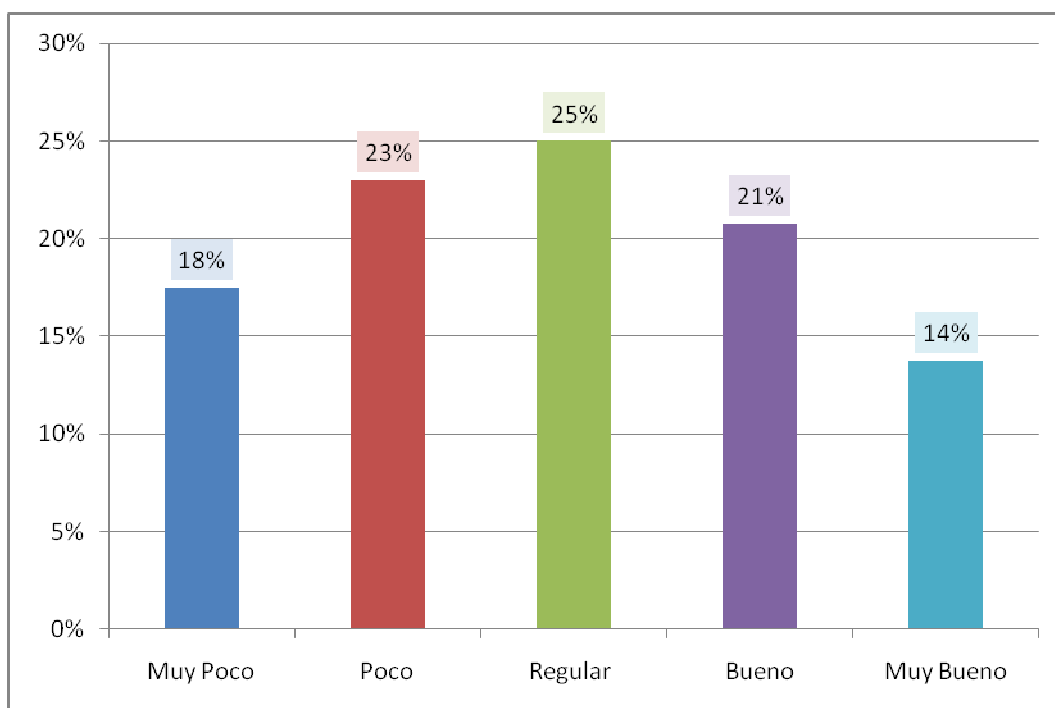
La atención individualizada es una manera de lograr dar un servicio de calidad a los usuarios; sin embargo, el 30% de los encuestados establece que la atención personalizada que reciben por parte de los servidores es de manera regular, por la gran cantidad que requieren los servicios de la institución.

Desde el punto de vista de los usuarios, el 38% como un punto a favor, manifiestan que los servidores se preocupan por cumplir con sus funciones encomendadas, ya que entienden el beneficio que reporta a los usuarios contar con su trámite de calificación de años de servicio adecuadamente elaborado.



A pesar de lo anterior, un 27% de los usuarios indican que en muy pocas ocasiones tienen la seguridad de que los servidores comprenden sus necesidades, debido a que ven que los servidores no se concentran adecuadamente en su trabajo y reflejan con su actitud cansancio mental y emocional.

**Gráfico N°18. Respuestas de mayor coincidencia dimensión de sensibilidad**

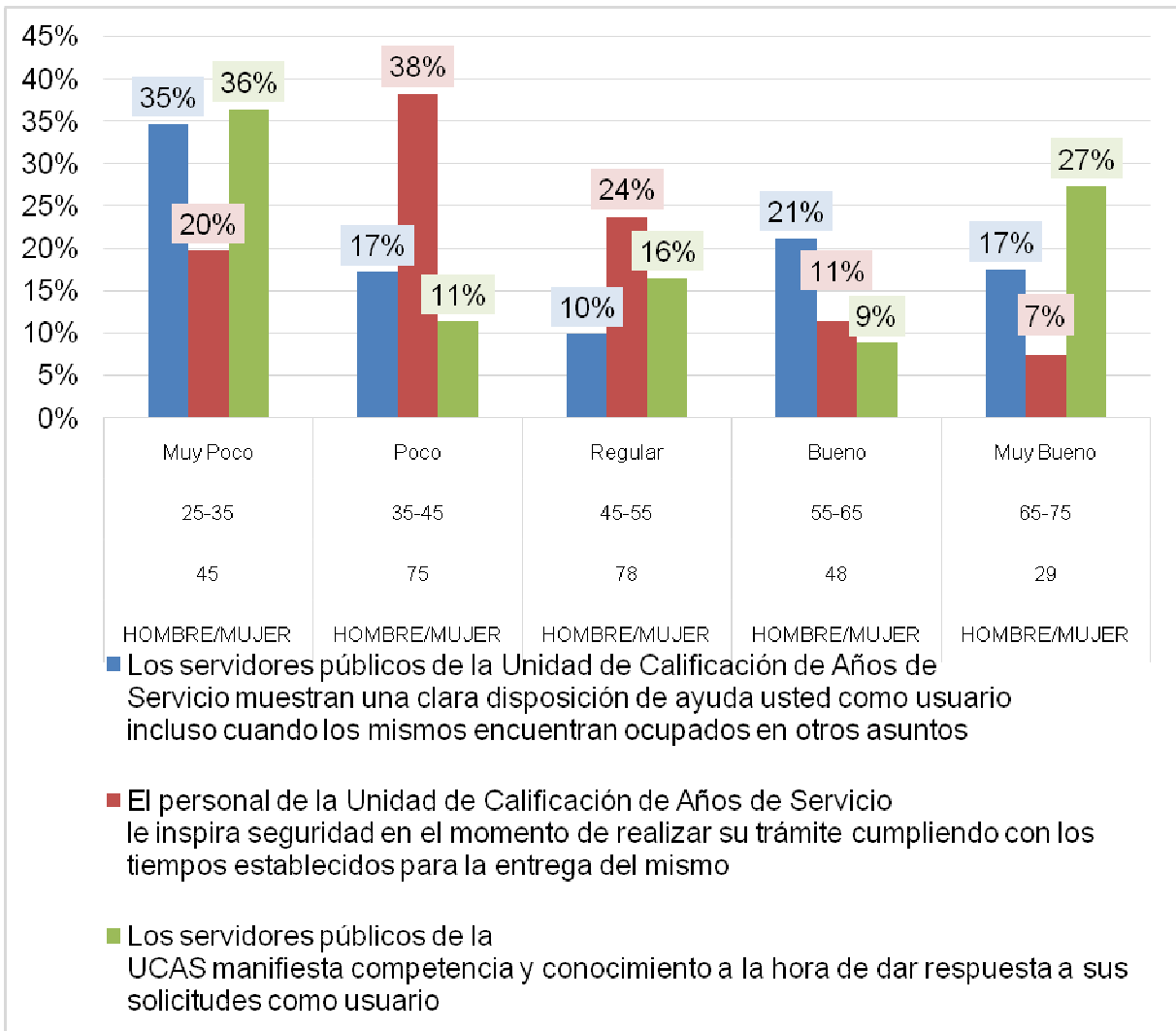


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se observa que el 25% de los usuarios, señalan que los servidores públicos de la U.C.A.S. tienen una sensibilidad regular con ellos al momento de realizar sus trámites. Esto, según lo que manifiestan, miran a los servidores estresados, agotados, irritables e impacientes.

### 4.2.3. Dimensión de seguridad

**Gráfico N°19: Resultados dimensión de seguridad**



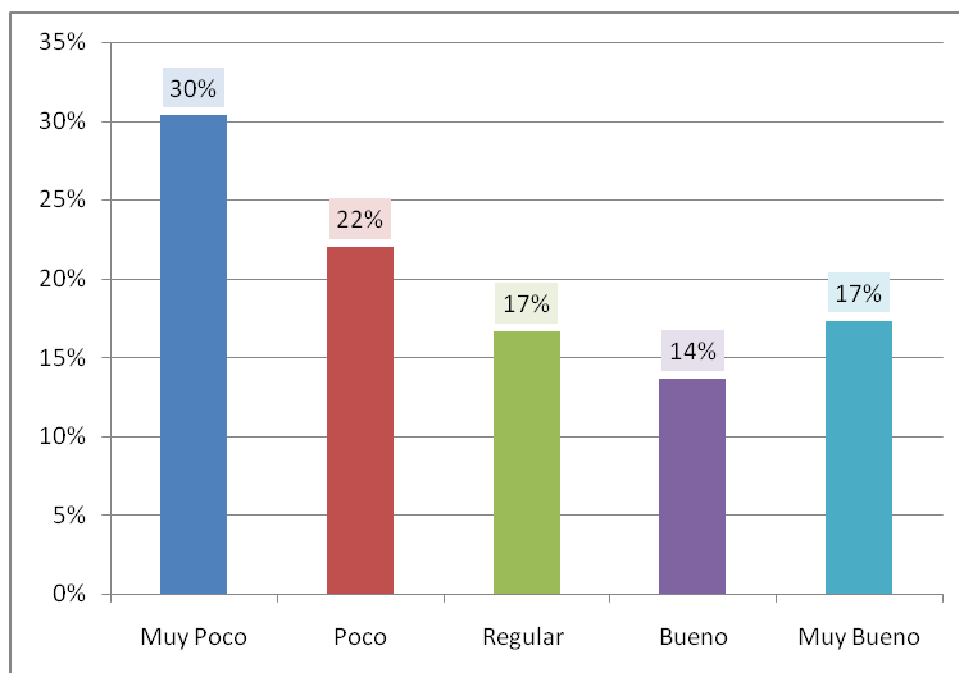
Fuente: Elaboración propia

La institución debe mostrar la disposición de ayudar a los usuarios; sin embargo, en la U.C.A.S., el 35% de estos indican que los servidores en muy pocas ocasiones, muestran la predisposición de ayudar con los trámites correspondientes, ya que estos por lo general se muestran ocupados en otras actividades, además de que deben atender a más usuarios.

Lo anterior influye para que el 38% de los usuarios indique que en pocas situaciones encuentran seguridad y confianza en el trabajo de los servidores de la institución a momento de cumplir con los tiempos establecidos para la entrega de estos trámites.

Por lo tanto, la percepción de los usuarios con respecto al conocimiento y la competencia que los servidores públicos poseen es casi nula. Esto es mencionado por el 36% de los usuarios.

**Gráfico N°20: Respuestas de mayor coincidencia dimensión de seguridad**



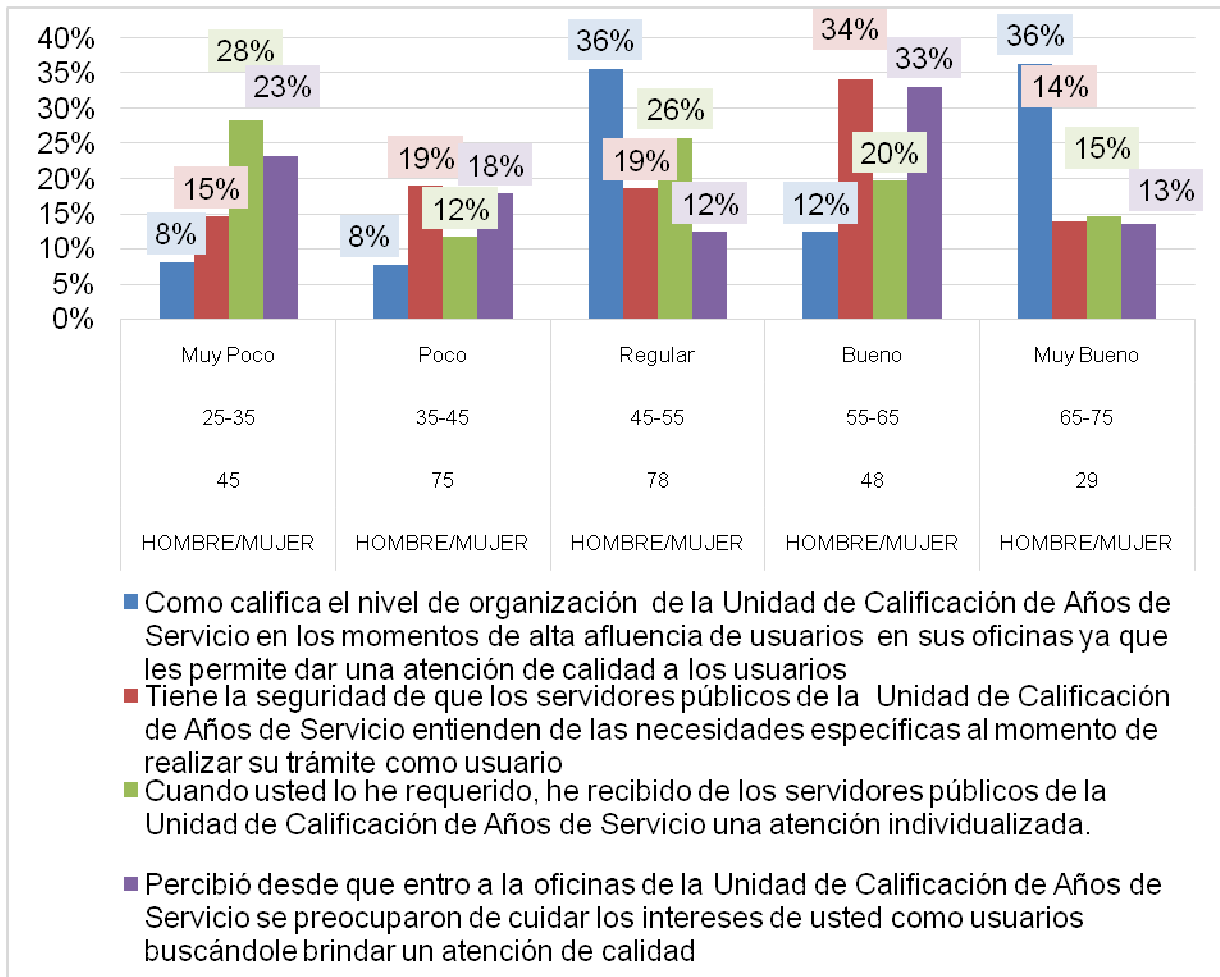
Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior, se muestra que el 30% de los usuarios no tiene la confianza ni la seguridad de que se cumplan los tiempos establecidos para el cumplimiento de los trámites que realizan dentro la institución, debido a que ven a los servidores muy ocupados con otras actividades además de verlos agotados y estresados.

Solo un 17% de los usuarios señalan que confían y tienen la seguridad de que los trámites se llevan a cabo en los tiempos y fechas establecidas en las U.C.A.S., esta percepción se debe a que ellos se aproximan en horarios donde los servidores pueden darles un servicio personalizado y de calidad.

#### 4.2.4. Dimensión de empatía

**Gráfico N°21: Resultados dimensión de empatía**



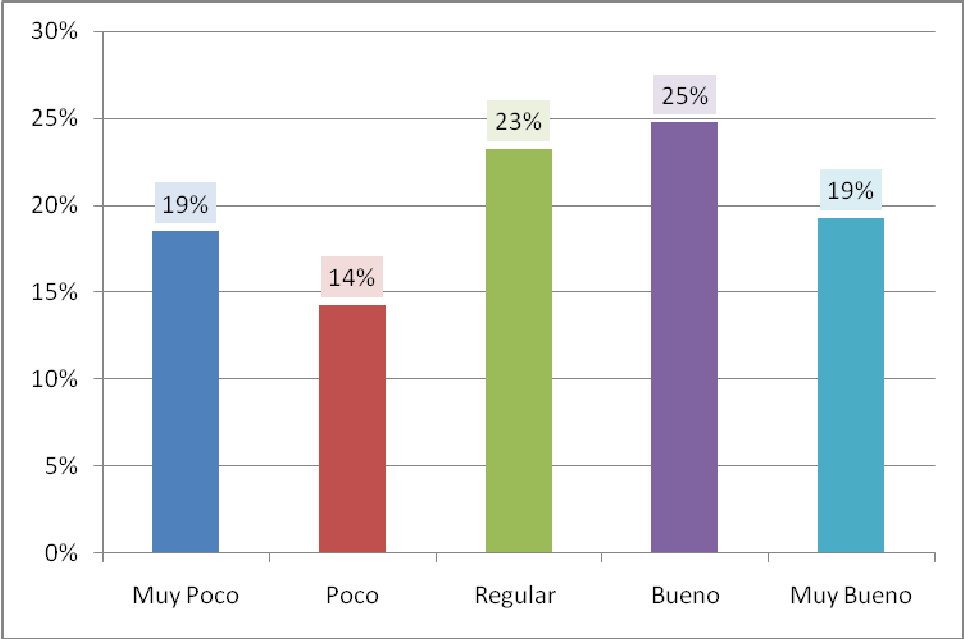
Fuente: Elaboración propia

Por medio del etiquetero que permite la organización del orden de atención a los usuarios, un el 36% de estos manifiesta que la organización es regular en horarios de alta afluencia; no obstante, esta forma de organización permite que todos los usuarios sean atendidos para la realización de sus trámites.

Lo anterior es elemento para que el 36% de los usuarios indiquen que existe seguridad al momento de ser atendidos por los servidores y de esta manera poder comunicar sus necesidades para los diversos trámites que deben realizar.

