



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**LAS IMPLICANCIAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL SECTOR
PÚBLICO DEL ESTADO PERUANO**

**Línea de investigación:
Procesos jurídicos y resolución de conflictos**

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Derecho

Autor

Guevara Uchuya, Luis Aldo

Asesor

Flores Peña, Pedro Gustavo
ORCID: 0000-0001-5110-2099

Jurado

Alarcón Menéndez, Jorge Miguel
Morante León, Salomón Jorge
Vilca Pinche, Wuiston

Lima - Perú

2025



LAS IMPLICANCIAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL SECTOR PÚBLICO DEL ESTADO PERUANO.

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	16%	7%	8%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	5%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	www.oit.org.pe Fuente de Internet	1%
5	documentop.com Fuente de Internet	1%
6	issuu.com Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
8	prezi.com Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	publications.ut-capitole.fr Fuente de Internet	<1%
12	www.comunicarte.de Fuente de Internet	<1%



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
LAS IMPLICANCIAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL SECTOR PÚBLICO
DEL ESTADO PERUANO.

Línea de investigación:
Procesos jurídicos y resolución de conflictos

Tesis para optar el grado académico de Doctor en derecho

Autor

Guevara Uchuya, Luis Aldo

Asesor

Flores Peña, Pedro Gustavo

ORCID: 0000-0001-5110-2099

Jurado

Alarcón Menéndez, Jorge Miguel

Morante León, Salomón Jorge

Vilca Pinche, Wuiston

Lima – Perú

2026

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
RESUMO	8
I INTRODUCCIÓN	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Descripción del problema.....	10
1.3 Formulación del problema.....	15
1.3.1. Problema general	15
1.3.2. Problemas específicos	15
1.4 Antecedentes.....	15
1.5 Justificación de la investigación	16
1.6 Limitaciones de la investigación	20
1.7 Objetivos de la investigación.....	27
1.7.1. Objetivo general.....	28
1.7.2. Objetivos específicos	28
1.8 Hipótesis	28
II MARCO TEÓRICO	28
2.1 Marco conceptual	29
III MÉTODO.....	29
3.1 Tipo de investigación.....	45
3.2 Población y muestra	48
3.3 Operacionalización de variables.....	49

	3
3.4 Instrumentos	50
3.5 Procedimientos	50
3.6 Análisis de datos.....	51
3.7 Consideraciones éticas.....	51
IV. RESULTADOS.....	53
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
IV. CONCLUSIONES	63
VII. RECOMENDACIONES.....	69
VIII. REFERENCIAS	70
IX ANEXOS	71
Anexo A. Matriz de consistencia.....	86
Anexo B. Validación de instrumentos	86
Anexo C. Confiabilidad de Instrumentos	87
Anexo D. Instrumento de medición.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Marco legal de la negociación colectiva en el sector público peruano	42
Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente. Negociación Colectiva	49
Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente. Sector público.....	50
Tabla 4 Frecuencia de la variable independiente. Negociación colectiva.....	53
Tabla 5 Frecuencia de la dimensión. Condiciones laborales y salariales.....	54
Tabla 6 Frecuencia de la dimensión. Garantías jurídicas para la negociación.....	55
Tabla 7 Frecuencia de la dimensión. Equidad y eficiencia institucional	56
Tabla 8 Frecuencia de la variable dependiente. Sector público	57
Tabla 9 Contrastación de la hipótesis general.....	58
Tabla 10 Pseudo R cuadrado – influencia entre las variables.....	58
Tabla 11 Contrastación de la primera hipótesis específica	59
Tabla 12 Pseudo R cuadrado.....	59
Tabla 13 Contrastación de la segunda hipótesis específica.....	60
Tabla 14 Pseudo R cuadrado.....	60
Tabla 15 Contrastación de la tercera hipótesis específica.....	61
Tabla 16 Pseudo R cuadrado.....	61
Tabla 17 Expertos durante la evaluación de los instrumentos de medición.....	87
Tabla 18 Fiabilidad del instrumento de la variable independiente.....	91
Tabla 19 Fiabilidad del instrumento de la variable dependiente.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Histograma de la variable independiente. Negociación colectiva	53
Figura 2 Histograma de la dimensión. Condiciones laborales y salariales	54
Figura 3 Histograma de la dimensión. Garantías jurídicas para la negociación	55
Figura 4 Histograma de la dimensión. Equidad y eficiencia institucional	56
Figura 5 Histograma de la variable dependiente. Sector público.....	57

RESUMEN

Objetivo: Explicar la influencia de las implicancias de la negociación colectiva influyen en el sector público del estado peruano. **Método:** Se enmarca en un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, de nivel explicativo, de diseño no experimental, la población y muestra la conformaron 85 especialistas en gestión pública (muestreo censal). **Resultados:** Un 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo con los enunciados relacionados con la negociación colectiva en el sector público, mientras que un 20% se muestra indeciso y 20% en desacuerdo. Esta alta proporción de acuerdo sugiere que los participantes perciben avances positivos en aspectos fundamentales como la inclusión de todos los niveles del sector público en los procesos de negociación, el respeto al derecho colectivo y el cumplimiento de convenios internacionales por parte del Estado. Asimismo, el 40% de los encuestados están completamente de acuerdo con la declaración, el 20% está de acuerdo, y el otro 40% están en una posición neutral. A pesar de ser moderadamente positiva, la distribución indica que los trabajadores informales están conscientes de que la negociación colectiva ha incidido en la legislación apoyando a la clase trabajadora a encontrar oportunidades lucrativas. **Conclusiones:** La investigación confirma que las implicancias de la negociación colectiva influyen de forma significativa sobre el sector público del Estado peruano. En consecuencia, esta práctica permite mejorar las condiciones laborales, fortalecer el marco jurídico y promover una gestión pública más equitativa y eficiente, consolidando el ejercicio de los derechos colectivos de los trabajadores.

Palabras clave: Negociación colectiva, sector público, gestión pública.

ABSTRACT

Objective: To explain the influence of collective bargaining on the Peruvian public sector.

Method: The study uses a quantitative, applied approach, with an explanatory level and a non-experimental design. The population and sample consisted of 85 public management specialists (census sampling).