No obstante, de lo anterior por la gran afluencia de usuarios se observa que un 28% de estos señala que el servicio ofrecido por los servidores no es personalizado. Pese a ello un 36% manifiesta que los servidores procuran atenderlos con interés y brindarles un servicio de calidad al momento de realizar sus trámites.

**Gráfico N°22: Respuestas de mayor coincidencia dimensión de empatía**

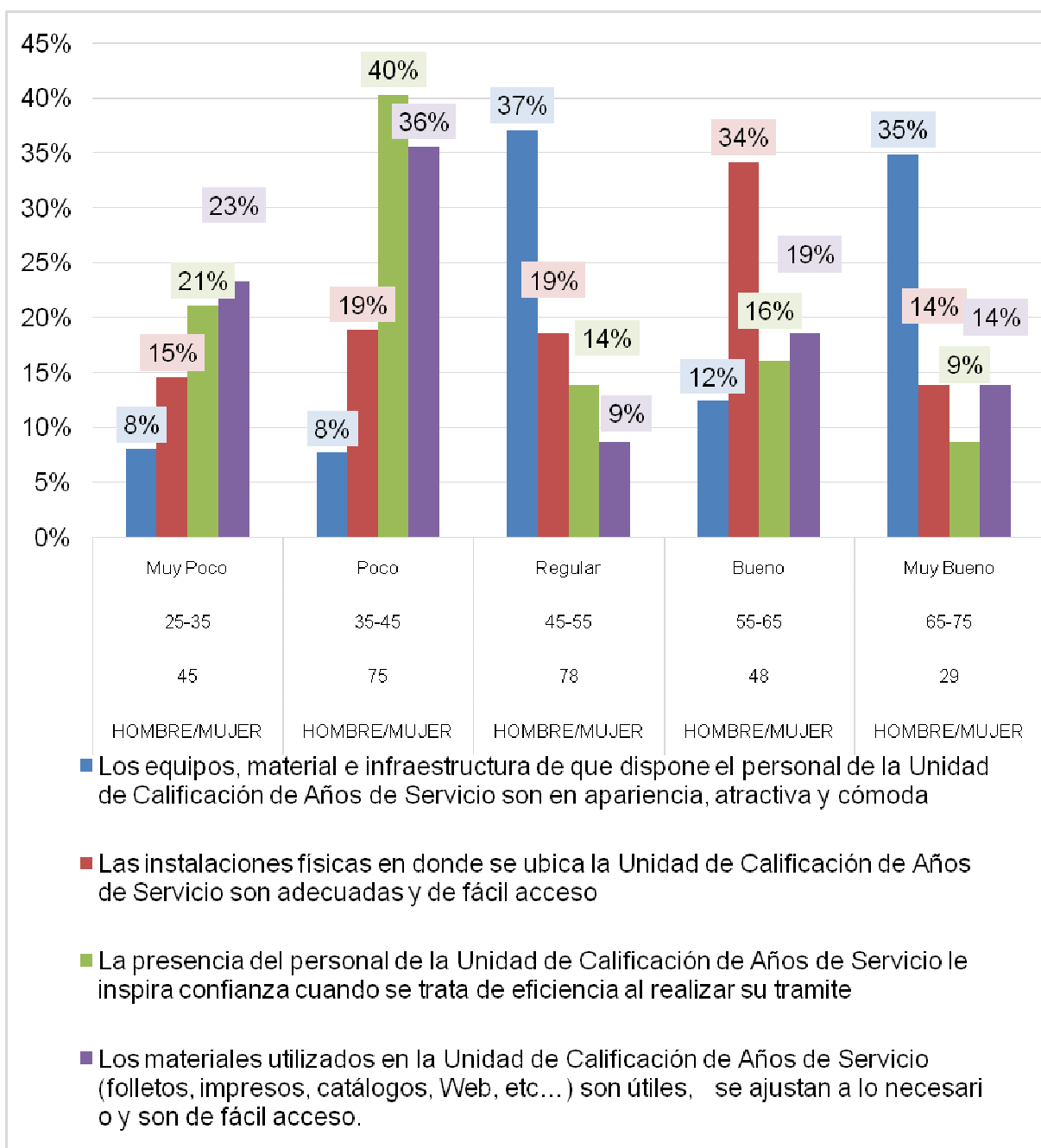


De acuerdo a los resultados establecidos en la gráfica anterior, el 25% de los usuarios informa que los servidores se muestran empáticos al momento de atenderlos, pese a que ven a estos cansados, estresados, irritados.

Para el 19% de los usuarios, los servidores no se muestran empáticos al momento de ofrecer los servicios correspondientes. Esto debido a que ellos acuden a las U.C.A.S. en horarios donde existe gran afluencia de personas.

#### 4.2.5. Dimensión de elementos tangibles

**Gráfico N°23: Resultados dimensión de elementos tangibles**



Fuente: Elaboración propia

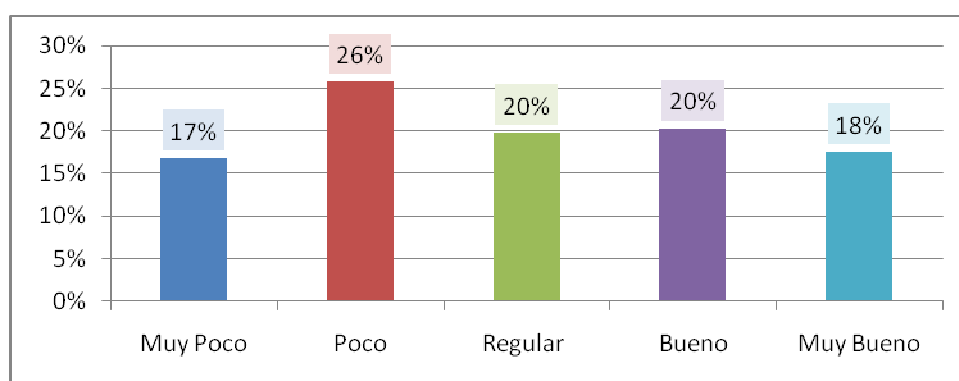
Para poder ofrecer un servicio de calidad es necesario que los servidores se encuentren en ambientes confortables y contar con los materiales requeridos. Al respecto, el 35 % de los usuarios informan que las instalaciones y los materiales que se proporcionan a los servidores son muy buenas, ya que esto les permite cumplir con las tareas correspondientes, lo que permite ayudarlos con los trámites que realizan.

Asimismo, un 34% de los usuarios indican que la infraestructura que tiene la U.C.A.S. es adecuada y de fácil acceso, lo que permite llegar a sus instalaciones sin ningún inconveniente.

Por otro lado, el 40% de los usuarios señalan que tienen poca confianza en la eficiencia del servicio que brindan los servidores, ya que ven que estos no poseen los conocimientos y competencias requeridas para poder ayudar de manera adecuada con la realización de sus trámites.

Además, manifiestan que las plataformas y materiales tecnológicos que ofrecen a los usuarios para la resolución de los trámites correspondientes es poco fiable. Esto es mencionado por el 36% de los usuarios.

**Gráfico N°24: Respuestas de mayor coincidencia dimensión de elementos tangibles**



Fuente: Elaboración propia

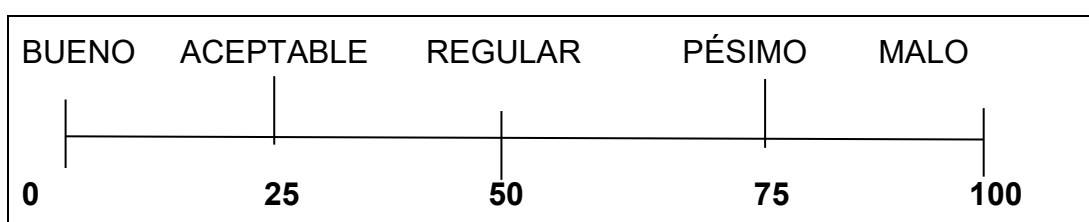
En la gráfica anterior se observa que el 26% de los usuarios considera poco adecuado los elementos tangibles que se les otorga a los servidores para poder realizar los trámites correspondientes de los usuarios.

Por otro lado, el 20% de los usuarios indican que estos elementos tangibles ayudan de manera regular para poder cumplir con las tareas requeridas que necesitan los diversos trámites de los usuarios.

#### 4.2.6. Calificación de rangos de las dimensiones del Modelo SERVQUAL

En el siguiente gráfico se muestra una escala de calificación de rangos, la cual es utilizada para calificar las dimensiones del modelo de SERVQUAL.

**Figura N°6: Rangos de calificación SERVQUAL**



Fuente: elaboración propia en base a Duque et al (2012).

A continuación, se presenta una tabla que considera los resultados obtenidos en las encuestas, para poder para medir la vulnerabilidad en la calidad de servicio se aplicó la desviación estándar.

La desviación estándar es una medida de la dispersión de los retornos en torno a su media, cuanto mayor es la desviación estándar mayor es la dispersión o viceversa, en suma, se usa como medida de volatilidad, la cual es la medida de riesgo más utilizada. (Ippoliti, 2018)

**Tabla N°8. Calidad de servicio en la U.C.A.S.- servidores públicos**

DIMENSIONES DEL SERVQUAL	Muy Poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno	Calificación
Dimensión de fiabilidad	21,00%	39,00%	26,00%	10,00%	3,00%	14,02%
Dimensión de sensibilidad	26,00%	38,00%	25,00%	3,00%	3,00%	15,48%
Dimensión de seguridad	21,00%	39,00%	27,00%	8,00%	4,00%	14,24%
Dimensión de empatía	18,00%	31,00%	33,00%	13,00%	5,00%	11,92%
Dimensión de elementos tangibles	16,00%	34,00%	32,00%	13,00%	6,00%	12,26%
<b>Total</b>	<b>102,00%</b>	<b>181,00%</b>	<b>143,00%</b>	<b>47,00%</b>	<b>21,00%</b>	<b>67,91%</b>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas



En la tabla anterior se presenta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los servidores públicos, y como medida de vulnerabilidad (riesgo) se utiliza el estadístico de la desviación estándar, los resultados del mismo se encuentran en el rango de “calificación”. Por lo tanto, considerando los resultados de cada dimensión se concluye que la calidad de atención de los servidores públicos es pésima.

**Tabla N°9. Calidad de servicio en la U.C.A.S.- usuarios**

<b>DIMENSIONES DEL SERVQUAL</b>	<b>Muy Poco</b>	<b>Poco</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Calificación</b>
<b>Dimensión de fiabilidad</b>	14,00%	29,00%	19,00%	21,00%	17,00%	5,66%
<b>Dimensión de sensibilidad</b>	18,00%	23,00%	25,00%	21,00%	14,00%	4,32%
<b>Dimensión de seguridad</b>	30,00%	22,00%	17,00%	14,00%	17,00%	6,28%
<b>Dimensión de empatía</b>	19,00%	14,00%	23,00%	25,00%	19,00%	4,24%
<b>Dimensión de elementos tangibles</b>	17,00%	26,00%	20,00%	20,00%	18,00%	3,49%
<b>Total</b>	98,00%	114,00%	104,00%	101,00%	85,00%	<b>24,00%</b>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas

En la tabla anterior se presenta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los usuarios, y como medida de vulnerabilidad (riesgo) se utiliza el estadístico de la desviación estándar, los resultados del mismo se encuentran en “calificación” considerando los resultados de cada dimensión se concluye que la calidad de atención de los servidores públicos es aceptable desde la óptica de los usuarios.

En consecuencia, los resultados difieren de usuarios a servidores públicos, en el caso de los servidores públicos estos califican de pésima la calidad, y los usuarios califican de aceptable.

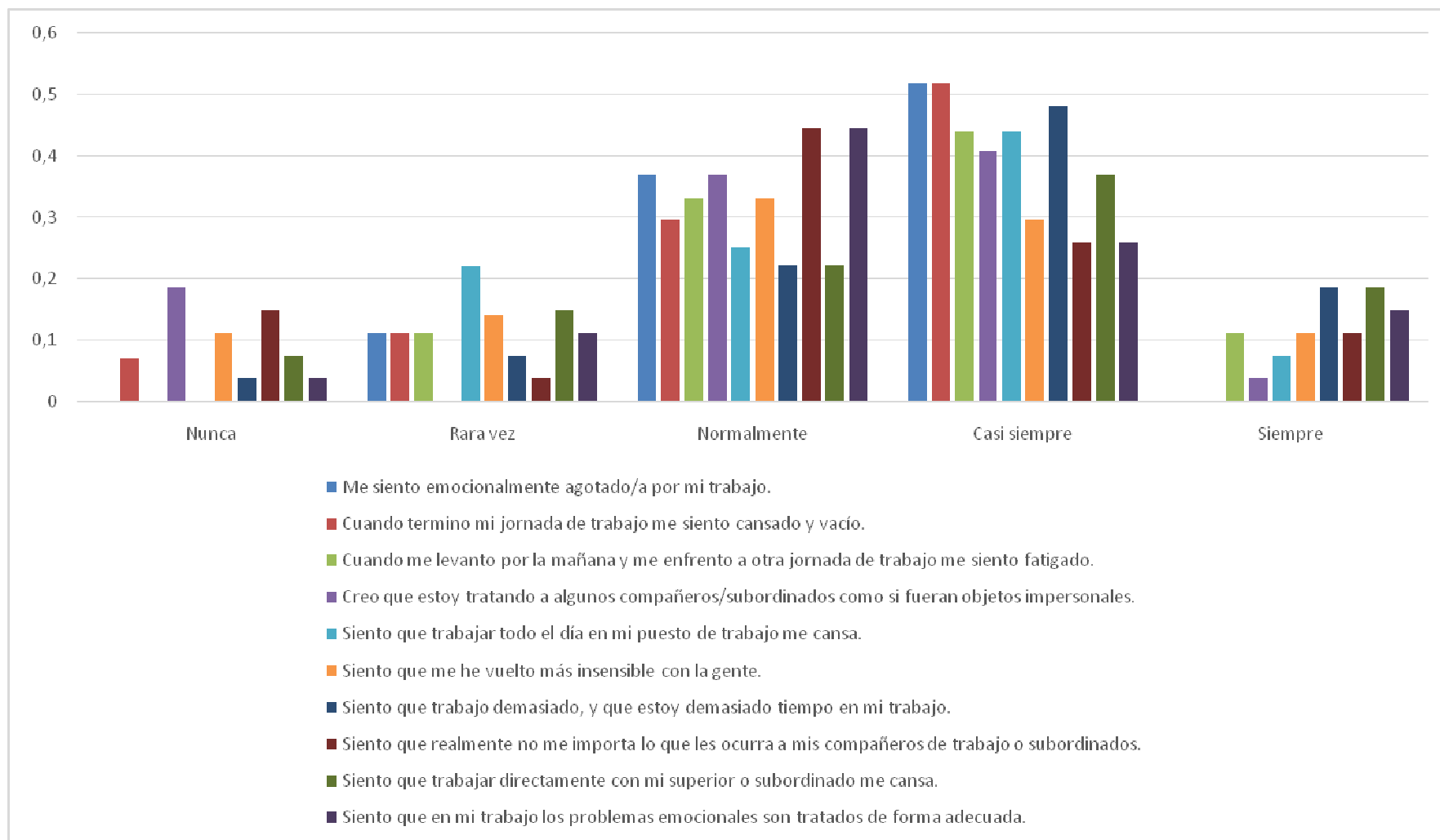
#### **4.3. Resultados del Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés (CVE)**

En esta sección se presenta los resultados correspondientes al Objetivo Especifico 2:

OE2: Identificar los principales estresores que afectan a los servidores públicos de las U.C.A.S.

Seguidamente se presenta una gráfica acerca de las afirmaciones generales del grado de vulnerabilidad de los servidores públicos de la U.C.A.S.:

**Gráfico N°25. Afirmaciones generales**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

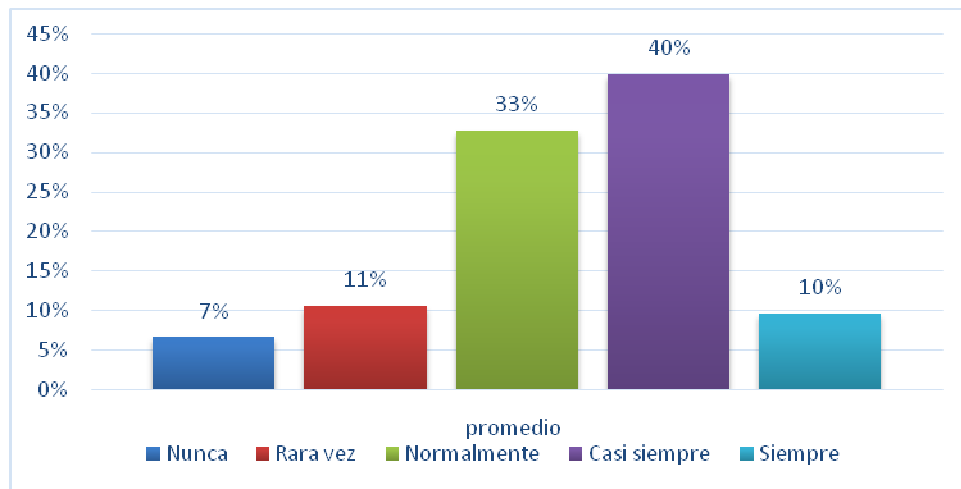
Los servidores públicos que trabajan en la U.C.A.S., en un 51,9% indican que siempre se sienten agotados emocionalmente debido a la carga excesiva de funciones y tareas; además, de tener una jornada laboral excesiva. Esto conlleva a que el 40% de estos señalen que al momento de terminar la jornada laboral se sienta cansados y vacíos. Por lo tanto, al momento de ingresar al día siguiente a las instalaciones de la U.C.A.S. el 44% de los servidores públicos se sienten fatigados, con molestias y dolores, lo que trae consigo irritabilidad e impaciencia al momento de atender a los usuarios.