Results: Sixty percent of respondents strongly agree with the statements related to collective bargaining in the public sector, while 20% are undecided and 20% disagree. This high proportion of agreement suggests that participants perceive positive progress in fundamental aspects such as the inclusion of all levels of the public sector in the negotiation processes, respect for collective rights, and compliance with international conventions by the State. Furthermore, 40% of respondents strongly agree with the statement, 20% agree, and the remaining 40% are neutral. Despite being moderately positive, the distribution indicates that informal workers are aware that collective bargaining has influenced legislation, helping the working class find lucrative opportunities. **Conclusions:** The research confirms that the implications of collective bargaining significantly influence the Peruvian public sector. Consequently, this practice improves working conditions, strengthens the legal framework, and promotes more equitable and efficient public management, consolidating the exercise of workers' collective rights.

Keywords: Collective bargaining, public sector, public management.

RESUMO

Objetivo: Explicar a influência da negociação coletiva no setor público peruano. **Método:** O estudo utiliza uma abordagem quantitativa, aplicada, com nível explicativo e delineamento não experimental. A população e a amostra foram compostas por 85 especialistas em gestão pública (amostragem censitária). **Resultados:** Sessenta por cento dos entrevistados concordam fortemente com as afirmações relacionadas à negociação coletiva no setor público, enquanto 20% estão indecisos e 20% discordam. Essa alta proporção de concordância sugere que os participantes percebem progressos positivos em aspectos fundamentais como a inclusão de todos os níveis do setor público nos processos de negociação, o respeito aos direitos coletivos e o cumprimento das convenções internacionais pelo Estado. Além disso, 40% dos entrevistados concordam fortemente com a afirmação, 20% concordam e os 40% restantes são neutros. Apesar de moderadamente positiva, a distribuição indica que os trabalhadores informais estão cientes de que a negociação coletiva influenciou a legislação, ajudando a classe trabalhadora a encontrar oportunidades lucrativas. **Conclusões:** A pesquisa confirma que as implicações da negociação coletiva influenciam significativamente o setor público peruano. Conseqüentemente, essa prática melhora as condições de trabalho, fortalece o arcabouço legal e promove uma gestão pública mais equitativa e eficiente, consolidando o exercício dos direitos coletivos dos trabalhadores.

Palavras-chave: Negociação coletiva, setor público, gestão pública.

I INTRODUCCIÓN

En el dominio del Derecho laboral público, la negociación colectiva se ha percibido como un instrumento esencial para la armonización de los intereses entre el empleador estatal y los empleados públicos.

Implementada de manera adecuada, la figura en cuestión no solo garantiza la protección de los derechos humanos fundamentales, sino también su progresiva expansión dentro del ámbito de administración pública. Desafortunadamente, en el contexto de la realidad peruana, la regulación legal de la negociación colectiva se ha desarrollado mediante el control constante de las tensiones normativas, las restricciones estatutarias y las limitaciones institucionales.

La regulación de la negociación colectiva en el sector público ha sido objeto de discusión en el foro jurídico y político. En particular, se ha cuestionado la constitucionalidad de los decretos de códigos sobre los modos de negociación, que excluyen ciertos sectores de la vida de los trabajadores del diálogo social o establecen que los acuerdos colectivos están subordinados a los criterios presupuestarios del Ejecutivo. Esta regulación no sería compatible con el espíritu de un número de disposiciones constitucionales y tratados internacionales a los que el Estado peruano se ha adherido, por ejemplo, los adoptados por la OIT, que se opone a cualquier forma de intromisión en la negociación.

Si consideramos estas realidades desde una perspectiva nacional, nos encontramos con una relación estructuralmente desigual entre los sindicatos del sector público y el Estado, regulada por una legislación poco clara y una práctica administrativa que a menudo sitúa el diálogo social en un nivel puramente formal. Entonces, hasta ahora, a pesar de la necesidad e importancia de la situación mencionada, no repartimos sus implicaciones legales y sociales en toda su extensión, es decir, no la analizamos de acuerdo con el trabajo académico acumulativo, teniendo en cuenta no

solo los aspectos teóricos, sino también los aspectos prácticos del funcionamiento real del aparato estatal.

En tal sentido, el propósito de la presente investigación es, entonces, comprender cómo las implicancias de la negociación colectiva afectan al sector público del Estado peruano, enfocándose en las dimensiones institucionales, legales y funcionales de dicho proceso. A este respecto, se parte de la premisa de que, en efecto, si bien este mecanismo se enmarca como un ejercicio de la libertad sindical, puede verse reflejado en la administración en términos de eficiencia, la igualdad equitativa en términos de empleo y la legitimación del Estado respecto de sus empleados.

En ese marco, el estudio adopta como variables centrales la negociación colectiva, concebida como variable independiente, y el sector público como variable dependiente, considerando las condiciones laborales, el marco normativo aplicable y las garantías institucionales disponibles. A través del análisis doctrinario, normativo y empírico, se pretende demostrar que una negociación limitada o excluyente debilita no solo los derechos individuales y colectivos, sino también la capacidad del Estado para promover un entorno laboral democrático y eficiente.

Con ello, los resultados de esta tesis pueden contribuir al debate técnico y académico en torno a la necesaria reformulación de los criterios jurídicos que regulan el dispositivo de la negociación colectiva del sector público, en cuanto a fortalecer el diálogo social y a generar las condiciones para una configuración del Estado como empleador que sea justo, eficiente y garante de los DDHH.

1.1 Planteamiento del problema

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) reconoce la práctica de la negociación colectiva en el sector

público como un mecanismo de lucha que permitiría mejorar los salarios y las condiciones laborales, además de mejorar la eficiencia del servicio público (Columbus, 2021).

En países desarrollados con modelos como los nórdicos (Suecia, Noruega y Dinamarca), donde la negociación centralizada entre los sindicatos públicos, los empleadores y el Estado ha permitido a las tres naciones cubrir elegantemente los convenios por encima del 80 %. A la fecha: por ejemplo, Suecia tiene una cobertura del 89 % y Noruega con una cobertura del 73 % (Pascual, 2024).

En Europa, esta modalidad de negociación también ha sido instrumental durante crisis económicas. Por ejemplo, sobre los empleados de servicios públicos en Europa negociaron intensamente mediante huelgas post pandémicas, impulsando ajustes salariales ante altos índices inflacionarios (Pascual, 2024).

En Francia y Alemania, por ejemplo, el sector público lideró huelgas post pandemia por aumentos de la retribución salarial en contra de la pérdida de poder adquisitivo.

Sin embargo, este panorama no es homogéneo globalmente. En Estados Unidos, el modelo predominante es la negociación por empresa (enterprise bargaining), lo que ha limitado la influencia colectiva en el sector público (Pascual, 2024).

En América Latina, la situación muestra importantes contrastes. Países como Uruguay y Colombia han avanzado estableciendo marcos estructurados de negociación pública, mientras que Brasil y Ecuador han retrocedido en su regulación, debilitando la capacidad de organización de los servidores públicos.

En suma, a nivel global se observa que cuando la negociación colectiva pública se formaliza mediante estructuras institucionales robustas y marcos jurídicos claros, los beneficios se

traducen en condiciones salariales dignas, equidad en el empleo público y mayor eficacia del Estado (Valencia, 2025).

En entornos donde prevalece la negociación fragmentada o inexistente, las relaciones laborales se caracterizan por la precariedad, conflictos frecuentes y menor legitimidad institucional.

En el Perú, a pesar de la ratificación de convenios de la Organización Internacional del Trabajo y la promulgación de normativas como la Ley de Servicio Civil (Ley Servir) y la Ley 31188 (reguladora de la negociación pública), el avance material de la negociación colectiva en el sector estatal aún es limitado.

Datos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2019) del periodo 2006–2018 muestran que solo el 16 % de los servidores estatales están sindicalizados, y la mayoría de convenios son de vigencia anual, lo que revela una cultura débil de negociación sostenida.

Además, estudios y análisis críticos señalan que el decreto de urgencia DU 014-2020, diseñado para regular las negociaciones en el sector público, fue cuestionado por contradecir principios constitucionales, limitar el rol del parlamento y carecer de mecanismos efectivos de supervisión (Instituto de Democracia y Derechos Humanos [IDEHPUCP], 2020).

La derogación de esa norma generó incertidumbre normativa y abrió paso a renegociaciones sin cobertura presupuestal adecuada, lo cual pone en riesgo la viabilidad financiera de múltiples entidades públicas.

Se ha documentado un problema de sostenibilidad: los pedidos acumulados en negociaciones privadas superan los S/99 900 millones, mientras que el espacio fiscal estimado

para ello es apenas de S/ 1 000 millones, según informes del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y análisis críticos con normas como la Ley 31188 (Actualidad Laboral, 2022).

Este desbalance amenaza la estabilidad de gobiernos locales y regionales, y cuestiona la capacidad del aparato estatal para atender las legítimas demandas de los trabajadores sin poner en riesgo el presupuesto público.

Por otro lado, en el plano institucional y jurídico, persiste una fragilidad estructural: no existen órganos o mecanismos transparentes que supervisen los laudos arbitrales, ni líneas claras de rendición de cuentas sobre las decisiones que generan impacto económico y presupuestal. Esto facilita la adopción de decisiones arbitrales con efectos en cascada, sin control adecuado.

1.2 Descripción del problema

En el contexto del Estado peruano, la negociación colectiva en el sector público presenta múltiples limitaciones estructurales que comprometen tanto los derechos laborales como la eficiencia institucional (Gallegos, 2021). Aunque la legislación reconoce este mecanismo como un componente fundamental del derecho laboral colectivo, en la práctica su implementación se enfrenta a obstáculos que afectan su efectividad y alcance (Pacori, 2022).

Uno de los primeros diagnósticos detectados es la exclusión persistente de determinados sectores públicos de los procesos formales de negociación. A pesar de que normativas como la Ley N.º 31188 intentan regular el proceso, se ha observado que trabajadores de sectores como salud, educación o gobiernos locales muchas veces no acceden a instancias reales de diálogo, generando fragmentación y desigualdad. Esta situación impacta directamente en la dimensión "sectores excluidos" de la negociación colectiva descentralizada, afectando la posibilidad de establecer condiciones homogéneas para todos los servidores públicos.

Un segundo diagnóstico apunta a la débil protección jurídica de los sindicatos del sector estatal. Diversas organizaciones sindicales enfrentan barreras para constituirse o negociar sin interferencias administrativas. Esta limitación se vincula con la dimensión "protección", pues revela la falta de garantías para ejercer derechos colectivos sin represalias, reduciendo la legitimidad de los convenios y debilitando el sistema de relaciones laborales en el Estado.

El tercer diagnóstico se relaciona con el déficit en la incorporación de los derechos humanos laborales en las políticas públicas, particularmente en la dimensión "Estado y derechos humanos".

Si bien el Estado ha suscrito convenios internacionales como los de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la práctica se observan normas internas que subordinan los acuerdos colectivos a criterios presupuestales sin consulta previa, lo cual vulnera el principio de progresividad de los derechos sociales.

Si esta situación persiste, podrían generarse consecuencias negativas significativas. En primer lugar, podría mantenerse o incluso agudizarse la ausencia de mejoras económicas sostenibles para los trabajadores públicos, especialmente en aquellos sectores con menos capacidad de presión. Esta consecuencia se vincula con la dimensión "mejora económica" del sector público, ya que la falta de negociación efectiva impide reajustes justos en sueldos, bonificaciones y condiciones laborales.

En segundo lugar, la continuidad de un modelo restrictivo puede derivar en una creciente desprotección legal para los procesos de negociación colectiva, con lo cual se desincentiva la afiliación sindical y se debilita el rol del trabajador como actor institucional. Esto afecta la dimensión "protección legal", porque socava el equilibrio entre el poder del Estado empleador y el derecho de los servidores a organizarse.

Finalmente, se proyecta una consecuencia estructural: el estancamiento en las condiciones salariales del personal público, lo cual impacta negativamente en la motivación, el desempeño institucional y, en última instancia, en la calidad del servicio brindado al ciudadano. Esta repercusión se refleja en la dimensión "mejoras salariales", dado que sin una negociación colectiva auténtica no se podrá construir una carrera pública atractiva, profesionalizada y equitativa.

En síntesis, el problema radica en que la negociación colectiva en el sector público peruano aún no logra consolidarse como un mecanismo de diálogo eficaz, debido a restricciones normativas, exclusión sectorial y una limitada perspectiva de derechos humanos. Esta situación no solo afecta a los trabajadores, sino que también compromete la eficiencia y legitimidad del aparato estatal.

1.3 Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo las implicancias de la negociación colectiva influyen en el sector público del estado peruano?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera influye las implicancias de la negociación colectiva en las condiciones laborales y salariales en el sector público del estado peruano?
- ¿Cómo las implicancias de la negociación colectiva influyen en las garantías jurídicas para la negociación en el sector público del estado peruano?
- ¿De qué manera influye las implicancias de la negociación colectiva en la equidad y eficiencia institucional en el sector público del estado peruano?