Debido a la carga excesiva de tareas y la presión que sienten para realizarlas, para realizar su trabajo el 40.7% manifiesta que casi siempre tratan a los compañeros de trabajo y subordinados como si fueran un objeto para el cumplimiento de las actividades que se requiere para los trámites de los usuarios. Además, el 44% indica que el puesto que cubren es bastante agotador por el exceso de actividades que deben realizar, lo que implica que llegue a un punto donde no se concentren y se sientan mentalmente agotados. Esto trae como efecto que el 33% de los servidores se vuelva más automatizado e insensible al momento de ofrecer los servicios correspondientes al usuario.

Por otro lado, la carga excesiva de tareas que tienen los servidores públicos, muestra que el 48.1% casi siempre se encuentra en el trabajo fuera del horario establecido, lo que genera una larga jornada laboral y que estos se sienten frustrados, desencadenando de esta manera un pésimo ambiente de trabajo. Por lo tanto, a decir de ellos, esto ocasiona que un 44.4% se vuelvan antipáticos con los compañeros de trabajo, ya que solo ven los beneficios y problemas personales sin tomar en cuenta estos factores también puede afectar a sus compañeros de trabajo o subordinados.

El 37% de los servidores públicos indica que el trabajar a la par con sus superiores es agotador, ya que ellos solo buscan los resultados que necesitan y no toman en cuenta las necesidades de sus subordinados y paulatinamente se convierten en servidores automáticos. Por lo que, el 44.4% de estos señalan que no toman en cuenta los problemas emocionales por los cuales están pasando.

**Gráfico N°26. Respuestas de mayor coincidencia- Afirmaciones generales**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

Con base a los resultados presentados en la gráfica anterior, en promedio el 40% de los servidores informa que son vulnerables al estrés laboral de manera recurrente o regular, lo cual se traduce en que estos perciben que son vulnerables al estrés en su institución.

Por otro lado, un 7% de los servidores públicos indican que nunca han sido vulnerables al estrés laboral, ya que ellos buscan actividades extra laborales para poder manejar el estrés, y así poder ofrecer un servicio de calidad a los usuarios que realizan sus trámites en la U.C.A.S..

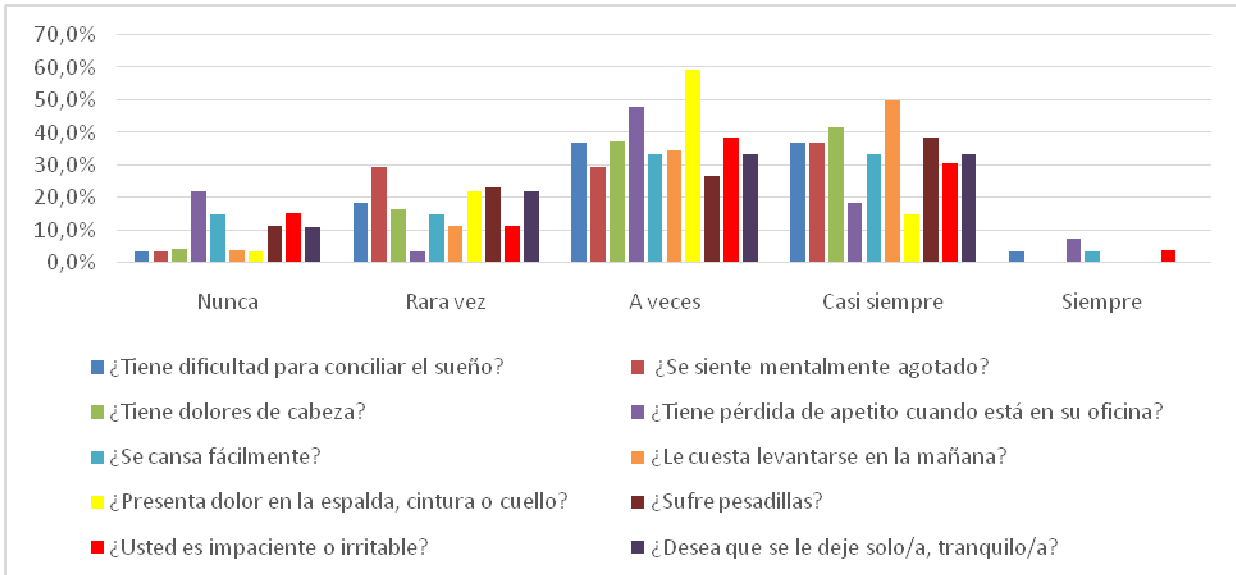
En esta sección se establecen los tipos de estresores de los servidores públicos, de acuerdo al cargo el cual responde el Objetivo Especifico 3:

OE3: Establecer los tipos de estrés laboral de los servidores públicos.

### 4.3.1. Estresores fisiológicos:

A continuación, se presenta una gráfica acerca de estresores fisiológicos de los servidores públicos de la U.C.A.S.:

**Gráfico N°27. Estresores fisiológicos**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

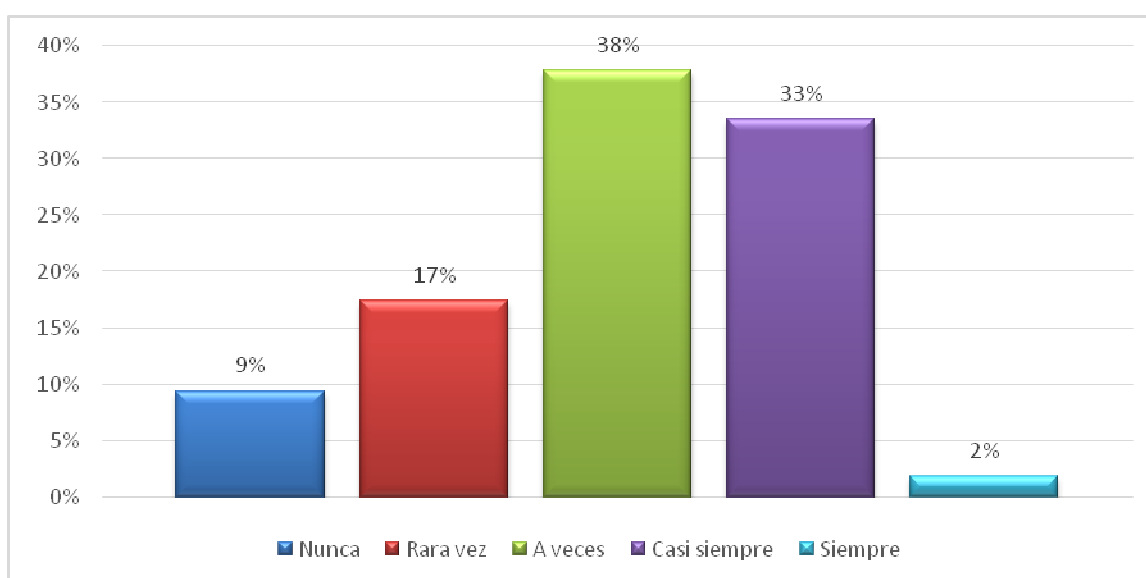
En función a los resultados presentados en la anterior gráfica, se puede resaltar que, el 37% servidores públicos piensan que a veces tienen dificultad para conciliar el sueño debido a que piensan en las tareas a realizar en el trabajo al día siguiente. Además de que el 41.7% de los servidores públicos considera que casi siempre tienen dolor de cabeza por el estrés laboral acumulado. Esto conlleva a que el 33.3% a veces y casi siempre se cansan fácilmente, ya sea mentalmente como emocionalmente.

Asimismo, debido al estrés laboral que generan en la institución, el 59.3% de los servidores a veces presenta dolor de espalda y cuello debido a las contracturas musculares. Asimismo, un 38.5% de estos a veces se vuelvan impacientes o irritables; además que el 37% casi siempre se siente mentalmente agotado por la carga excesiva de tareas a realizar de manera diaria.

Un 48.1% de los servidores públicos a veces tienen pérdida de apetito cuando están en su oficina, debido a al cansancio emocional y mental que presentan. Por esta situación, un 50% de estos casi siempre le cuesta levantarse en la mañana; de igual manera, un 41.7% casi siempre sufre pesadillas lo que conlleva a no poder conciliar el sueño.

Todo lo anterior, tiene un efecto negativo en los servidores públicos ya que el 33.3% a veces y casi siempre desea que se lo deje solo y tranquilo para poder relajarse.

**Gráfico N°28. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores fisiológicos**



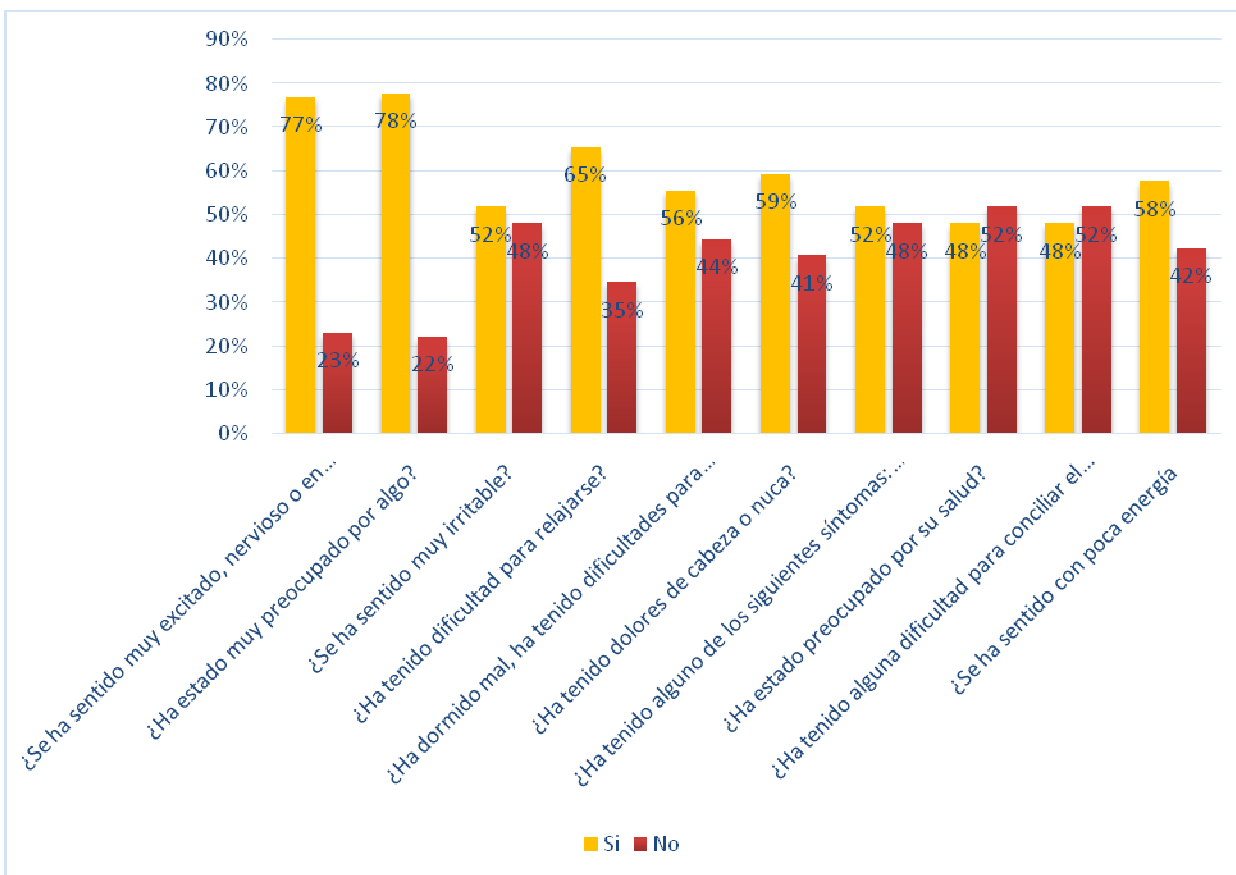
Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

Según la gráfica anterior se puede llegar a la conclusión que los estresores fisiológicos en un 38% afectan en algunas ocasiones a los servidores públicos de la U.C.A.S., dando un efecto negativo al momento de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios que se apersonan a la institución para poder realizar sus trámites.

#### **4.3.2. Estresores psicológicos**

Seguidamente se presentan los resultados de los estresores psicológicos: ansiedad y depresión de los servidores públicos de la U.C.A.S.:

**Gráfico N°29. Estresores psicológicos: ansiedad**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

En la anterior gráfica, se puede resaltar que el 77% de los servidores se han sentido excitados, nerviosos o en tensión. También, se observa que el 78% han estado muy preocupados por alguna situación y finalmente, el 52% de los servidores se han sentido muy irritables por efectos del estrés laboral que presentan.

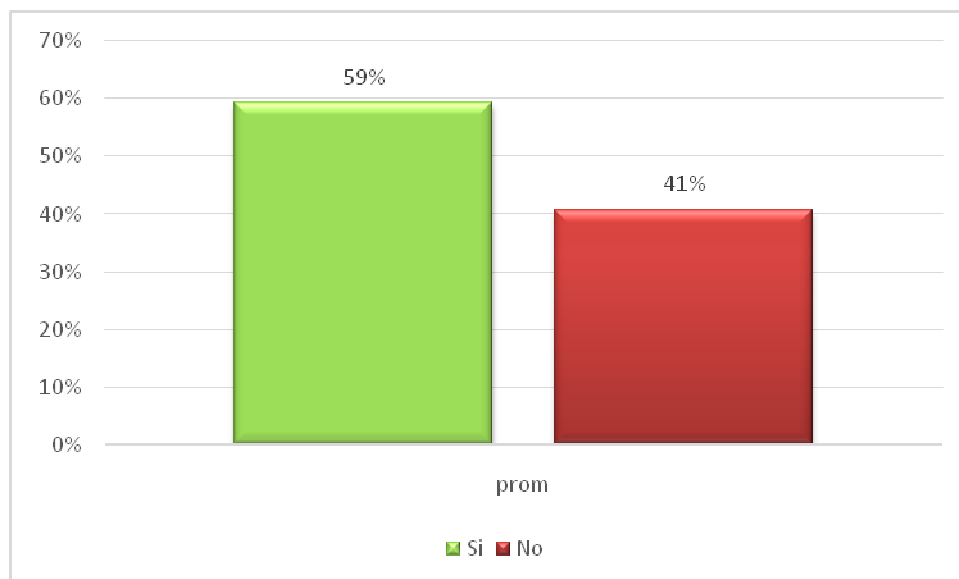
Asimismo, el 65% ha tenido dificultades para relajarse, el 56% ha dormido mal y el 59% ha tenido dolores de cabeza o de nuca debido a las contracturas que presentan por el estrés acumulado.

Caber recalcar que el 52% ha tenido alguno de los siguientes síntomas: temblores, hormigueos, mareos, sudores y diarrea. El 52% no ha estado preocupado por su salud. El 52% ha tenido dificultad para conciliar el sueño y el 58% se ha sentido con



poca energía debido a la carga excesiva de tareas y funciones por la excesiva carga laboral.