1.4 Antecedentes

1.4.1 Antecedentes internacionales

Dormido (2025) concluye que el teletrabajo se ha convertido en una modalidad laboral esencial y en crecimiento, especialmente debido a los avances tecnológicos y las circunstancias actuales. Sin embargo, su regulación a través de la negociación colectiva y las interpretaciones jurisprudenciales es fundamental para garantizar derechos laborales, condiciones justas y la protección tanto de empleadores como de trabajadores. La colaboración entre las partes y una legislación adecuada son clave para adaptar las normas tradicionales a esta nueva realidad laboral

Nieto (2025) concluye que las empresas tienen una responsabilidad significativa en la promoción de la igualdad y en la prevención de la discriminación, especialmente a través de la adopción de medidas específicas en el marco de la negociación colectiva y en cumplimiento de la normativa legal vigente. La obra mantiene que, si bien es de suma importancia la integración de estas obligaciones en documentos legales que promuevan la obligación de establecer protocolos preventivos contra el acoso y crear incentivos que promuevan la diversidad y la igualdad en el lugar del trabajo, también destaca el avance progresivo del marco jurídico, a nivel nacional e internacional en la protección de los derechos de un determinado colectivo, con especial atención a la jurisprudencia y las leyes autonómicas para su asentamiento. Finalmente, concluye que su implementación efectiva requiere del compromiso decidido de las empresas, de una perspectiva preventiva y reforza por un enfoque de responsabilidad social corporativa, para un ambiente de trabajo más inclusivo y respetuoso.

De Becker (2021) realiza un análisis comparativo de la negociación colectiva en el sector público en cuatro países europeos: Bélgica, Francia, Dinamarca y Suecia. Según el autor, la diferencia en la eficacia de estos procesos no se basa únicamente en el marco normativo, sino

también en factores institucionales y culturales profundamente incrustados. Por ejemplo, los países nórdicos tienen una tradición de diálogo social; en Dinamarca y Suecia, hay alta participación sindical y, al mismo tiempo, subestructuras que permiten a los actores negociar arreglos sectoriales u otro tipo de arreglos sectoriales. En contraste, Francia y Bélgica presentan modelos más centralizados, donde el papel del Estado es más regulador y donde los sindicatos enfrentan mayores limitaciones estructurales. De Becker concluye que la eficacia de la negociación colectiva en el ámbito público está determinada en gran medida por el grado de autonomía de las partes involucradas, el respaldo institucional, y la cultura democrática del trabajo en cada país.

Espinoza et al. (2020) señalaron que la negociación colectiva en el sector público en Colombia ha sido objeto de importantes avances normativos, especialmente con la expedición del Decreto 160 de 2014, el cual introdujo cambios que fortalecen los derechos de los empleados públicos para participar en la concertación y el diálogo laboral. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la interpretación y aplicación de la normativa internacional, particularmente el Convenio 151 de la OIT, y la necesidad de que el Estado adopte reglamentaciones más acordes con estos estándares para promover espacios efectivos de diálogo social y laboral. También es esencial la protección del derecho de asociación y sindicalización de los trabajadores del Estado para lograr condiciones laborales justas, participación y transparencia en la administración pública. En última instancia, la consolidación de estos derechos y mecanismos de negociación fomenta el empleo digno y el desarrollo de la democracia laboral en Colombia.

Marticorena y D'urso (2020) señalaron que los hechos sugieren que la pandemia de COVID-19 profundizó las tensiones entre los intereses del capital y los derechos de los trabajadores, revelando distintos niveles de insuficiencia de las respuestas estatales y de las decisiones empresarias. Así, los marcos regulatorios y los protocolos sanitarios facilitaron la reactivación

económica, pero a su vez agudizaron desacuerdos por los problemas de seguridad con la precarización del trabajo y los derechos laborales. Los sindicatos fueron decisivos en la presente negociación. Su papel en encuentro estuvo limitado en la grieta entre el vakalismo y el ultraactivismo. Los sucesos expuestos plantean la necesidad de una mayor organización y movilización por parte de los trabajadores para responder a situaciones de crisis sanitaria y económica. En suma, el período reveló la importancia de una regulación efectiva, la negociación colectiva activa y la resistencia de los trabajadores como elementos centrales para afrontar los desafíos generados por la pandemia y evitar que las desigualdades se profundicen en el contexto post-pandemia

1.4.2 Antecedentes nacionales

Rojas (2022) concluye que la negociación colectiva en el sector público es una herramienta fundamental para mejorar las condiciones laborales y promover el respeto de los derechos de los empleados públicos en Huacho. Se hace énfasis en que, aunque hay obstáculos y limitaciones para poner en práctica estas negociaciones, su aplicación correcta puede contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales, a asegurar los derechos laborales y a fortalecer el vínculo entre la administración y sus trabajadores. En complemento, se menciona que, en aras de cumplir con los tratados internacionales y normativas internas, así como de fortalecer

Columbus (2021) concluye que el ejercicio del derecho a la negociación colectiva en el sector público implica limitaciones considerables a causa de las restricciones presupuestales y normativas establecidas para lograr la estabilidad fiscal del Estado. Como resultado, estas restricciones llevan a una forma de conflicto social endémico entre la obligación de mejorar las condiciones laborales para los trabajadores públicos y la responsabilidad ante el equilibrio fiscal. Se asume que los conflictos laborales en el sector público no son solo inevitables, sino también en

algunos casos positivos: bajo circunstancias adecuadas, pueden promover a los acuerdos que se beneficiarán a todas las partes afectadas. No obstante, la ausencia de mecanismos de negociación efectivos y transparentes en combinación con la falta de información clara y precisa sobre la situación económica y financiera del Estado los hace insuperables. Además, las restricciones legales formales a causa de la ley 31188, entre otros documentos normativos, convierten la negociación efectiva en una posibilidad remota, lo que obliga a recurrir a caminos radical como el arbitraje, cuyos resultados rara vez son compatibles con la realidad económica del Estado y a menudo ponen en peligro el equilibrio fiscal. Por consiguiente, la investigación sugiere que para lograr el equilibrio real entre la negociación colectiva y la estabilidad fiscal, será imprescindible realizar una reforma legal, mejorar los mecanismos de información y establecer una cultura de negociación responsable y transparente, que permitirán sobrevivir y recorrer los conflictos laborales sin minar la sostenibilidad del Estado.