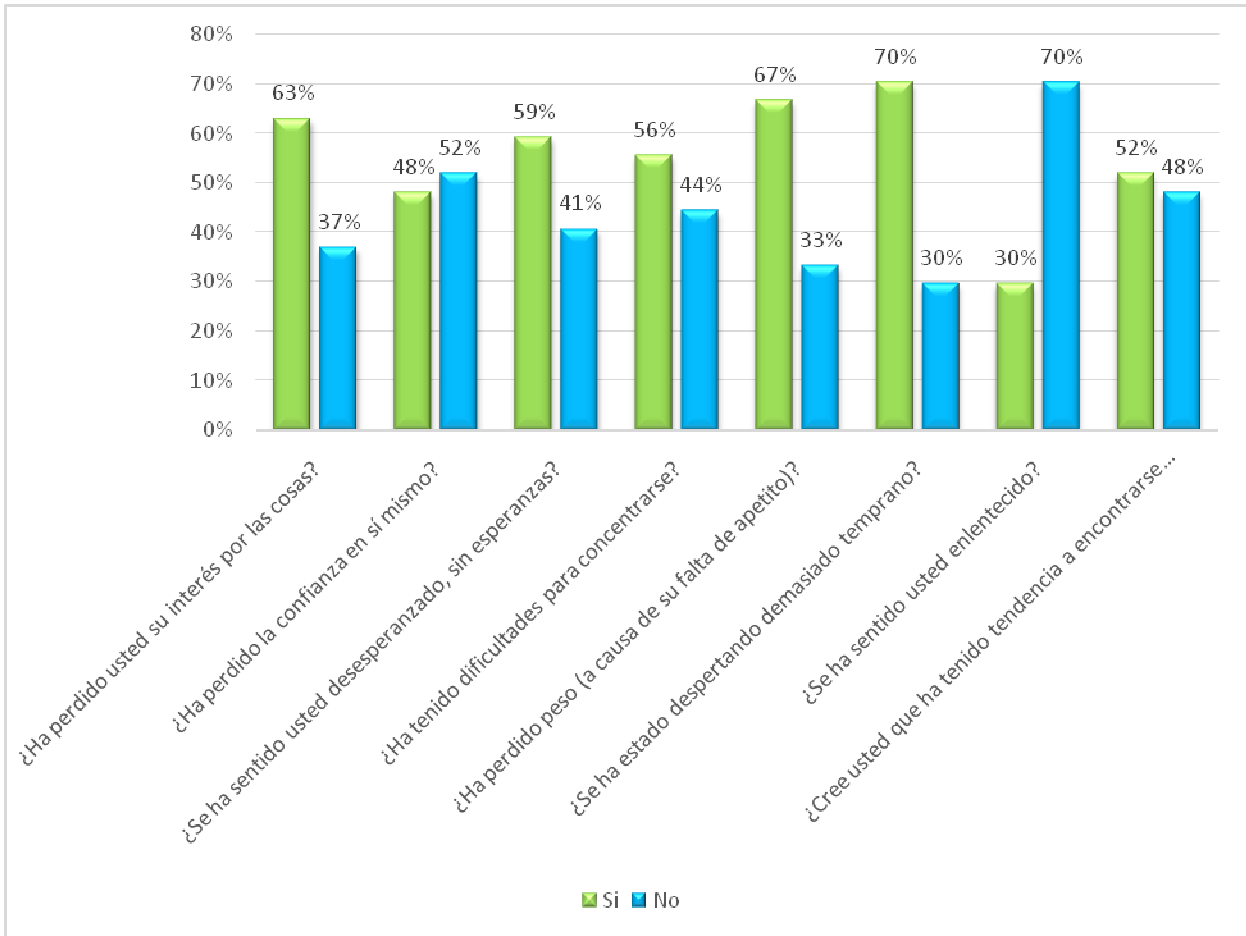
**Gráfico N°30. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores psicológicos: ansiedad**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

Por los resultados expuestos en la gráfica anterior, se puede concluir que los estresores psicológicos influyen de gran manera en el 59% de los servidores públicos que trabajan en la U.C.AS.. Dando como resultado un efecto negativo al momento de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios que se apersonan a la institución para poder realizar sus trámites.

**Gráfico N°31. Estresores psicológicos: depresión**



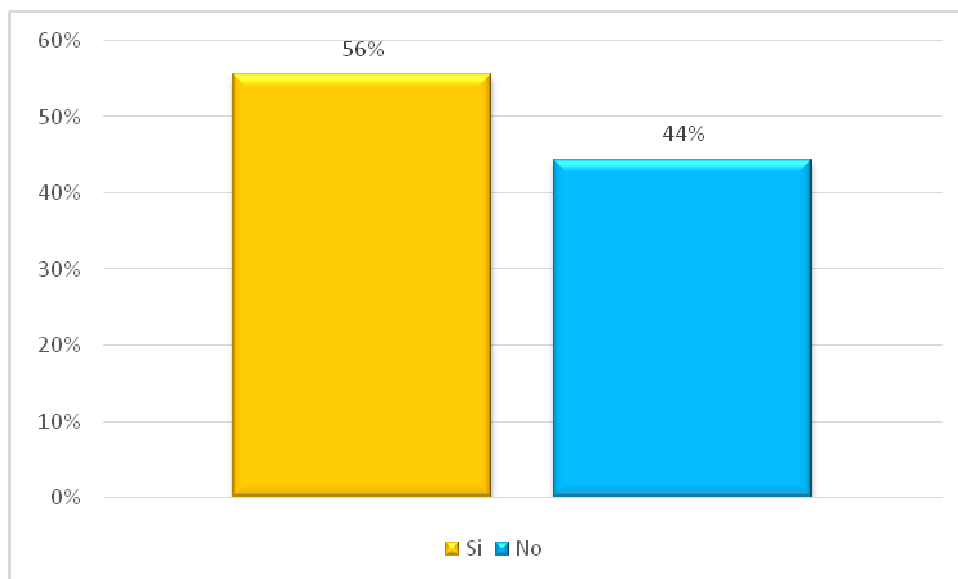
Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

En la anterior gráfica se puede resaltar que, el 63% de los servidores ha perdido interés por las cosas, ya que se encuentran automatizados, el 52% no ha perdido confianza en sí mismo pese a tener una cantidad excesiva de tareas y funciones. Y el 59% se ha sentido desesperanzado por cumplir con las tareas asignadas.

También en esta gráfica se puede observar que el 56% de los servidores han tenido dificultades para concentrarse. El 67% ha perdido peso puesto que realiza sus tareas bajo presión de cumplirlas lo que genera una falta de apetito. El 70% se ha despertado demasiado temprano, ya que tiene en el subconsciente anclado en las tareas que debe realizaren durante su jornada laboral. También el 70% de los

servidores se ha sentido enlentecido. Y finalmente, el 52% cree que ha tenido tendencia a encontrarse peor por las mañanas.

**Gráfico N°32. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores psicológicos: depresión**



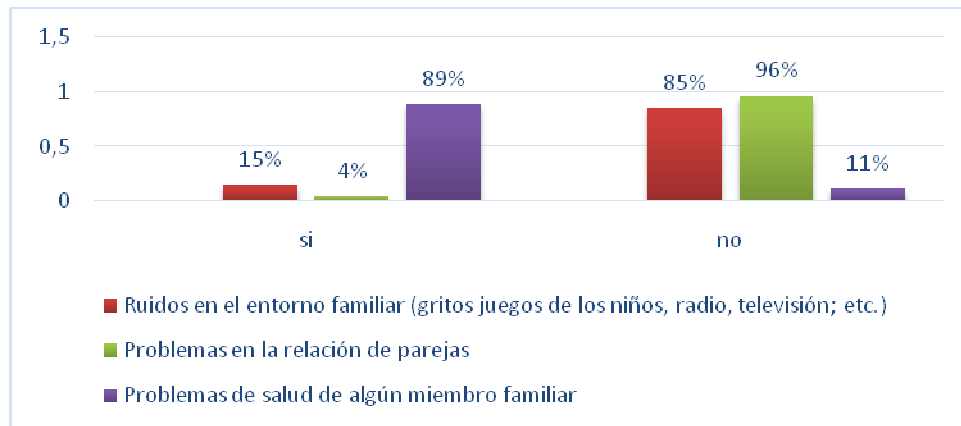
Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

Con base a los resultados presentados en la gráfica anterior, se puede concluir que los estresores psicológicos influyen de gran manera en la generación de problemas de depresión, ya que el 59% de los servidores públicos que trabajan en la U.C.A.S. presentan este síntoma, trayendo de esta manera un efecto negativo en el servicio que ofrecen a los usuarios que se apersonan a la institución para poder realizar sus trámites.

#### **4.3.3. Estresores del macro entorno:**

A continuación, se presenta los resultados del macro entorno de los servidores públicos de la U.C.A.S.:

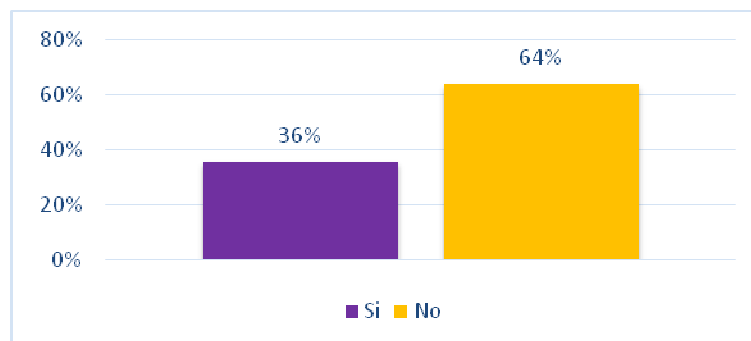
**Gráfico N°33. Estresores del macro entorno: problemas familiares**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

En razón de la gráfica anterior, se puede resaltar que, el 85% de los servidores públicos no tiene ruidos en el entorno familiar. El 96% indica que no ha tenido problemas de pareja. Y el 89% ha tenido problemas de salud de algún familiar. Lo que conlleva a señalar que el bajo desempeño que muestran al momento de brindar los servicios a los usuarios no se debe a problemas externos, sino más bien a problemas internos de la U.C.A.S.

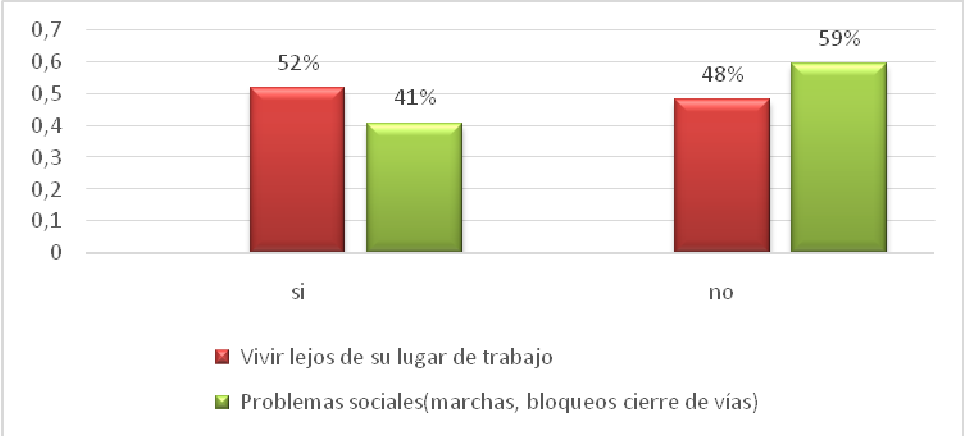
**Gráfico N°34. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores del macro entorno: problemas familiares**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

Los estresores del macro entornos establecidos en la gráfica anterior muestran que el 64% de los servidores públicos que trabajan en la U.C.A.S. no tienen problemas familiares. Por lo que, se concluye que el bajo desempeño laboral es ocasionado por problemas dentro de la institución.

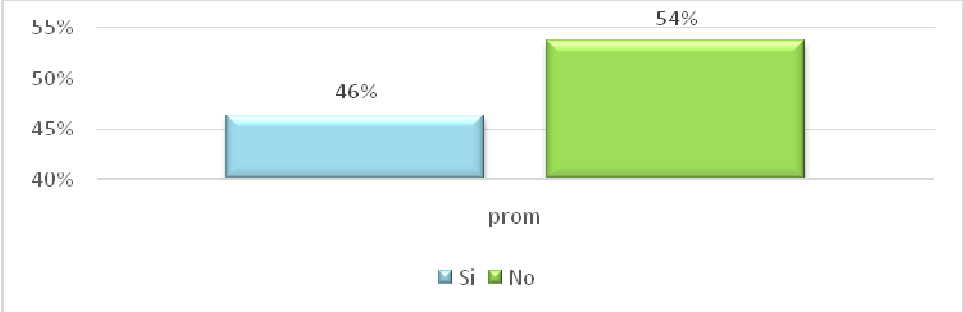
**Gráfico N°35. Estresores del macro entorno: problemas sociales**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

Cabe resaltar que el 52% de los servidores públicos de la U.C.A.S. viven lejos de su trabajo, lo que implica que al momento de retornar a casa se les hace más cansador. El 59% no manifiesta que haya problemas sociales como marchas, bloqueos y cierre de vías para llegar de manera puntual al trabajo, ya que en los horarios de ingreso no se presentan este tipo de problemas.

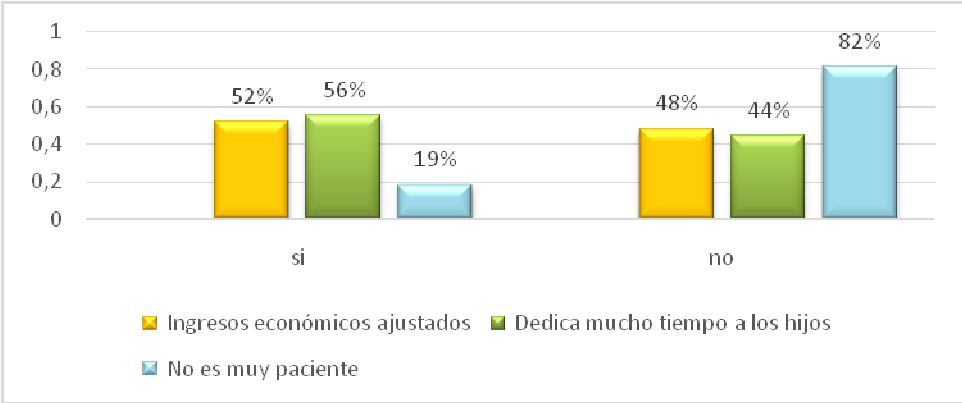
**Gráfico N°36. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores del macro entorno: problemas sociales**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

Según la gráfica anterior, en los estresores del macro entorno el 54% de los servidores públicos no tiene problemas sociales para llegar al trabajo en horarios de ingreso; por lo tanto, estos estresores no influyen en el bajo desempeño laboral existente en la institución.

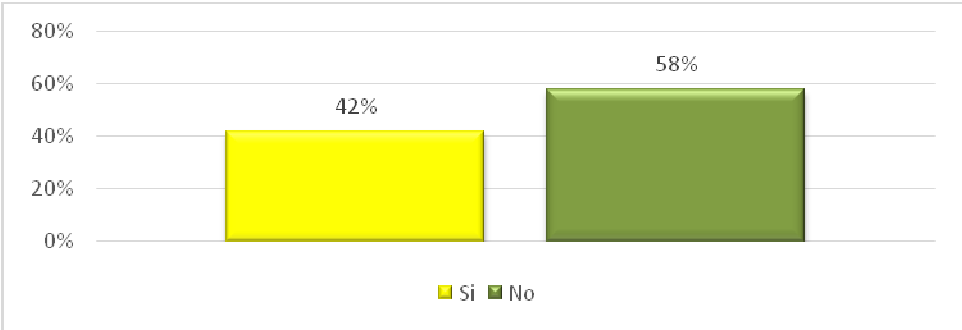
**Gráfico N°37. Estresores del macro entorno: problemas personales**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

Cabe resaltar que el 52% de los servidores públicos indican que tienen los ingresos económicos ajustados, ya que los sueldos pagados por la U.C.A.S. no alcanzan para cubrir sus gastos mensuales. El 56% de los servidores públicos informan que dedican mucho tiempo a sus hijos para ayudar en su educación y transmitirles el afecto paterno. Finalmente, el 82% no es muy paciente con ciertos temas tanto personales como profesionales.

**Gráfico N°38. Respuestas de mayor coincidencia- Estresores del macro entorno: problemas personales**



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario de Vulnerabilidad de Estrés

Con base a los resultados presentados en las gráficas de los estresores del macroentorno se observa que el 58% de los servidores públicos que trabajan en el U.C.A.S. no tiene problemas personales. En consecuencia, se concluye que estos no son un factor de estrés laboral al momento de brindar una calidad de servicio a los usuarios.

#### **4.4. Análisis de relación de los resultados más relevantes calidad de servicio y vulnerabilidad al estrés**

El resultado de la calidad es negativo. En ese sentido no se está dando cumplimiento lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 1400 (2012), en el que se reconoce la gestión de calidad de todas las entidades del sector público del Estado Plurinacional de Bolivia y que premia a través del Premio Nacional a las buenas prácticas.

En cuanto a la calidad el resultado obtenido en las encuestas a los servidores públicos contradice a lo que establece el Decreto Supremo N° 1400 (2012) en el cual se menciona que se debe bajo este concepto.

Por otro lado, el tema de las fichas distribuidas automáticamente se constituye en una dificultad en la atención en Bolivia. Es así que incluso se paga para que se haga fila para obtener una ficha, o en otros casos no se llega a conseguir esta, debido a que no hay el suficiente número de fichas. (Chambi , 2019)

La importancia de la atención personalizada radica en que la misma coadyuva en el proceso de desburocratización y agilización de los trámites administrativos. Además, es importante que para tal efecto se cuente con personal capacitado que atienda de forma personalizada a los ciudadanos. (Ministerio de Medio Ambiente y Agua, 2019)

Los resultados respecto a la preocupación por los beneficios de los usuarios son negativos, asimismo los mismos implican que no se este dando cumplimiento a la Ley General de Derechos de las Usuaris y los Usuarios, de las Consumidoras y los Consumidores (2014), en la cual en el Artículo 14° se hace referencia de que las proveedoras y los proveedores tienen la obligación de informar a los consumidores.

Los resultados respecto al entendimiento de las necesidades que tiene los usuarios al realizar sus trámites muestran resultados son negativos para la U.C.A.S., no obstante, este es un problema genérico ya que un estudio realizado por Roseth, Reyes y Santiso (2018) mencionan que se debería incorporar la participación ciudadana en el mejoramiento de trámites, porque es importante que el Estado conozca las necesidades y opiniones de estos a objeto de que los mismos se adecuen a sus necesidades.

El resultado de la atención rápida del ticket es negativo, ya que en gran porcentaje no resuelve el orden de atención por lo que es importante trabajar en el mismo considerando los beneficios con los que se pueden contar ante una atención rápida. A pesar de ello se está teniendo avances en cuanto a la atención rápida, es así que por ejemplo en la Aduana Nacional se implementó sistemas de atención rápida para el control y aforo del equipaje de pasajeros quienes llegan a Bolivia en vuelos internacionales al aeropuerto internacional de Viru Viru. (El Deber, 2021). Por lo tanto, es importante considerar estos avances, y adoptarlos en la U.C.A.S. a objeto de contar con beneficios a partir de la implementación de medidas de atención rápida.

Los resultados referentes a la disposición de ayuda de parte de los servidores públicos son negativos. Empero es importante que los servidores públicos brinden ayuda, además que se verifica que en este caso en particular que no se da cumplimiento a la Ley del Estatuto del Funcionario Público (1999), en la cual en su Artículo 8, que establece que los servidores públicos deben desarrollar sus funciones con puntualidad, celeridad, economía, eficiencia y probidad.

En cuanto a la seguridad el resultado obtenido es negativo porque la mayoría considera que el trabajo realizado por los servidores públicos inspira poca seguridad en los usuarios al no cumplir con los tiempos de trámite establecidos. En consecuencia, es importante que se trabaje en este aspecto, si bien en el Estatuto de Funcionario Públicos no obstante si hay una reglamentación en España existe una reglamentación donde se establecen normas de seguridad (Gobierno de España,



2015), la misma que debería ser considerada para la realidad boliviana y para el caso en particular de la U.C.A.S.

Respecto a la competencia y capacidad los resultados obtenidos en las encuestas son negativos mostrando que la mayoría de los encuestados considera que demuestran poca competencia a la hora de dar respuesta a los usuarios. En ese sentido no se está dando cumplimiento al Código de Ética de la Función Pública de Departamento de Derecho Internacional, OEA, (1997) en el cual se establece que el funcionario publico debe capacitarse para el mejor desempeño de sus funciones.

En el ambito nacional los funcionarios deben estar comprometidos con los ciudadando de todo el pais y no solamente con un sector social, en la realidad nacional se cuenta con profesionales competentes e incompetentes. (Cruz S. , 2021)

El resultado obtenido sobre el nivel de organización de la Unidad de Calificación de Años de Servicio en los momentos de alta afluencia de usuarios en sus oficinas, la mayoría de los servidores públicos consideran que cuando hay afluencia se da poca atención de calidad, así mismo es importante hacer notar que no se está dando cumplimiento Ley del Estatuto del Funcionario Público (1999) en la cual se establece que el funcionario público tiene el debe trabajar con diligencia y resolver con eficiencia los requerimientos administrativos.

En cuanto al entendimiento de las necesidades de los usuarios por parte de los funcionarios el resultado es negativo considerando que la mayoría piensa que entiende poco las necesidades de los mismos. Empero este resultado parece ser contradictorio con lo que señala el Departamento de Derecho Internacional, OEA (1997) el cual hace referencia a que el funcionario público debe realizar tareas que no sean inherentes a su cargo pero que sean necesarias para superar alguna dificultad.

Respecto a la atención personalizada los resultados obtenidos son negativos puesto que los servidores públicos consideran que brindan una atención personalizada adecuada cuando el usuario lo requiere. En todo caso en la prestación de servicio se

debe considerar la atención personalizada a objeto de reflejar un buen servicio. (Aguirre, 2009)

En cuanto a la preocupación por los usuarios este resultado es negativo ya que desde su percepción la mayoría de los servidores públicos no se preocupan adecuadamente de los usuarios. Por ello para satisfacer las necesidades de los usuarios es importante preocuparse por sus intereses y demandas porque los usuarios son importantes para una institución. (Marin , 2006)

Los resultados manifestados por parte de los servidores públicos respecto a la comodidad de los materiales, equipos e infraestructura son negativos considerando que les dieron una calificación de “poco”. Este resultado es malo porque afecta de forma negativa en el desempeño de sus funciones.

La importancia de la infraestructura radica en que los resultados obtenidos respecto a las funciones que realizan los funcionarios serán los esperados, por esa razón es importante la inversión en infraestructura. Por otro lado para que una infraestructura pueda ser considerada de calidad deberá cumplir los siguientes parámetros: condiciones de comodidad, espacios para el desarrollo de talentos y espacios para el desarrollo de ejercicios. (CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, 2016)

En lo que concierne al uso de materiales el Ministerio de Educación (2017) realizó unos lineamientos para el registro, uso y cuidado del material. Estas prácticas deben ser adoptadas a objeto de que los materiales sean utilizados con responsabilidad en la U.C.A.S.

La mayoría de los encuestados considera que las instalaciones físicas son poco adecuadas, lo cual es negativo para brindar un servicio de calidad por lo tanto es importante revertir esta situación considerando que la variable analizada tiene influencia en el desempeño. (Cristobal & Armijo, 2005)

En suma, la mayoría de los servidores públicos manifiesta que los materiales son útiles y se ajustan a lo que necesitan de forma regular. Este resultado no es del todo positivo porque es importante que la calificación sea buena a objeto de tener

impactos positivos en el desempeño y en la prestación de calidad de los servicios. Al respecto el país de México ha delineado una serie de acciones que tienen como objetivo mejorar el desempeño de las áreas que administran los recursos materiales (Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo , 2002). Tales prácticas deberían ser adoptadas por la U.C.A.S. a objeto de tener buenos resultados en esta variable.

La mayoría de los servidores públicos manifiestan que inspiran poca confianza, lo cual es negativo. “La confianza es un valor en una institución pública, es así que se exige reforzar la credibilidad y la capacidad de los funcionarios para que los mismos presten mejores servicios y responder a las demandas de los usuarios” (CAF, 2018).

A nivel América Latina se reconoce la importancia de la confianza. En efecto es importante para la democracia y ejercicio efectivo del gobierno, ya que cuando un ciudadano confía en sus organizaciones públicas y en sus servidores públicos esto se traduce en índices favorables de las instituciones. Según la OCDE solo uno de cuatro ciudadanos confía en el gobierno, siete de cada diez manifiestan confianza en la policía, y más de cada seis de diez están satisfechos con el sistema educativo. La confianza en la administración pública tiene un valor del 29%, por debajo del resto de las regiones. (Guemes & Brugue, 2017).

En consecuencia, el problema de la confianza no solo se da en Bolivia, sino también en el resto por lo que es importante fortalecerla en la U.C.A.S. a objeto de que los usuarios piensen que los servidores públicos se caracterizan por la confianza que inspiran.

#### **4.5. Demostración de la Hipótesis**

Ho: El estrés laboral ocasiona una baja calidad de servicio de los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio.

La regla para contrastar la hipótesis es;

- Si el valor  $-p$  es  $> 0.05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

- Si el valor  $-p$  es  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ )

De acuerdo a los resultados de la encuesta de vulnerabilidad al estrés, se tiene la “moda” de que 16 personas son vulnerables, lo que representa al 68% del personal. Por lo tanto, se puede afirmar que hay un nivel de significancia del 5% porque la proporción es de 92%.

$H_0: p > 0.05$

$H_1: p < 0.05$

$N = 25$

$X = 27$

Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05$  o en su forma 5%

**Tabla N°10. Calculo de los valores críticos Z**

$1-\alpha$	90%	92%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
$\alpha$	10%	8%	6%	5%	4%	3%	2%	1%
$z_{1-\alpha}$	1,645	1,751	1,881	1,960	2,054	2,170	2,326	2,576
$z_{\alpha}$	1,282	1,405	1,555	1,645	1,751	1,881	2,054	2,326

Siendo:

$1-\alpha$  = Nivel de confianza

$\alpha$  = Nivel de significación

Fuente: [www.mate.unlp.edu.ar](http://www.mate.unlp.edu.ar)

Valor critico;

$$Z_c = -1.751$$

Valor Proporción:

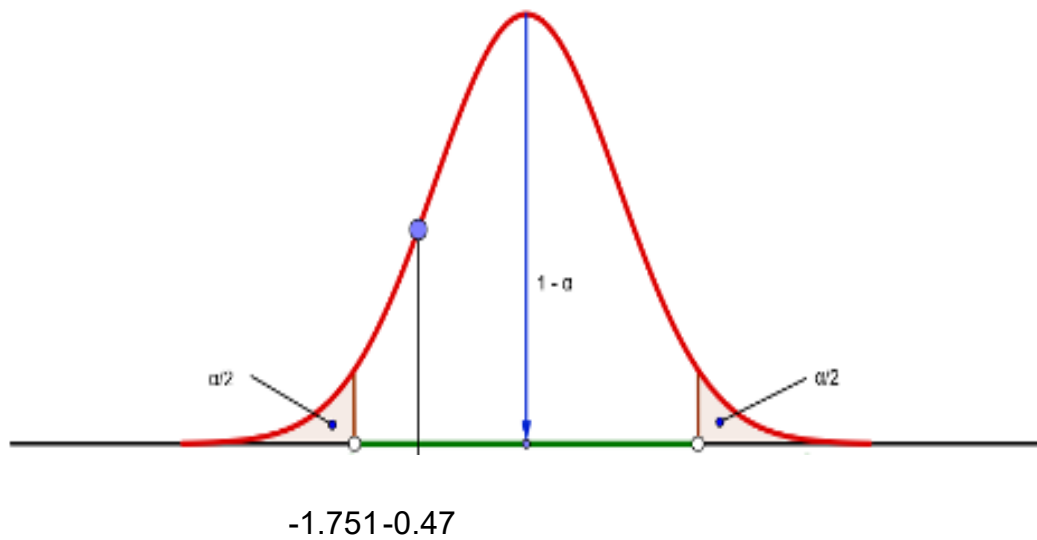
$$z = \frac{p - p^{\wedge}}{\frac{\sqrt{p^*q}}{n}}$$

$$Z = -0.47$$

### Gráfico N°39. Prueba de hipótesis

Región de rechazo

Región de aceptación



Fuente: Elaboración propia

El presente trabajo de investigación tiene como hipótesis:

Donde:

H0: hipótesis nula

H1: hipótesis alterna

**H0:** El estrés laboral ocasiona una baja calidad de servicio de los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio.

**H1:** El estrés laboral no ocasiona una baja calidad de servicio de los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio.

Considerando que el resultado no se encuentra en la zona de rechazo si no en la zona de aceptación se acepta la hipótesis nula con el 95% de significancia es decir que: **“El estrés laboral ocasiona una baja calidad de servicio de los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio”**.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

##### **Conclusión General:**

Mediante la prueba de hipótesis se demostró el 95% de significancia, lo que permite afirmar que “El estrés laboral ocasiona una baja calidad de servicio de los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio”.

##### **Conclusiones específicas:**

Considerando las dimensiones del modelo SERVQUAL, realizado para evaluar la calidad de servicio de los servidores públicos: fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles, en todos los casos se obtuvo una calificación de poco (tomando en cuanto el porcentaje máximo), excepto en el caso de la dimensión de empatía en la cual se obtuvo una calificación de mayor a regular. En lo que concierne a la evaluación a la calidad de servicio por parte de los usuarios la mayoría califico con “poco”.

Entonces, considerando los resultados obtenidos se concluye que no se cuenta con una adecuada atención de calidad en la U.C.A.S. Estableciendo en un rango de “calificación” al 67,91% considerando cada uno de los resultados de cada dimensión, se concluye que la calidad de atención por parte de los servidores públicos es pésima.

De acuerdo a los resultados se puede afirmar que los servidores públicos son mayormente vulnerables a los factores de los estresores generales de trabajo, psicológicos y fisiológicos. No obstante, no se presentan estresores ocasionados por el macro entorno (fuera de la U.C.A.S.).

## **5.1. Recomendaciones**

### **Recomendación general:**

Se recomienda el diseño de medidas como ser: programas de prevención y manejo de estrés laboral y medidas de intervención y prevención a los servidores públicos las cuales coadyuvan a combatir el estrés en la Unidad de Calificación de Años de Servicio.

### **Recomendaciones específicas:**

Se recomienda el análisis de los estresores que afectan a los servidores públicos de todo el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Esto a objeto de poder comprender a toda la institución considerando la relación de todas las unidades que lo conforman.

Asimismo, se recomienda realizar estrategias de afrontamiento, que estén orientadas a disminuir el estrés general, fisiológico y psicológico de los servidores públicos de la U.C.A.S., a objeto de que se reduzca el estrés y esto tenga consecuencia en la mejora de la calidad de parte de los servidores públicos.

Realizar una evaluación periódica a servidores públicos de la U.C.A.S., que está más expuesto a factores de riesgo de estrés, para identificar casos de ansiedad, depresión y frustración para brindar asistencia personal en coordinación con la dirección general, mejorando su calidad de servicio, siendo un aspecto que beneficie a la institución.

Brindar canales adecuados para que los servidores públicos puedan expresar sus quejas y sugerencias que permita que aporten ideas relacionadas con su trabajo y así mejorar en lo que están fallando.



## BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1994). *Bulding a Brand: The Saturn Story*. California: California Management Review.

Achig, A. L. (2012). *Fidelización de clientes en Empresas de Softaware. Caso: Sciencetech S.A.* Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2962/1/T1055-MBA-Achig-Fidelizaci%C3%B3n.pdf>

Adkins, W. (5 de 6 de 2018). *¿Qué es la rotación de clientes?* Recuperado el 10 de 2 de 2020, de <https://www.cuidatudinero.com/13165968/que-es-la-rotacion-de-clientes>

Aguirre, R. (2009). EL REFLEJO DE UN BUEN SERVICIO. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia* .

Albrecht, K. (1990). *La Revolución de los Servicio*. Serie empresarial.

Alcaide J. (2015). *Fidelización de clientes*. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=GYAO8Sbe63cC&printsec=frontcover&dq=es](https://books.google.com.ec/books?id=GYAO8Sbe63cC&printsec=frontcover&dq=es)

Alcaide, J. C. (2002). Alta Fidelidad. *Grupo ISMI* , 5.

Alet J., & Vilaginés, J. (2000). *Marketing Relacional: Cómo obtener cliente leales*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Alston, C. (2017). *Correlational Studies in Psychology*.

Alteco. (s.f.). *Alteco consultores*. Recuperado el 2018, de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Alvarado, O. (2011). *El servicio al clientes en las empresas de telefonía de la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

Álvarez, V. (2007). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España: Ideas propias.

ANF. (Octubre de 2018). *En el primer día, Entel la más beneficiada con la portabilidad numérica*. Recuperado el Octubre de 2018, de <https://www.noticiasfides.com/economia/entel-es-la-empresa-mas-beneficiada-a-partir-de-la-potabilidad-numerica--391737>

Apaolaza V., Forcada F., & Hartmann P. (2002). *El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola*. Obtenido de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>.

Arcienega, R. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. *Redalyc* , 612-614.

Arrau, P., & Pimentel, R. (2007). Análisis Económico-Estratégico de la Industria de Telefonía Móvil . *Gerens* , 26.

Asamblea Legislativa Plurinacional. (4 de diciembre de 2013). *Ley General de los derechos de las usuarias y los usuarios y de las consumidoras y consumidores*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-N453.html>

ATT. (9 de octubre de 2018). *La ATT reporta que existen más de 11 millones de líneas móviles registradas*. Recuperado el 12 de enero de 2019, de <https://att.gob.bo/content/la-att-reporta-que-existen-m%C3%A1s-de-11-millones-de-l%C3%ADneas-m%C3%B3viles-registradas>

Ávila, B. H. (2013). *Introducción a la metodología de la investigación*. México.

Barroso C., & Martín E. (1999). *Nivel de servicio y retención de clientes: El caso de la banca en España*. España: Revista Española de Investigación de Marketing.

Bateman , T. S., & Snell, S. A. (2010). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* . México: McGraw Hill.

bbv.vom.bo. (31 de diciembre de 2019). *Telefónica celular*. Recuperado el 4 de mayo de 2020, de [https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP\\_TCB2\\_E1\\_PCR.pdf](https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP_TCB2_E1_PCR.pdf)

Begoña. (2009). *Marketing Relacional y CRM*. Bogotá: ICMeD.

Begoña V. (2009). *Marketing Relacional y CRM*. Bogotá: ICMeD.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación en la administración, economía, humanidades*. Mexico: Pearson.

Berry et al. (1988). The Service-quality Puzzle. *Business Horizons* , 35-43.

BETM. (1 de noviembre de 2018). *En un mes de portabilidad 22 mil líneas de móvil cambiaron de compañía*. Obtenido de <https://www.boliviaentusmanos.com/noticias/bolivia/322111/en-un-mes-de-portabilidad-22-mil-lineas-de-movil-cambiaron-compania.html>

Bon. (2008). *Gestión de Servicios de TI basada en ITL V3*. Reino Unido: Editorial del Gobeirno Británico.

Botica, F. I. (2018). *Revista 'Corazón y Salud'*. Obtenido de Estrés laboral: no dejes que entre en tu vida: <https://fundaciondelcorazon.com/blog-impulso-vital/2499-estres-laboral-no-dejes-que-entre-vida.html#:~:text=El%20estr%C3%A9s%20laboral%20es%20uno,salud%2C%20tanto%20mental%20como%20f%C3%ADsico>.