León (2021) concluye que, en el contexto peruano, la negociación colectiva en el sector público enfrenta varios desafíos, principalmente en la práctica, donde existe una brecha entre la normativa vigente y su implementación efectiva. Aunque el Perú ha suscrito convenios internacionales como el Convenio 151 de la OIT y cuenta con un marco legal que respalda la negociación colectiva y la libertad sindical, en la realidad estos derechos no siempre son plenamente respetados ni garantizados por el Estado. La falta de protección efectiva y de una voluntad institucional clara contribuyen a limitar el ejercicio real de los derechos laborales de los servidores públicos. Por tanto, es fundamental fortalecer el marco legal, mejorar la institucionalidad y promover una cultura de respeto a los derechos laborales para garantizar que la negociación colectiva en el sector público sea efectiva y contribuya al bienestar de los trabajadores y al funcionamiento del Estado.

Armas (2020) concluye que el derecho a la negociación colectiva en el sector público es esencial para asegurar las condiciones mínimas laborales y propiciar relaciones de trabajo dignas. A pesar de ello, su operación debe devenirse con el principio de equilibrio presupuestal con el fin encauzar las finanzas de las entidades públicas. Estos se logra mediante el uso de directrices normativas claras, racionales, y proporcionales que habiliten a los servidores públicos ejercitar su derecho de negociar sin afectar al equilibrio económico del Estado mexicano. Además, la regulación pendiente debe considerar el carácter especial del sector público, promoviendo procesos de diálogo y colaboración entre los actores involucrados, de modo que se respeten tanto los derechos laborales como la estabilidad fiscal del Estado

Paul (2017) señala que la conclusión general del documento se centra en la necesidad de una reforma normativa que permita una regulación más coherente, efectiva y respetuosa de los derechos de negociación colectiva de los trabajadores del sector público en el Perú. Dado el fallo del Tribunal Constitucional y las limitaciones actuales impuestas por las leyes presupuestarias, se propone la elaboración de una normativa autónoma o una modificación de la Ley del Servicio Civil que incluya aspectos de libertad sindical y derecho de huelga, siguiendo estándares internacionales y comparados. Esto permitiría fortalecer la participación de los servidores públicos en la defensa de sus derechos laborales, garantizando un equilibrio entre el interés público, la seguridad del Estado y los derechos fundamentales de los trabajadores.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación práctica

La presente investigación reviste una relevancia práctica significativa que se refleja en el estudio de una problemática que condiciona de manera directa la operatividad estatal y los derechos laborales de miles de servidores públicos. El conocer a cabalidad las implicancias reales

y prácticas de la negociación colectiva al interior del sector estatal no solo contribuirá a zanjar iniquidades mediante la creación de un marco normativo más justo, sino que identificará limitaciones y permitirá formular propuestas de mejora concretas respecto de aquellos factores administrativos, judiciales y presupuestales que condicionan el virtuosismo de la regulación. En primer lugar, los hallazgos del estudio de mercado permitirán entregar insumos técnicos para el rediseño o perfeccionamiento de políticas públicas destinadas a regular las relaciones laborales colectivas al interior de la administración pública.

Al revelar las consecuencias de una implementación fragmentada o ineficiente de la negociación colectiva, los hallazgos podrían contribuir con propuestas normativas más coherentes con los principios constitucionales y los estándares internacionales suscritos por el Estado peruano.

Además, esta investigación también constituye un valioso aporte para las instituciones del sector público que en la práctica tienen que enfrentar desafíos presupuestarios, laborales y organizacionales, producto de la normativa de negociación con sindicatos. En tanto que identificar las dimensiones problemáticas y los efectos jurídicos o económicos generados por la regulación actual les permitirá diseñar líneas de acción institucional más sostenibles a través del tiempo, lo cual se traducirá en la reducción de conflictos laborales recurrentes y la promoción de una cultura de diálogo con miras a la previsión. Asimismo, vale la pena resaltar que los beneficios de esta investigación se extienden también respecto de los propios servidores públicos, quien verán cuestionada cómo la falta de mecanismos efectivos de negociación colectiva acorta sustantivamente sus derechos colectivos, golpean severamente sus ingresos monetarios y ya no solo frustran, sino que además destruyen su motivación laboral. De este modo, el presente esfuerzo de investigación también pretende colaborar con la consolidación de una administración pública más justa, inclusiva y meritocrática, que no solo considere a los trabajadores como meros

ejecutores de políticas, sino también como individuos activos en la promoción de relaciones laborales dignas.

Finalmente, este estudio puede ser consultado y empleado tanto por otras instituciones del estado, y organizaciones sindicales, además de centros de formación académica y organismos internacionales como un referente empírico respecto de las implicancias concretas de la negociación colectiva en Perú en el siglo XXI, con miras a impulsar reformas efectivas, justas y equitativas que permitan conciliar los elementos laborales e intereses fiscales estatales. Como tal, el estudio trata de un esfuerzo que va más allá de los aportes teóricos para generar un impacto directo beneficioso en la realidad institucional del país.

1.5.2 Justificación teórica

El presente trabajo de investigación está basado en un enfoque teórico para la explicación y comprensión del fenómeno de la negociación colectiva en el ámbito del sector público peruano bajo distintas miradas. Se han considerado diversos marcos conceptuales que abordan la esencia de las relaciones laborales y la lógica que subyace al ordenamiento del aparato estatal. La teoría del pluralismo industrial asume al conflicto como un elemento inherente al sistema laboral, y la negociación colectiva como una vía fundamental para el equilibrio y la participación.

Este enfoque justifica el análisis del sector público, donde la sindicalización permite la visibilización de las demandas laborales en un contexto institucional frecuentemente jerárquico y centralizado. Bajo esta perspectiva, se puede afirmar que la teoría respalda el carácter de necesidad de reconocimiento y fortalecimiento de espacios de dialogo entre el estado empleador y los servidores públicos.

Por otro lado, en términos teóricos, para explicar el comportamiento de las oficinas estatales, se recurre a la teoría del nuevo institucionalismo, que describe cómo las decisiones

organizacionales atienden a factores técnicos o económicos, además de presiones normativas, sociales y culturales. Dicho de otro modo, las instituciones públicas copian y compiten según cómo sean sus reglas y presiones del entorno, por lo que algunas oficinas pueden impedir el uso de derechos laborales. Desde la teoría de la burocracia, el Estado es un sistema jerárquico que se rige bajo normas y reglamentos, lo que en teoría haría imposible que la negociación colectiva pueda ser efectiva.