CAF. (9 de abril de 2018). *La confianza en instituciones públicas, clave para el crecimiento de América Latina*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/04/la-confianza-en-instituciones-publicas-clave-para-el-crecimiento-de-america-latina/>

CAF, Banco de Desarrollo de América Latina. (4 de octubre de 2016). *La importancia de tener una buena infraestructura escolar*. Recuperado el 9 de julio de 2021, de

<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/10/la-importancia-de-tener-una-buena-infraestructura-escolar/>

Calderon , G. (2020). *Responsabilidad de los funcionarios públicos*. Recuperado el 9 de julio de 2021, de <https://asocex.es/responsabilidad-de-los-funcionarios-publicos>

Camacho, E. L. (9 de 5 de 2018). *Usuarios deben cumplir 5 requisitos para iniciar trámite de portabilidad*. Recuperado el 10 de 2 de 2020, de El número telefónico está asociado a la identidad: <https://www.lostiempos.com/actualidad/economia /20180905/usuarios-deben-cumplir-5-requisitos-iniciar-tramite-portabilidad>

Cámara de Comercio de España. (21 de Febrero de 2017). *La importancia de implementar normas de calidad en tu empresa: ISO 9001*. Obtenido de <https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/la-importancia-de-implementar-normas-de-calidad-en-tu-empresa-iso#:~:text=Gracias%20a%20la%20implantaci%C3%B3n%20de,cliente%20y%20los%20reglamentarios%20aplicables.>

Campos.M, A. (2016). Causas y efectos del estrés laboral. En A. Campos.M, *Causas y efectos del estrés laboral*. Universidad de El Salvador: Escuela de Ingeniería Química.

Cancari, L., & Mamani, D. (2018). *Percepción del usuario respecto a la calidad de servicios ofertados por parte de las operadoras Ente, Tigo y Viva*. Recuperado el 4 de mayo de 2020, de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/18914/ TESIS%20PERCEPCION%20DEL%20USUARIO%20RESPECTO%20A%20LA%20 CALIDAD%20DE%20SERVICIOS%20OFERTADOS%20POR%20PARTE%20DE%20 LAS%20OPERAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castello.es. (2014). *Encuestas de satisfacción*. Obtenido de [http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/10/adjuntos/MANUAL%20DE%20EVALUACIoN%20DE%20LA%20SATISFACCIoN%20DEL%20CIUDADANO%20vs8%20 CARLOS\\_20140429060943.pdf](http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/10/adjuntos/MANUAL%20DE%20EVALUACIoN%20DE%20LA%20SATISFACCIoN%20DEL%20CIUDADANO%20vs8%20 CARLOS_20140429060943.pdf)

Castro M. (2014). *Impacto de publicidades con contenido nacionalista en la valoración de la marca y la identidad nacional*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/>

CEDLA. (13 de marzo de 2017). *Bolivia. 2do. país del mundo en igualdad de género, según la ONU*. Recuperado el 8 de julio de 2021, de <https://cedla.org/obess/bolivia-2do-pais-del-mundo-en-igualdad-de-genero-segun-la-onu/>

Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales. (2004). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*.

Centro Regional de Ayuda Técnica. (2009). *Dirección del personal para la capacitación de buenos empleados*. México.

Cirero O., Aparecida D., E., Rueda E., S., & Ferraz F., O. (2012). *Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organización. Análisis de investigaciones públicas*. Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

Clarín. (22 de abril de 2018). *Características propias Baby boomers, millennials, generación Z... ¿A qué generación pertenecés? Descubrílo según tu fecha de nacimiento*. Obtenido de [https://www.clarin.com/entremujeres/hogar-y-familia/baby-boomers-millennials-generacion-generacion-perteneces-descubri-lo-fecha-nacimiento\\_0\\_rkOwyQpsM.html](https://www.clarin.com/entremujeres/hogar-y-familia/baby-boomers-millennials-generacion-generacion-perteneces-descubri-lo-fecha-nacimiento_0_rkOwyQpsM.html)

Clavin, P. (8 de 6 de 2015). *Beneficios de lograr la satisfacción del cliente*. Recuperado el 2019, de <https://lmentalmkt.wordpress.com/2013/09/09/beneficios-de-lograr-la-satisfaccion-del-cliente/>

Cobra M. (2002). *Marketing de servicios: estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. Bogotá: McGraw Hill.

Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios*. Bogota: McGraw Hill.

Coexphal. (24 de septiembre de 2012). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de <http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VI%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o.pdf>

Conde. (2016). *La organización del trabajo y el estrés*. México: Valera.

Conde., J. (2016). *La organización del trabajo y el estrés*. MEXCO.

Conferación de Empresarios Privados de Bolivia. (2011). El trabajo en Bolivia: Hacia una reforma para todos. *Unidad de Análisis Legislativo UAL* , 1-7.

Correo del Sur. (3 de septiembre de 2019). *¿Cómo están los servicios de telefonía e internet móvil?* Recuperado el 16 de marzo de 2020, de [https://correodelsur.com/capitales/20190903\\_como-estan-los-servicios-de-telefonía-e-internet-movil.html](https://correodelsur.com/capitales/20190903_como-estan-los-servicios-de-telefonía-e-internet-movil.html)

CPE. (2009). *Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia*. Bolivia: Gaceta Oficial de Bolivia.

Cristobal, J., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.

Cronin & Taylor. (1994). ERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and exceptions- minus- expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*. Vol.58 .

Cruz, S. (3 de julio de 2021). Con la verdad y la transparencia. *El Diario* .

Cruz, S., Moreno P., M., & Hernández , C. I. (2010). *Gestión de un sistema de costo de la calidad*. Cuba: Oscar Lucero Moya.

Cuiza P. (1 de noviembre de 2018). *La Razón: Más de 22 mil líneas móviles cambiaron de operador sin perder su número en un mes*. Recuperado el 15 de enero de 2019, de [http://www.la-razon.com/index.php?\\_url=/sociedad/portabilidad\\_numerica-bolivia-servicio-telefonicas\\_0\\_3030896929.html](http://www.la-razon.com/index.php?_url=/sociedad/portabilidad_numerica-bolivia-servicio-telefonicas_0_3030896929.html)

Chambi , F. (6 de agosto de 2019). Bolivia, lejos de un servicio de calidad en la salud pública. *Los Tiempos* .

Chiavenato, A. (2001). *“Administración de Recursos Humanos”*. Colombia: 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Paidós.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.

D.S. 3404, P. n. (2017). *D.S. 3404, Portabilidad numérica*. Estado Plurinacional de Bolivia.

DataCRM. (5 de 6 de 2018). *¿Qué es Fidelización de Clientes?* Recuperado el 10 de 2 de 2020, de Fidelización : <https://www.datacrm.com/blog/que-es-fidelizacion-de-clientes/>

Datuary. (5 de 5 de 2019). *Problemas para colaborar con la información*. Recuperado el 11 de 2 de 2020, de 5 síntomas de una deficiente gestión de la información: <http://www.datuary.com/es/blog/2015/05/5-sintomas-de-una-deficiente-gestion-de-la-informacion>

Davis., K. (1994. ). *Comportamiento Humano en el Trabajo*.

Dawkins, & Reichheld. (1990). Customer retention as a competitive weapon. *Directors and Boards* , 42-47.

Decreto Supremo N° 3404. (29 de 11 de 2017). *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*. Recuperado el 2019, de Portabilidad Numérica: <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/app/webroot/index.php/normas/buscar>

Del Águila, S. M. (2018). *Efecto de la calidad de servicio sobre la fidelización de clientes en MyPES del rubro de artesanía textil en el Cercado de Lima*. Lima - Perú: USMP.

Del Hoyo, M. d. (2015). *Estres Laboral*. Madrid: Instituto Nacional de seguridad y salud laboral.

Del Hoyo., M. A. (2004). *Estrés Laboral*. Madrid: I.N.S.H.T.

Del Pulgar Rodriguez, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*.

Del Río, L. A. (1999). *El valor de la marca en la estrategia de marketing. propuestas de una metodología de medición desde la óptica del consumidor*. España: Universidad de Oviedo.

Departamento de Derecho Internacional, OEA. (14 de febrero de 1997). *Decreto 41/99*. Recuperado el 8 de julio de 2021, de <https://www.oas.org/juridico/spanish/etica1.htm>

Dessler G., & Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Dick A., & Basu K. (1994). *Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework*. Journal of Academy of Marketing.

Doval, Y. M. (2004). *Estrés Laboral, Consideraciones Sobre Sus Características Y Formas De Afrontamiento*.

Duque E., J. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Bogotá - Colombia: INNOVAR.

Duque et al. (2012). Medición de la percepción de calidad de servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC. *Criterio libre* , 163.

Duque, J. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Bogotá - Colombia: INNOVAR.



El Buzon de Pacioli. (2013). *Importancia de la calidad del Servicio al Cliente. Un pilar en la gestión empresarial*. ITSON.

El Deber. (13 de mayo de 2021). Aduana implementa sistema de atención rápida en Viru Viru.

El Deber. (enero de 2019). *En Bolivia 43.800 usuarios cambiaron de telefónica*. Obtenido de [https://eldeber.com.bo/78632\\_en-bolivia-43800-usuarios-cambiaron-de-telefonica](https://eldeber.com.bo/78632_en-bolivia-43800-usuarios-cambiaron-de-telefonica)

El Día.com. (enero de 2018). *Telefonías apuestan por más cobertura en Bolivia*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de <https://eju.tv/2018/01/telefonias-apuestan-por-mas-cobertura-en-bolivia/>

Escala, S. E. (02 de marzo de 2006). *Cómo enfrentarse al Estrés Laboral*. Escala, S. E.

Frias et al. (2007). *Gestión de la Calidad*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Centro de Estudios de Turismo. Recuperado el octubre de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/modelo-servperf-para-gestion-calidad-empresa-servicios-marco-teorico/>

Gaitan, R. (9 de julio de 2007). *Fidelización de Marca*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <https://www.econlink.com.ar/marcas/fidelizacion>

Gamarra, E. (Agosto de 2017). *El día. Líneas fijas bajan por crecimiento de telefonía móvil*. Recuperado el Octubre de 2018, de [https://www.eldia.com.bo/index.php?c=&articulo=Lineas-fijas-bajan-por-crecimiento-de-telefonía-movil&cat=357&pla=3&id\\_articulo=232430](https://www.eldia.com.bo/index.php?c=&articulo=Lineas-fijas-bajan-por-crecimiento-de-telefonía-movil&cat=357&pla=3&id_articulo=232430)

García F. (2007). *Gestión Comerical de la Pyme*. Madrid: Ideaspropias.

García J., & Díaz R. (2008). *Comparativa entre distintos sistemas de medición de calidad de servicio*. EsicMarket.

García, & Díaz. (2008). *Comparativa entre distintos sistemas de medición de calidad de servicio*. EsicMarket.

García, R. R. (2012). *TIPOS DE INVESTIGACION*.

Gerson R. (1996). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. México: Iberoamericana.

Gestión de operaciones.net. (3 de marzo de 2017). *¿Qué es el diagrama de Ishikawa o diagrama de Causa - efecto?* Recuperado el 3 de marzo de 2020, de <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>

Gilmonte. (2012). *Riesgos psicosociales, estrés laboral y síndrome de quemarse por el trabajo*. Madrid: Deprofe.

Gobierno de España. (mayo de 2015). *Empleados públicos. Código de conducta*. Recuperado el 8 de julio de 2021, de [https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia\\_Home/index/PublicidadActiva/OrganizacionYEmpleo/CodigoConductaEEPP.html?imprimir=1](https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/PublicidadActiva/OrganizacionYEmpleo/CodigoConductaEEPP.html?imprimir=1)

Gómez, R. (2014). *La Satisfacción del Cliente en el servicio de Telefonía Móvil como parte de la Planeación Estratégica de la CNT EP (tesis de maestría)*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Guemes , C., & Brugue, Q. (2017). *Confianza y gobierno abierto en América Latina*. CEPAL.

Gutiérrez. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill - Interamericana.

Gutiérrez H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill - Interamericana.

Gutiérrez, M. (2000). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad*. México: Limusa.

Harrington, J. (1997). *Management Siglo XXI. Administración del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación*. Bogota: McGraw Hill.

Hernández et al. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.

Hernández S., & otros. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernandez S., R., Collao B., & Fernandez S. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., & otros. (2006). *Metodologia de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, & otros. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

hernandez, & Otros, &. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.

Hernandez, & otros, &. (2006; P.117). *Metodología de la investigación*. En Hernandez, & &. otros. Mexico D.F.: Mcgraw Hill.

Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. Mexico.

Herrera Sánchez, R. &. (2005). *Algunos factores influyentes en la calidad de vida laboral*.

hooke, r. (2017). Antecedentes del estres laboral. En e. laboral.

Ibarra et al. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo. *Contaduría y Administración* 60 , 234-238.

Imai. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw Hill.

Imai M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw Hill.

INE. (2013). *Censo ficha comunidad*. Recuperado el 12 de octubre de 2018, de [http://censosbolivia.ine.gob.bo/censofichacomunidad/c\\_listadof/listar\\_comunidades](http://censosbolivia.ine.gob.bo/censofichacomunidad/c_listadof/listar_comunidades)

Ippoliti, L. (8 de enero de 2018). *Desviación estándar, volatilidad, riesgo, movimientos esperados e inesperados*. Recuperado el 15 de julio de 2021, de <https://www.inbestme.com/blog/desviacion-estandar-volatilidad-riesgo-movimientos-esperados-e-inesperados/>

ISO 9000. (2000). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*.

Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.

Juran J. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality and Services*. Free Press.

Juran. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality and Services*. Free Press.

Kenneth. (2011). *Análisis y diseño de sistemas*. México: Pearson Educación.

Kenneth K. (2011). *Análisis y diseño de sistemas*. México: Pearson Educación.

Kompier, M. y. (2015). *Estrés en el trabajo: causas, efectos y prevención*. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. VO .

Koontz, H. W. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mc-Graw Hill Interamericana. (13ª Ed.). .

Kotler. (2013). *Fundamentos del MArketing*. México: Pearson.

Kotler P. (2013). *Fundamentos del MArketing*. México: Pearson.

Kotler P., & Keller K. (1984). *Marketing Professional Services*. Engewood Cliffs N.J.: Prentice Hall.

Kotler, & Armstrong. (2012). *Marketing*. Mexico D.F.: Mcgraw Hill.

Kotler, P. (1998). *Dirección de marketing*. Mexico D.F.: Prantice Hall.

Kotler, P. (2008). *Dirección de marketing*. Mexico D.F.: Prantice Hall.

Lazzati, S. (2008). *El Cambio de Comportamiento en el Trabajo*. ediciones Granica.

Lehtinen, J. (1983). Compañía de servicios orientados al cliente. Esta idea aparece en 1981 y es dada por América Marketing Association. *Espoo* .

Levesque T., & Gordon M. (1996). *Determinants of customer satisfaction in retail banking*. Obtenido de <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/determinants-of-customer-satisfaction-in-retail-banking-tWvRHgTs0L>

Lewis B., & Mitchel V. (1990). *Defining and Measuring the Quality of Customer Service*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001086>

Lewis, & Booms. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality. *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association: , 99-107.

Ley N° 164, L. g. (2011). *Ley general de telecomunicaciones, tecnologías de información y comunicación*. Estado Plurinacional de Bolivia.

López, E. (11 de 9 de 2018). *Los Tiempos*. Recuperado el 2019, de Telefónicas ofrecen mejores tarifas, mayor cobertura y datos ilimitados: <https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20180911/telefonicas-ofrecen-mejores-tarifas-mayor-cobertura-datos-ilimitados>

López, L., Solano, A., Arias, A., Aguirre, S., Osorio, C., & Vasquez, E. M. (2012). *El estrés laboral y los trastornos psiquiátricos en profesionales de la medicina*. Revista CES de Salud Pública.

Lozano, M. (2019). *Fidelización de la marca a través de la red social Facebook*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/>

handle/uss/5850/Tejedo%20Lozano%20Marco%20Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Llardia, N. (26 de junio de 2014). *¿Qué es la Lealtad de Marca?* Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <https://blog.fromdoppler.com/branding-que-es-la-lealtad-de-marca/>

Malaver, M. (2004). *Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresas del sector de telecomunicaciones*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Marin , F. (2006). Repensando la figura del usuario de la información. *ACIMED* .

Marínez, S. (2011). *Evaluación de la calidad del servicio turístico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1091/principios.html>

Martin, G. S., & Brown, T. J. (1990). *A Search of Brand Equity: The Conceptualization and Measurement of the Brand Impression Construct" en Marketing Theory and Applications*. Chicago: Asociación Americana de Marketing.

Martínez Selva, J. M. (2004). *Estrés laboral: Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Martínez, J. P., Méndez , I., Secanilla, E., & Gonzales . (2012). *Evaluación de los niveles de Bournout en un estudio comparativo en cuidadores profsionales tras una situación de estres postraumatica*. California: University of California.

Martínez, J. P., Méndez, I., Secanilla, E., & Gonzales, E. (2012). *Evaluación de os niveles de bournout en un estudio comparativo en cuidadores profesionales tras una sitaución de estres postraumática*. California: University of California.

Matsumoto N., R. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. Cochabamba - Bolivia: Universidad Católica Boliviana "San Pablo".

Mejía C. (2011). *Los modelos de fidelización*. Obtenido de [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co).

Mejías, M. F. (2015). *Impacto de la calidad del servicio y la gestión de las relaciones con el cliente sobre el abandono de la clientela en empresas telefónicas*. Caracas: Universidad Metropolitana.

merca20.com. (17 de diciembre de 2013). *¿Que es una marca?* Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <https://www.merca20.com/que-es-una-marca-5-definiciones/>

Mesén V. (2011). *Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable*. Costa Rica: Tec Empresarial.

Ministerio de Economía y Finanzas. (11 de noviembre de 2017). *Calificación de Años de Servicio*. Obtenido de [www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com](http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com)

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2017). *CAS Calificación de Años de Servicio*. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de [www.economiayfinanzas.gob.bo](http://www.economiayfinanzas.gob.bo)

Ministerio de Educación . (2017). *Lineamientos de Registro*. Bolivia .

Ministerio de Educación. (2017). *Plan Nacional de Infraestructura* .

Ministerio de Justicia . (2008). *Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades* . Bolivia .

Ministerio de Medio Ambiente y Agua. (30 de abril de 2019). *ABT brinda atención personalizada en todas sus oficinas del país*. Recuperado el 8 de julio de 2021, de [http://abt.gob.bo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1354:abt-brinda-atencion-personalizada-en-todas-sus-oficinas-del-pais&catid=8&Itemid=211&lang=es](http://abt.gob.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=1354:abt-brinda-atencion-personalizada-en-todas-sus-oficinas-del-pais&catid=8&Itemid=211&lang=es)

Montoya, N. (2005). *¿Que es el estado del arte? Ciencia y tecnología para la Vision* .

Morales Cartaya, A. (2009.). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*., Política.

Moreno Ramirez, S. (5 de octubre de 2012). *Teoría General de la Administración*. Obtenido de <http://teoriadelaadministracio.blogspot.com/2012/10/caracteristicas-y-principios-de-la.html>

- neufeld, p. y. (2016). *estres laboral*. En *Antecedentes del estres laboral*.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- OIT. (2016). *Estres laboral en el trabajo. Un reto colectivo*. Ginebra: Centro Internacional e Formación de la OIT.
- Oporto O. (2016). *El proceso de investigación en Ciencias Sociales*. La Paz - Bolivia: La Pesada Ediciones.
- Oriana C. (2012). *Plan de mejora de la calidad del servicio a través del model SerQual en transporte Público*. Venezuela: Estado Bolivar C.A.
- Parasuraman et al. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>
- Pérez Campdesuñer, De Miguel Guzmán, & Pérez Almaguer. (2012). *Evaluación de calidad de sitios web que comercializan destinos turísticos cubanos*. Cuba: Universidad de Holguin.
- Pezua, O. (4 de 5 de 2015). *El impacto del buen servicio*. Recuperado el 11 de 2 de 2020, de un cliente: <https://gestion.pe/blog/gestiondeservicios/2015/01/el-impacto-del-buen-servicio.html/>
- Pizam, & Ellis. (1999). . Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 326-339.
- RAE. (2012). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Real Academia Española. (2009). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=servicio](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=servicio)



Robbins, S. P. (2005). *"Administración"*. Mexico: Pearson Education.

Robbins, S. P. (2003). *"Administración y Práctica"*. Mexico: Pearson Education.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.

Robbins, Stephen, & Coulter. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.

Rodríguez . (2016). *estres laboral* . colombia: maceres.

Rodríguez A. (2018). *Las 4 teorías de la calidad principales y sus características*.  
Obtenido de [https://www.lifeder.com/teorias-calidad/#Principales\\_teorias\\_de\\_la\\_calidad](https://www.lifeder.com/teorias-calidad/#Principales_teorias_de_la_calidad)

Rodríguez. (2018). *Las 4 teorías de la calidad principales y sus características*.  
Obtenido de [https://www.lifeder.com/teorias-calidad/#Principales\\_teorias\\_de\\_la\\_calidad](https://www.lifeder.com/teorias-calidad/#Principales_teorias_de_la_calidad)

Rodríguez S., Camero C., & Gutiérrez J. (2002). *Lealtad y Valor en la Relación del Consumidor. Una Aplicación al Caso de los Servicios Financieros. Ponencia publicada en las memorias del XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Granada: Universidad de Valladolid.

Rodriguez, M. (s.f.). Estrés en el ámbito laboral. el estrés y sus causas. *Seguridad y salud laboral* , 5.

Romero , S. (2013). *Administracion de Personal y su Aplicacion en la empresa Moderna*.

Roseth, B., Reyes , A., & Santiso , C. (2018). *El fin del trámite eterno*. Recuperado el 8 de julio de 2021, de <https://books.google.com.bo/books?id=27F2DwAAQBAJ&pg=PA169&lpg=PA169&dq=se+entiende+las+necesidades+en+los+tramites&source=bl&ots=uFWtKV4xIQ&sig=ACfU3U2epxUX1I0rmv6Jluctz4Db5NMKZw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjvjrCp5tPxAhVyq5UCHYgSAYQQ6AEwD3oECBkQAw#v=onepage&q=>

Sanchez, R. (1997). *La pequeña y mediana empresa desde una perspectiva jurídica, económica y laboral*. Servicio de Publicaciones UCA.

Sandhusen R. (2002). *Mercadotecnia Internacional*. México: CECSA (COMPAÑIA EDITORIAL CONTINEN).

Secretaria de Contraloria y Desarrollo Administrativo . (2002). *Administración de recursos materiales en el Sector Público*. México.

Selye, h. (2017). *etapas del estres*. canada: M y Bondi, E et al. (2017).

Serrano, I. B. (2011). *estres y calidad de servicio* .

Sevilla Ordoñez. (19 de enero de 2016). *Factores que controlan la Calidad*. Obtenido de <https://calidadtotalqm.wikispaces.com/Factores+que+Controlan+la+Calidad>

SEYLE. (2016). *Estrés: Un estudio sobre la ansiedad*. . MEXICO.

Stoner, J. A. (1996). "Administración". México: Pearson Education.

Stora, b. (2016). *estres laboral*.

Suárez Erazo, R. T. (2016). *Repositorio digital* . Obtenido de Universidad Central de Quito Ecuador : <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7286>

Thompson I. (2005). *La satisfacción del cliente*. Obtenido de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/MM/AM/03/satisfacción\\_del\\_cliente.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/satisfacción_del_cliente.pdf)

Thompson, I. (2006). *La satisfacción del cliente*. Recuperado el 2018, de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion\\_del\\_Cliente.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf)

Torres C., Jélvez A., & Vega F. (2014). *Evaluación de la calidad en un servicio de urgencia utilizando el Servperf*. Ciencia y Tecnología.

Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Patria.

Torres, Jélvez, & Vega. (2014). *Evaluación de la calidad en un servicio de urgencia utilizando el Servperf*. Ciencia y Tecnología.

UDAPE. (2018). *UDAPE*. Recuperado el octubre de 2018, de [http://www.udape.gob.bo/portales\\_html/diagnosticos/diagnostico2015/TOMO%20VI%20-%20SECTOR%20TELECOMUNICACIONES.pdf](http://www.udape.gob.bo/portales_html/diagnosticos/diagnostico2015/TOMO%20VI%20-%20SECTOR%20TELECOMUNICACIONES.pdf)

Urdaneta, F. (2009). *Desempeño laboral y calidad de servicio en la banca universal privada del Municipio Maracaibo. Tesis inédita, Universidad Dr. Rafael Bellosso Chacín*. Venezuela.

Vara, A. (2010). *Siete pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad San Martín de Porres.

Vázquez C., Rodríguez I., & Díaz A. (1996). *Estructura, multidimensional de la calidad de servicio de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER*. Uruguay: Universidad de Oviedo.

Velásquez, C. (Junio de 2017). *El comercio*. Recuperado el Octubre de 2018, de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/telecomunicaciones-como-ha-evolucionado-este-sector-noticia-1992004>

Vera, J. (2012). Atributos de Calidad del Servicio de la Telefonía Móvil. *Revista del Instituto Tecnológico de Monterrey*.

Vera, J. (2012). Atributos de calidad del servicio de la telefonía móvil para clientes mexicanos y su impacto en la satisfacción y en la lealtad hacia la marca. *Scielo*, 39-63.

Verastegui A. (2015). *Diseño de una campaña publicitaria a través del Buzz Marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa Enrique Cassinelli e hijos S.A.C en la ciudad de Trujillo 2015*. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe>

Verdú, C. (2013). *13 características personales para el éxito en la atención al cliente*. Obtenido de <http://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>

Vermitas. (5 de 6 de 2015). *-Educación S - Definista*. Recuperado el 2019, de <https://conceptodefinicion.de/servicio/>

Villarejo, R. Á. (2000). *La medición del valor de marca, los efectos del esfuerzo de Marketing sobre sus componentes*. España: Universidad de Sevilla.

Vindel, C. (22 de diciembre de 2011). *¿Cuales son los síntomas de la ansiedad?* Obtenido de <http://www.ansiedadystres.org/cuales-son-los-sintomas-de-la-ansiedad>

Wade, M. (2014). *Are you a complete executive*. Obtenido de <http://www.imd.org/research/challenges/TC030-14-are-youa-complete-executive-michael-wade.cfm>

Wigodski, J. (Noviembre de 2003). *Medwave*. Recuperado el Octubre de 2018, de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>

[www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com](http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com), (. d.

Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). *Un examen de elementos seleccionados de Marketing Mix y Marac Equiry*. Journal of the Academy of Marketing Science.

Zeithaml V., Bitner M., & Gremler D. (2009). *Marketing de servicios*. México: McGraw Hill.

Zeithaml, B. G. (2009). *Marketing de servicios*. México: Mc Graw Hill.

Zikmund, W. B. (2012). *Business Research Methods: with Qualtrics Printed Access Card* Cengage Learning.

## Información obtenida de internet sobre estrés:

Achig, A. L. (2012). *Fidelización de clientes en Empresas de Software. Caso: Sciencetech S.A.* Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2962/1/T1055-MBA-Achig-Fidelizaci%C3%B3n.pdf>

Adkins, W. (5 de 6 de 2018). *¿Qué es la rotación de clientes?* Recuperado el 10 de 2 de 2020, de <https://www.cuidatudinero.com/13165968/que-es-la-rotacion-de-clientes>

Alcaide J. (2015). *Fidelización de clientes.* Obtenido de <books.google.com.ec/books?id=GYAO8Sbe63cC&printsec=frontcover&dq=es>

Alteco. (s.f.). *Alteco consultores.* Recuperado el 2018, de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

ANF. (Octubre de 2018). *En el primer día, Entel la más beneficiada con la portabilidad numérica.* Recuperado el Octubre de 2018, de <https://www.noticiasfides.com/economia/entel-es-la-empresa-mas-beneficiada-a-partir-de-la-potabilidad-numerica--391737>

Apaolaza V., Forcada F., & Hartmann P. (2002). *El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola.* Obtenido de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>.

Asamblea Legislativa Plurinacional. (4 de diciembre de 2013). *Ley General de los derechos de las usuarias y los usuarios y de las consumidoras y consumidores.* Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-N453.html>

ATT. (9 de octubre de 2018). *La ATT reporta que existen más de 11 millones de líneas móviles registradas.* Recuperado el 12 de enero de 2019, de <https://att.gob.bo/content/la-att-reporta-que-existen-m%C3%A1s-de-11-millones-de-l%C3%ADneas-m%C3%B3viles-registradas>

bbv.vom.bo. (31 de diciembre de 2019). *Telefónica celular.* Recuperado el 4 de mayo de 2020, de [https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP\\_TCB2\\_E1\\_PCR.pdf](https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP_TCB2_E1_PCR.pdf)

BETM. (1 de noviembre de 2018). *En un mes de portabilidad 22 mil líneas de móvil cambiaron de compañía.* Obtenido de <https://www.boliviaentusmanos.com/noticias/bolivia/322111/en-un-mes-de-portabilidad-22-mil-lineas-de-movil-cambiaron-compania.html>

Botica, F. I. (2018). *Revista 'Corazón y Salud'.* Obtenido de Estrés laboral: no dejes que entre en tu vida: <https://fundaciondelcorazon.com/blog-impulso-vital/2499-estres-laboral-no-dejes-que-entre->



Clarín. (22 de abril de 2018). *Características propias Baby boomers, millennials, generación Z... ¿A qué generación pertenecés? Descubrílo según tu fecha de nacimiento*. Obtenido de [https://www.clarin.com/entremujeres/hogar-y-familia/baby-boomers-millennials-generacion-generacion-perteneces-descubri-lo-fecha-nacimiento\\_0\\_rkOwyQpsM.html](https://www.clarin.com/entremujeres/hogar-y-familia/baby-boomers-millennials-generacion-generacion-perteneces-descubri-lo-fecha-nacimiento_0_rkOwyQpsM.html)

Clavin, P. (8 de 6 de 2015). *Beneficios de lograr la satisfacción del cliente*. Recuperado el 2019, de <https://lmentalmkt.wordpress.com/2013/09/09/beneficios-de-lograr-la-satisfaccion-del-cliente/>

Coexphal. (24 de septiembre de 2012). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de <http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VI%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o.pdf>

Correo del Sur. (3 de septiembre de 2019). *¿Cómo están los servicios de telefonía e internet móvil?* Recuperado el 16 de marzo de 2020, de [https://correodelsur.com/capitales/20190903\\_como-estan-los-servicios-de-telefonía-e-internet-movil.html](https://correodelsur.com/capitales/20190903_como-estan-los-servicios-de-telefonía-e-internet-movil.html)

Cruz, S. (3 de julio de 2021). Con la verdad y la transparencia. *El Diario*. Recuperado el 8 de julio de 2021, de <https://www.eldiario.net/portal/2021/07/03/con-la-verdad-y-la-transparencia/>

Cuiza P. (1 de noviembre de 2018). *La Razón: Más de 22 mil líneas móviles cambiaron de operador sin perder su número en un mes*. Recuperado el 15 de enero de 2019, de [http://www.la-razon.com/index.php?\\_url=/sociedad/portabilidad\\_numerica-bolivia-servicio-telefonicas\\_0\\_3030896929.html](http://www.la-razon.com/index.php?_url=/sociedad/portabilidad_numerica-bolivia-servicio-telefonicas_0_3030896929.html)

DataCRM. (5 de 6 de 2018). *¿Qué es Fidelización de Clientes?* Recuperado el 10 de 2 de 2020, de Fidelización : <https://www.datacrm.com/blog/que-es-fidelizacion-de-clientes/>

Datuary. (5 de 5 de 2019). *Problemas para colaborar con la información*. Recuperado el 11 de 2 de 2020, de 5 síntomas de una deficiente gestión de la información: <http://www.datuary.com/es/blog/2015/05/5-sintomas-de-una-deficiente-gestion-de-la-informacion>

Decreto Supremo N° 3404. (29 de 11 de 2017). *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*. Recuperado el 2019, de Portabilidad Numérica: <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/app/webroot/index.php/normas/buscar>

Departamento de Derecho Internacional, OEA. (14 de febrero de 1997). *Decreto 41/99*. Recuperado el 8 de julio de 2021, de <https://www.oas.org/juridico/spanish/etica1.htm>

El Deber. (enero de 2019). *En Bolivia 43.800 usuarios cambiaron de telefónica*. Obtenido de [https://eldeber.com.bo/78632\\_en-bolivia-43800-usuarios-cambiaron-de-telefonica](https://eldeber.com.bo/78632_en-bolivia-43800-usuarios-cambiaron-de-telefonica)

El Deber. (13 de mayo de 2021). Aduana implementa sistema de atención rápida en Viru Viru. Recuperado el 8 de julio de 2021, de [https://eldeber.com.bo/economia/ante-la-queja-de-pasajeros-aduana-implementa-sistema-de-atencion-rapida-en-viru-viru\\_231660](https://eldeber.com.bo/economia/ante-la-queja-de-pasajeros-aduana-implementa-sistema-de-atencion-rapida-en-viru-viru_231660)

El Día.com. (enero de 2018). *Telefonías apuestan por más cobertura en Bolivia*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de <https://eju.tv/2018/01/telefonias-apuestan-por-mas-cobertura-en-bolivia/>

Frias et al. (2007). *Gestión de la Calidad. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Centro de Estudios de Turismo*. Recuperado el octubre de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/modelo-servperf-para-gestion-calidad-empresa-servicios-marco-teorico/>

Gaitan, R. (9 de julio de 2007). *Fidelización de Marca*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <https://www.econlink.com.ar/marcas/fidelizacion>

Gamarra, E. (Agosto de 2017). *El día. Líneas fijas bajan por crecimiento de telefonía móvil*. Recuperado el Octubre de 2018, de [https://www.eldia.com.bo/index.php?c=&articulo=Lineas-fijas-bajan-por-crecimiento-de-telefoniamovil&cat=357&pla=3&id\\_articulo=232430](https://www.eldia.com.bo/index.php?c=&articulo=Lineas-fijas-bajan-por-crecimiento-de-telefoniamovil&cat=357&pla=3&id_articulo=232430)