En tanto, la teoría del conflicto laboral enmarca que las oficinas del Estado prefieran paralizarse y los trabajadores no puedan hacer huelga. Es poco probable que a partir de las percepciones de presión de tiempo y falta de voluntad pase a considerar la expansión de movimientos sindicales sin algún fundamento político. Sin embargo, también proporciona un marco de legalidad y predictibilidad que legitima los acuerdos colectivos. Esta teoría ayuda a interpretar las tensiones entre la estructura burocrática del Estado y las demandas laborales de sus trabajadores.

Finalmente, la teoría del servicio público justifica el reconocimiento de derechos laborales como condición necesaria para asegurar un servicio eficiente y digno a la ciudadanía. Bajo este enfoque, garantizar la negociación colectiva no contradice la eficiencia del Estado, sino que la complementa, pues un servidor público con derechos protegidos tiene mayores condiciones para prestar un servicio de calidad.

1.5.3 Justificación metodológica

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y nivel explicativo, lo que permite analizar la relación entre variables mediante datos objetivos. Se empleó el cuestionario como instrumento principal, validado a través del juicio de expertos para asegurar su pertinencia y coherencia. La confiabilidad del instrumento se comprobó mediante el coeficiente

alfa de Cronbach, garantizando consistencia interna. Esta metodología permitió obtener evidencia empírica sólida sobre las implicancias de la negociación colectiva en el sector público peruano.

1.5.4 Justificación social

La investigación posee una alta pertinencia social, dado que aborda una problemática que repercute directamente en los derechos de los trabajadores del sector público y, por extensión, en la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos.

Analizar las implicancias de la negociación colectiva en el aparato estatal permite vislumbrar de qué manera las limitaciones en este instrumento afectan no únicamente a los servidores públicos sino también al propio Estado justo, transparente e igualitario. Donde la negociación no funciona adecuadamente o se estrecha más allá de lo razonable, se generan cada vez más brechas de desigualdad que fracturan una sociedad. Al no existir eficaces negociaciones colectivas se establecen condiciones laborales indignas, reina el descontento general y debilita la función de la cosa pública. Estos efectos son trasladados a sectores como la salud, la educación, la justicia y la seguridad, entre otros, que necesitan a sus trabajadores estatales comprometidos y conformes para funcionar en plenitud. De esta manera, los efectos de una mala negociación colectiva no están circunscritos solo al ámbito laboral sino se amplían a la comunidad. Por otro lado, el desarrollo de la investigación puede concienciar a la ciudadanía sobre la necesidad de respetar los derechos sociales en el sector público. El hecho de mencionar las dificultades con las que miles de servidores públicos enfrentan para hacer valer sus derechos dentro del marco legal, propaga un denominado de equidad y diálogo entre autoridades y acreedores. Impacto social que también se relaciona con la posibilidad de crear relaciones más equitativas entre el Estado-empleador y los sindicatos- trabajadores. Al lograr condiciones laborales dignas y negociaciones justas, se aumenta la confianza social en el sistema, condición que es esencial para fortalecer la democracia y el Estado de derecho. Así, la investigación presenta un impacto cercano a la urgencia

social, razón por la cual representantes y trabajadores estatales se encuentran en la necesidad de mejorar las condiciones del proyecto estatal. Facilidades públicas, resguardo de derechos fundamentales y trato justo para una sociedad más humana.

1.5.5 Justificación epistemológica

Desde una perspectiva epistemológica, la presente investigación no solo es una contribución al conocimiento jurídico, sino un llamado a profundizar las investigaciones en el ámbito del Derecho Laboral y del Derecho Administrativo. Por otra parte, se identifica la ausencia de cuerpos teóricos y analíticos más sólidos sobre el fenómeno de la negociación colectiva en el sector público, a pesar de estar rigurosamente regulado en la mayoría de países. Este primer aspecto plantea el estudio desde un enfoque racional y crítico, que no solo describe al marco legal de la negociación colectiva, sino interpretara sus verdaderas implicancias en la estructura del Estado y sus trabajadores. De este modo, se parte por una concepción abierta y en evolución del saber jurídico, donde los hechos jurídicos y las prácticas laborales responden a la construcción social y, por lo tanto, a la interpretación y reconstrucción de esta misma. Al abordar cómo las restricciones, vacíos normativos o prácticas arbitrarias definen la negociación colectiva en el sector público, se contribuye entonces a la reconstrucción, reinterpretación y construcción del conocimiento, basado en la experiencia. A su vez, se abre un diálogo socio-jurídico que hoy se encuentra fuertemente polarizado entre dogmáticos y positivistas.

1.5.6 Importancia de la investigación

La presente investigación posee una relevancia considerable en los ámbitos jurídico, institucional y social, al centrarse en las implicancias de la negociación colectiva dentro del sector público del Estado peruano. Analizar este tema permite comprender cómo la vigencia, limitación o aplicación parcial de este derecho afecta la estructura laboral del aparato estatal y, por consiguiente, el ejercicio de derechos fundamentales por parte de los trabajadores públicos.

Asimismo, contribuye a la mejora del funcionamiento de las entidades públicas y, en última instancia, a la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía.

Este trabajo guarda estrecha relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, particularmente con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al promover el fortalecimiento de mecanismos que aseguren condiciones laborales justas, estables y equitativas en el sector estatal. A través del estudio se evidencia cómo una negociación colectiva efectiva puede mejorar la estabilidad laboral, la motivación del personal y el rendimiento institucional.

Del mismo modo, se vincula con el ODS 10: Reducción de las desigualdades, ya que analiza cómo ciertas exclusiones normativas o restricciones prácticas dentro de la negociación colectiva generan brechas entre los trabajadores del propio sector público. El estudio visibiliza estas desigualdades internas y propone enfoques orientados a su superación, desde una perspectiva de justicia social y equidad funcional.

También está directamente relacionado con el ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, dado que el fortalecimiento de la negociación colectiva contribuye al desarrollo de relaciones laborales más transparentes, participativas y pacíficas dentro del Estado. Promover estos procesos fortalece la confianza institucional, mejora el clima organizacional y consolida un modelo de gestión pública más legítimo y sostenible.