Gestión de operaciones.net. (3 de marzo de 2017). *¿Qué es el diagrama de Ishikawa o diagrama de Causa - efecto?* Recuperado el 3 de marzo de 2020, de <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>

Gobierno de España. (mayo de 2015). *Empleados públicos. Código de conducta*. Recuperado el 8 de julio de 2021, de [https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia\\_Home/index/PublicidadActiva/OrganizacionYEmpleo/CodigoConductaEEPP.html?imprimir=1](https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/PublicidadActiva/OrganizacionYEmpleo/CodigoConductaEEPP.html?imprimir=1)

Levesque T., & Gordon M. (1996). *Determinants of customer satisfaction in retail banking*. Obtenido de <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/determinants-of-customer-satisfaction-in-retail-banking-tWvRHgTs0L>

Lewis B., & Mitchel V. (1990). *Defining and Measuring the Quality of Customer Service*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001086>

Llardia, N. (26 de junio de 2014). *¿Qué es la Lealtad de Marca?* Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <https://blog.fromdoppler.com/branding-que-es-la-lealtad-de-marca/>

López, E. (11 de 9 de 2018). *Los Tiempos*. Recuperado el 2019, de Telefónicas ofrecen mejores tarifas, mayor cobertura y datos ilimitados: <https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20180911/telefonicas-ofrecen-mejores-tarifas-mayor-cobertura-datos-ilimitados>



Marínez, S. (2011). *Evauacion de la calidad del servicio turistico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1091/principios.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (11 de noviembre de 2017). *Calificación de Años de Servicio*. Obtenido de [www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com](http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com)

Ministerio de Economía y Finanzas Publicas. (2017). *CAS Califiacion de Años de Servicio*. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de [www.economiayfinanzas.gob.bo](http://www.economiayfinanzas.gob.bo)

Ministerio de Medio Ambiente y Agua. (30 de abril de 2019). *ABT brinda atención personalizada en todas sus oficinas del país*. Recuperado el 8 de julio de 2021, de [http://abt.gob.bo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1354:abt-brinda-atencion-personalizada-en-todas-sus-oficinas-del-pais&catid=8&Itemid=211&lang=es](http://abt.gob.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=1354:abt-brinda-atencion-personalizada-en-todas-sus-oficinas-del-pais&catid=8&Itemid=211&lang=es)

Moreno Ramirez, S. (5 de octubre de 2012). *Teoría General de la Administración*. Obtenido de <http://teoriadelaadministracio.blogspot.com/2012/10/caracteristicas-y-principios-de-la.html>

Peresson, L. (2007). *Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>

Real Academia Española. (2009). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=servicio](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=servicio)

Rodríguez. (2018). *Las 4 teorías de la calidad principales y sus características*. Obtenido de [https://www.lifeder.com/teorias-calidad/#Principales\\_teorias\\_de\\_la\\_calidad](https://www.lifeder.com/teorias-calidad/#Principales_teorias_de_la_calidad)

Rodríguez A. (2018). *Las 4 teorías de la calidad principales y sus características*. Obtenido de [https://www.lifeder.com/teorias-calidad/#Principales\\_teorias\\_de\\_la\\_calidad](https://www.lifeder.com/teorias-calidad/#Principales_teorias_de_la_calidad)

Roseth, B., Reyes , A., & Santiso , C. (2018). *El fin del trámite eterno*. Recuperado el 8 de julio de 2021, de <https://books.google.com.bo/books?id=27F2DwAAQBAJ&pg=PA169&lpg=PA169&dq=se+entiende+las+necesidades+en+los+tramites&source=bl&ots=uFWtKV4xIQ&sig=ACfU3U2epxUX1I0rmv6Jluctz4Db5NMKZw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjvjrCp5tPxAhVyq5UCHYgSAYQQ6AEwD3oECBkQAw#v=onepage&q=>

Sevilla Ordoñez. (19 de enero de 2016). *Factores que controlan la Calidad*. Obtenido de <https://calidadtotalqm.wikispaces.com/Factores+que+Controlan+la+Calidad>

Suárez Erazo, R. T. (2016). *Repostorio digital* . Obtenido de Universidad Central de Quito Ecuador : <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7286>

Thompson I. (2005). *La satisfacción del cliente*. Obtenido de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_curos\\_md/pos/MD/MM/AM/03/satisfacción\\_del\\_cliente.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_curos_md/pos/MD/MM/AM/03/satisfacción_del_cliente.pdf)

Thompson, I. (2006). *La satisfacción del cliente*. Recuperado el 2018, de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion\\_del\\_Cliente.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf)

UDAPE. (2018). *UDAPE*. Recuperado el octubre de 2018, de [http://www.udape.gob.bo/portales\\_html/diagnosticos/diagnostico2015/TOMO%20VI%20-%20SECTOR%20TELECOMUNICACIONES.pdf](http://www.udape.gob.bo/portales_html/diagnosticos/diagnostico2015/TOMO%20VI%20-%20SECTOR%20TELECOMUNICACIONES.pdf)

Velásquez, C. (Junio de 2017). *El comercio*. Recuperado el Octubre de 2018, de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/telecomunicaciones-como-ha-evolucionado-este-sector-noticia-1992004>

Verastegui A. (2015). *Diseño de una campaña publicitaria a través del Buzz Marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa Enrique Cassinelli e hijos S.A.C en la ciudad de Trujillo 2015*. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe>

Verdú, C. (2013). *13 características personales para el éxito en la atención al cliente*. Obtenido de <http://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>

Vermitas. (5 de 6 de 2015). *-Educación S - Definista*. Recuperado el 2019, de <https://conceptodefinicion.de/servicio/>

Vindel, C. (22 de diciembre de 2011). *¿Cuales son los síntomas de la ansiedad?* Obtenido de <http://www.ansiedadystres.org/cuales-son-los-sintomas-de-la-ansiedad>

Wade, M. (2014). *Are you a complete executive*. Obtenido de <http://www.imd.org/research/challenges/TC030-14-are-youa-complete-executive-michael-wade.cfm>

Wigodski, J. (Noviembre de 2003). *Medwave*. Recuperado el Octubre de 2018, de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>

[www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com](http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com), (. d. (s.f.).

## ANEXOS

### Anexo N°1. Cronograma de actividades

**Tabla N°11: Cronograma de actividades**

Meses	Enero				Febrero				Marzo			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración y aprobación del perfil												
Investigación documental												
Desarrollo del Marco Teórico												
Diseño de instrumento metodológico												
Recolección de información y resultados												
Procesamiento de los resultados												
Análisis de los resultados												
Determinación de las conclusiones del marco práctico												
Conclusiones finales												
Presentación final del documento												

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo N°2. Encuesta de Evaluación de la Calidad de Servicio de la U.C.A.S.-  
DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

**Genero:**

**Edad:**

**Años de antigüedad en la institución:**

**Dimensión de fiabilidad**

1. ¿considera que brinda la información del trámite de manera adecuada?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
2. Respeta el orden de la distribución del etiquetero?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
3. Considera que proporciona una atención de calidad adecuada?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno

**Dimensión sensibilidad**

1. Considera que brinda una atención personalizada
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
2. Considera que se preocupa por los beneficios de los usuarios?

- a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
3. Entiende las necesidades de los tramites de los usuarios
- a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
4. Desde que saca el ticket se atiende rápidamente?
- a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno

### **Dimensión de seguridad**

1. Muestra disposición de ayuda incluso cuando está ocupado (a)
- a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
2. Considera que inspira seguridad en los usuarios cumpliendo los tiempos de tramite establecidos?
- a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
3. Demuestra competencia y conocimiento a la hora de dar respuesta a los usuarios?
- a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno

### **Dimensión empatía**

1. Cuando hay alta afluencia de parte de los usuarios se da una atención de calidad?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
2. Entiende las necesidades específicas de los usuarios?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
3. Brinda una atención personalizada cuando el usuario lo requiere?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
4. Se preocupa por los intereses de los usuarios buscando brindar una atención de calidad?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno

### **Dimensión elementos tangibles**

1. Son cómodos los equipos, material e infraestructura?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
2. Son adecuadas y de fácil acceso las instalaciones físicas?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
3. Considera que su presencia inspira confianza?
  - a. Muy poco
  - b. Poco

- c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
4. Los materiales son útiles y se ajustan a lo que necesita?
- a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno

## **Anexo N°3: Cuestionario de Evaluación de la Calidad de Servicio de la U.C.A.S.**

### **DIRIGIDO A LOS USUARIOS**

#### **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

**Genero:**

**Edad:**

#### **Dimensión de fiabilidad**

4. ¿La Unidad de Calificación de Años de Servicio le informa adecuadamente como realizar su trámite?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
5. ¿Su atención en la Unidad de Calificación de Años de Servicio se realizó respetando el orden de la distribución del etiquetero?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
6. La Unidad de Calificación de Años de Servicio le proporciona una atención de calidad adecuada y conforme a sus exigencias?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
7. La Unidad de Calificación de Años de Servicio tiene como objetivo mantener el menor registro de errores al realizar cada tramite ¿usted tuvo alguna dificultad?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno



### **Dimensión sensibilidad**

5. Recibió por parte de los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio una atención personalizada?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
6. La Unidad de Calificación de Años de Servicio se preocupa de cuidar sus beneficios como usuarios al realizar su trámite?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
7. Tiene la seguridad de que la Unidad de Calificación de Años de Servicio entiende sus necesidades específicas al realizar su trámite como usuario?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
8. La atención en la Unidad de Calificación de Años de Servicio desde que saco su ticket fue rápida?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno

### **Dimensión de seguridad**

4. Los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio muestran una clara disposición de ayuda usted como usuario incluso cuando los mismos se encuentran ocupados?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno

5. El personal de la Unidad de Calificación de Años de Servicio le inspira seguridad en el momento de realizar cumpliendo con los tiempos establecidos para la entrega del mismo
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
6. Los servidores públicos de la U.C.A.S. manifiestan competencia y conocimiento a la hora de dar respuesta a sus solicitudes como usuario
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno

### **Dimensión empatía**

5. Como califica el nivel de organización de la Unidad de Calificación de Años de Servicio en los momentos de alta afluencia de usuarios en sus oficinas ya que les permite dar una atención de calidad a los usuarios?
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
6. Tiene la seguridad de que los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio entienden las necesidades específicas al momento de realizar su trámite como usuario
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
7. Cuando usted lo ha requerido, ha recibido de los servidores públicos de la Unidad de Calificación de Años de Servicio una atención individualizada
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
8. Percibió desde que entro en las oficinas de la Unidad de Calificación de Años de Servicio que se preocuparon de los intereses de usted como usuario buscándole brindar una atención de calidad

- a. Muy poco
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno

### **Dimensión elementos tangibles**

- 5. Los equipos, material e infraestructura que dispone la Unidad de Calificación de Años de Servicio son en apariencia atractiva y cómoda
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
- 6. Las instalaciones físicas en donde se ubica la Unidad de Calificación de Años de Servicio son adecuadas y de fácil acceso
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
- 7. La presencia del personal de la Unidad de Calificación de Años de Servicio inspira confianza cuando se trata de eficiencia al realizar su trámite
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno
- 8. Los materiales utilizados en la Unidad de Calificación de Años de Servicio son útiles, se ajustan a lo necesario y son de fácil acceso
  - a. Muy poco
  - b. Poco
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Muy bueno

## Anexo N°4: Cuestionarios de Vulnerabilidad de Estrés (CVE)

### DIRIGIDO A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA U.C.A.S.

**Objetivo:** Conocer si existe una vulnerabilidad hacia el estrés por parte de los servidores públicos, e identificar las posibles causas que la generen.

**Instrucciones:** A continuación, se planten una serie de preguntas que se encuentran divididas en cuatro (4) secciones. Por favor lea las instrucciones al inicio de cada sección, de antemano agradecemos su colaboración.

#### Datos generales:

Sexo	Edad	Estado civil	Tiene hijos	Nivel
a) F	a) 21 a 30	a) Soltero (a)	a) Si	a) Nivel A
b) M	b) 31 a 40	b) Casado (a)	b) No	b) Nivel B
	c) 41 a 50	c) Divorciado		c) Nivel C
	d) 51 a 60	(a)		
	e) 60 en adelante			

**Cargo:**.....

**Área:**.....

### Sección N° 1: Afirmaciones generales en el trabajo:

En la siguiente tabla señale con una “x” con qué frecuencia ha experimentado en este último mes las siguientes situaciones.

N°	Preguntas	Nunca	Rara vez	Normalmente	Casi siempre	Siempre
1	Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo.					
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento cansado y vacío.					
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.					
4	Creo que estoy tratando a algunos compañeros/subordinados como si fueran objetos impersonales.					
5	Siento que trabajar todo el día en mi puesto de trabajo me cansa.					
6	Siento que me he vuelto más insensible con la gente.					
7	Siento que trabajo demasiado, y que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.					
8	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis compañeros de trabajo o subordinados.					
9	Siento que trabajar directamente con mi superior o subordinado me cansa.					
10	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.					

## Sección N° 2: Afirmaciones estresores fisiológicos:

En la siguiente tabla señale con una “x” con qué frecuencia ha experimentado en este último mes las siguientes situaciones.

N°	Afirmaciones	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Tiene dificultad para conciliar el sueño?					
2	¿Se siente mentalmente agotado?					
3	¿Tiene dolores de cabeza?					
4	¿Tiene pérdida de apetito cuando está en su oficina?					
5	¿Se cansa fácilmente?					
6	¿Le cuesta levantarse en la mañana?					
7	¿Presenta dolor en la espalda, cintura o cuello?					
8	¿Sufre pesadillas?					
9	¿Usted impaciente o irritable?					
10	¿Desea que se le deje solo/a, tranquilo/a?					

¿Padece de alguna enfermedad que le provoca preocupación?

SI

No

### Sección N° 3: Afirmaciones estresores psicológicos:

En la siguiente tabla marque con una "x" las siguientes preguntas.

N°	Preguntas	Si	No
	<b>Ansiedad</b>		
1	¿Se ha sentido muy excitado, nervioso o en tensión?		
2	¿Ha estado muy preocupado por algo?		
3	¿Se ha sentido muy irritable?		
4	¿Ha tenido dificultad para relajarse?		
5	¿Ha dormido mal, ha tenido dificultades para dormir?		
6	¿Ha tenido dolores de cabeza o nuca?		
7	¿Ha tenido alguno de los siguientes síntomas: temblores, hormigueos, mareos, sudores, diarrea?		
8	¿Ha estado preocupado por su salud?		
9	¿Ha tenido alguna dificultad para conciliar el sueño, para quedarse dormido?		
10	¿Se ha sentido con poca energía		
	<b>Depresión</b>		
11	¿Ha perdido usted su interés por las cosas?		
12	¿Ha perdido la confianza en sí mismo?		
13	¿Se ha sentido usted desesperanzado, sin esperanzas?		
14	¿Ha tenido dificultades para concentrarse?		
15	¿Ha perdido peso (a causa de su falta de apetito)?		

16	¿Se ha estado despertando demasiado temprano?		
17	¿Se ha sentido usted enlentecido?		
18	¿Cree usted que ha tenido tendencia a encontrarse peor por las mañanas?		

¿Qué situaciones le generan depresión?, Describa.

.....

.....

.....



#### Sección N° 4: Estresores del macro entorno:

En la siguiente tabla marque con una "x" cuál de los siguientes problemas le causa estrés.

N°	Preguntas	Afirmación
	<b>Problemas familiares</b>	
1	Ruidos en el entorno familiar (gritos juegos de los niños, radio, televisión; etc.)	
2	Problemas en la relación de parejas	
3	Problemas de salud de algún miembro familiar	
	<b>Problemas sociales</b>	
4	Vivir lejos de su lugar de trabajo	
5	Problemas sociales (marchas, bloqueos cierre de vías)	
	<b>Problemas personales</b>	
6	Ingresos económicos ajustados	
7	Dedica mucho tiempo a los hijos	
8	No es muy paciente	

## **Anexo N°5: Niveles de los Cargos de la U.C.A.S.**

### **Cargos del nivel A**

Jefe de unidad, Archivo Desglose y Legalización

MOF- 000 JEFE UNIDAD DE CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO

MOF- 008 TÉCNICO EN DESGLOSE Y ARCHIVO

MOF- 007 TÉCNICO REVISOR REGIONALES U.C.A.S.

MOF- 010 TÉCNICO EN LEGALIZACIONES Y ARCHIVO

### **Cargos del nivel B**

Supervisión y Revisión

MOF- 003 PROFESIONAL EN SISTEMAS INFORMÁTICOS

MOF- 002 PROFESIONAL COORDINADOR ADMINISTRATIVO

MOF- 001 PROFESIONAL COORDINADOR REGIONAL

MOF- 006 TÉCNICO RESPONSABLE REGIONALES U.C.A.S.

MOF- 004 TÉCNICO EN SISTEMAS INFORMÁTICOS

### **Cargos del nivel C**

Plataforma

MOF- 005 TÉCNICO EN CALIFICACION DE AÑOS DE SERVICIO

MOF- 011 TÉCNICO ENGARGADO DE TRÁMITES OBSERVADOS

MOF- 009 TÉCNICO EN SEGUIMIENTO A TRÁMITES LEGALES