Por tanto, esta investigación no solo aporta al desarrollo teórico del derecho laboral público, sino que también constituye una herramienta para influir positivamente en las políticas públicas, en el diseño de marcos normativos más justos y en la construcción de un Estado más eficiente, democrático y orientado al bienestar colectivo.

1.6 Limitaciones de la investigación

La investigación, como toda producción científica, presenta ciertas limitaciones que es necesario reconocer para ubicar con precisión el alcance de sus resultados y conclusiones. En primer lugar, una de las principales limitaciones radica en el acceso restringido a información oficial, especialmente aquella vinculada a las actas de negociación colectiva, convenios firmados, y decisiones administrativas internas del Estado. Muchos de estos documentos no se encuentran sistematizados o disponibles de manera pública, lo cual obliga a recurrir a fuentes indirectas, solicitudes específicas de acceso a la información.

Asimismo, la investigación se ve restringida por el ámbito geográfico delimitado. Si bien el estudio aborda una problemática de alcance nacional, el trabajo de campo en cuanto a encuestas, entrevistas o recolección de datos cualitativos se concentra en determinadas entidades estatales y sectores del aparato público, lo que puede limitar la generalización estadística de los resultados a todo el Estado peruano.

Otro factor limitante es el tiempo disponible para el desarrollo del estudio, dado que la evolución de las relaciones laborales y de las políticas públicas vinculadas a la negociación colectiva requiere una observación longitudinal, mientras que esta investigación se enmarca en un periodo definido. Esto podría impedir captar plenamente los efectos de las recientes reformas o sentencias judiciales sobre la materia.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo general

Explicar la influencia de las implicancias de la negociación colectiva influyen en el sector público del estado peruano.

1.7.2. Objetivos específicos

- Determinar la influencia de las implicancias de la negociación colectiva en las condiciones laborales y salariales en el sector público del estado peruano.
- Establecer la influencia de las implicancias de la negociación colectiva en las garantías jurídicas para la negociación en el sector público del estado peruano.
- Explicar la influencia de las implicancias de la negociación colectiva en la equidad y eficiencia institucional en el sector público del estado peruano.

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis general

Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en el sector público del estado peruano.

1.8.2 Hipótesis específicas

- Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en las condiciones laborales y salariales en el sector público del estado peruano.
- Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en las garantías jurídicas para la negociación en el sector público del estado peruano.
- Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en la equidad y eficiencia institucional en el sector público del estado peruano.

II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Marco filosófico

La perspectiva deontológica se concibe a partir del deber moral del Estado de proteger y garantizar derechos laborales fundamentales, como los vinculados a la libertad sindical, la negociación colectiva y la igualdad de oportunidades en el empleo. En este sentido, el Estado en tanto empleador debate en un universo de conductas que deben ser norteadas por la ética y por normas internacionales que buscan la justicia y la dignidad en el trabajo (Iglesias y Perín, 2025).

Así, en este contexto, la negociación colectiva y sus implicancias apuntan a la responsabilidad institucional de forjar relaciones laborales basadas en la transparencia, equidad y participación, en pos de un servicio público éticamente sostenible (Polledo, 2025).

Ontológicamente, la tesis se desarrolla a partir del reconocimiento de una realidad social en la que convive el Estado, los sindicatos y los trabajadores del sector público. Se entiende que existe una negociación colectiva en el ámbito estatal, la cual tiene un alcance jurídico, político y administrativo (García, 2025). Además, este fenómeno no es un ente estático, sino que evoluciona a partir de cambios en las reglamentaciones, las decisiones gubernamentales o el equilibrio de fuerzas. Por tanto, el estudio considera la naturaleza del vínculo entre el Estado y los trabajadores y aprende su impacto en el funcionamiento del sector público (Castro, 2025).

Desde el punto de vista axiológico, se encuentran los valores que sustentan la negociación colectiva y la administración del sector público. En tal sentido, se han destacado los valores derechos fundamentales, equidad, justicia social, transparencia, participación y eficiencia institucional (Universidad Autónoma de Guerrero, 2025). En el presente caso, los derechos laborales forman parte de los principios no negociables en el ámbito de gobierno democrático, y

se mencionó que el diálogo social es un instrumento técnico, pero también es una expresión ética de la vida democrática. Entonces, estos valores sirven para realizar el análisis crítico y proponer la investigación (Natera, 2025).

Desde un punto de vista epistemológico, la investigación se realiza dentro del paradigma positivista. En este sentido, la epistemología del positivismo concibe al conocimiento como un registro sistemático, verificable y empírico (Mayo, 2025). Se puede concluir que es factible saber y describir científicamente el cómo las derivaciones de la negociación colectiva impactan en el sistema sectorial, mediante la observación, la medición y el estudio de las relaciones causales. Este enfoque releva patrones, correlaciones y magnitudes de la incidencia a través de datos cuantificables, sin emitir juicios subjetivos acerca del contenido y las motivaciones involucradas en los actores, en una cosmovisión científica del fenómeno (Reyes y Calderón, 2025).

En cuanto al método, la investigación es cuantitativa, porque busca medir y objetivar la relación planteada entre la negociación colectiva y el rendimiento del sector público. Es aplicada, porque aspira a brindar soluciones y recomendaciones concretas a un problema específico de la realidad peruana (Islas, 2025). Asimismo, en cuanto al nivel, es de tipo explicativo, porque busca determinar la influencia vigente de una variable sobre la otra, y no sólo verificar o describir eventos. Este enfoque permite formular hipótesis, probar su veracidad y disolver nociones infundadas sobre la base de la evidencia estadística, lo que garantiza el rigor científico del estudio (Zambrano et al., 2025).

2.1.2 Teorías generales de la variable independiente: Negociación Colectiva

2.1.2.1 Teoría del Pluralismo Industrial. La teoría postula que las relaciones laborales no son fluidas, sino más bien el resultado de los intereses en competencia entre los empleadores y los trabajadores. Por consiguiente, la negociación colectiva se ve como el sistema de poder para

llevar a cabo para equilibrar el medio laboral. Según esta teoría, los sindicatos quieren la autoridad de hablar por la población trabajadora. Los que les proporciona una justificación para el proceso de toma de decisiones debe que los distintos grupos de partes compitan para obtener el poder. En el entorno laboral público, esta teoría respalda los elementos de recibir la autorización de hablar oficialmente del Estado y sus empleados a fin de regular la relación laboral (Fox, 1974).

2.1.2.2. Teoría del Conflicto Laboral. De acuerdo a esta teoría, el conflicto es inherente a cualquier relación de trabajo, ya que la distribución desigual del poder e intereses entre trabajadores y empleadores se traduce siempre en una lucha de poder por la capacidad de definir las condiciones de trabajo. La negociación colectiva, por lo tanto, no resuelve el conflicto, sino que simplemente lo canaliza de una manera civilizada y por lo tanto evita la violencia. En términos del sector público, esta perspectiva ayuda a explicar por qué la ausencia o debilitamiento de dichos mecanismos conlleva protestas, huelgas y descontento laboral. Sin embargo, justo el hecho de que el conflicto sea reconocido de manera institucional permite regularlo y solucionarlo dentro de un marco legal que protege los derechos laborales (Hyman, 1975).

2.1.2.3 Teoría del Intercambio Social. La teoría explica que, en una relación funcional, como la negociación colectiva, es efectiva gracias a un principio en común: reciprocidad. Las dos partes, empleador y trabajador, negocian concesiones a cambio de beneficios. Esta idea aplica por lo tanto al sector público de cómo mejorar las relaciones entre trabajadores y empleadores para mejorar la calidad y eficiencia institucional. Siempre se basa en un acuerdo y reciprocidad (Blau, 1964).

2.1.3 Concepto de la negociación colectiva

La negociación colectiva es un proceso formal en el que los empleadores y los trabajadores, a través de sus representantes, llegan a un acuerdo sobre condiciones laborales y salariales, y otros

aspectos relacionados con el trabajo en un espíritu de equilibrio y buena fe. Por el otro, se convierte en un mecanismo para lograr, en el sector público, en particular, la participación de las partes y la protección de sus derechos (Katz et al., 2015).

La negociación colectiva implica una discusión entre los representantes de los trabajadores y los empleadores para determinar las condiciones de trabajo, los derechos y las obligaciones de ambas partes (Canchaya, 2025). En su formalización se evidencia como un mecanismo de promoción del diálogo, la concertación y la gobernanza en una dinámica que se convierte en un puente institucional para el fortalecimiento de la democracia (López, 2025).

Desde esta perspectiva, el gobierno sirve como un instrumento de interés nacional. La finalidad de estos acuerdos voluntarios es mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores y garantizarles estabilidad laboral sin violar la legislación laboral vigente. Sin embargo, en el caso del Perú, este derecho se ve limitado cuando se afecta a los recursos fiscales provocando baja incidencia en los procesos de negociación colectiva (Rodríguez, 2025). La OIT reconoce la negociación colectiva como un derecho fundamental de los trabajadores. También se enfatiza la Protección y promoción de la cohesión social y la eficiencia gubernamental por medio de la cual se convierte al Estado en un empleador más justo y transparente (Fernández, 2024).

2.1.4 Componentes de la negociación colectiva

2.1.4.1 Alcance Institucional de la Negociación. Se refiere al nivel organizativo en el que se desarrolla la negociación colectiva, sea a nivel sectorial, institucional o local, afectando la representatividad y eficacia del proceso (Bamber et al., 2016). También se refiere al grado que las entidades del Estado permiten y reconocen formalmente la existencia de una negociación colectiva al interior del aparato público. Esta dimensión remite a si existen o no estructuras, procedimientos y autoridades claramente definidas para canalizar las demandas laborales, y también si se otorgan

competencias reales a los actores sindicales. En el caso del Perú, por ejemplo, la negociación colectiva en el sector público ha estado fuertemente restringida por normas presupuestales, lo que en buenas cuentas hace que la misma sea poco o nulamente institucionalizada. Un marco de reglas claras y robustos marcos institucionales es necesario para garantizar que las negociaciones sean legítimas y efectivas, fortaleciendo la gobernabilidad democrática reduciendo la conflictividad laboral (Villavicencio, 2015).

2.1.4.2 Marco Normativo y Derechos Laborales. Comprende el conjunto de leyes, normas y garantías que regulan y protegen el ejercicio de la negociación colectiva y los derechos sindicales en el sector público (International Labour Organization, 2019).

El marco jurídico y los derechos laborales son la base normativa del Trabajo Decente en el sector público. De este modo, la dimensión busca examinar si las leyes, decretos y reglamentos nacionales, en este caso peruano, garantizan derechos básicos como el de la libertad sindical, la negociación colectiva, la estabilidad laboral y condiciones laborales dignas en general. Si bien, la Constitución reconoce estos derechos; la aplicación ha sido limitada por la implementación de normativas especiales que les subordinan a las restricciones presupuestales (Meléndez y Núñez, 2017). Esto ha generado una contradicción entre la normativa y los derechos laborales preconizados por la OIT y la normativa vigente. Por tanto, un marco normativo coherente, que garantice el ejercicio efectivo del trabajo y de sus trabajadores, resulta fundamental (Luyo, 2020).

2.1.4.3 Medidas de Protección Sindical, Condiciones Laborales y Salariales. Refiere a las acciones y políticas que buscan proteger la actividad sindical y mejorar las condiciones laborales y de remuneración de los servidores públicos (Heery, 2009). Incluye todos los mecanismos jurídicos, administrativos y políticos que tienen por objetivo garantizar la libertad de asociación, la función sindical sin represalias y la representación efectiva de los bienes colectivos

de los trabajadores. Esta dimensión resulta fundamental en el Estado, dado que los sindicatos son el único instrumento para defender los derechos frente a una entidad empleadora: el empleador estatal (Salvador, 2024). En este sentido, el estado débil en las políticas laborales se niega a personas como dirigentes sindicales y contrario a la sindicación atenta contra un diálogo real entre trabajadores y empleadores. La inmunidad sindical, el acceso a la negociación y la expulsión a la fuerza son parte de las medidas que deben establecerse para garantizar una democracia laboral dentro de la política peruana (Echaiz, 2014).

2.1.5 Función y finalidad en el ámbito público

En esta línea es que la negociación colectiva en el ámbito público realiza una función esencial, cual es solidificar el diálogo social, la institucionalización de la democracia y la protección de derechos laborales al interior del aparato estatal. Por lo tanto, su fin no radica solamente en la armonización de condiciones de trabajo, sino que, en la igualación de la balanza entre el Estado empleador y los servidores públicos, que se traducen en relaciones laborales estables, participativas y en miras al bienestar común (Checa, 2016).

En el caso del ámbito estatal, la negociación colectiva permite la prevención de conflictos laborales, la mayor legitimidad a la toma de decisiones administrativas y una cultura organizativa en torno a la equidad y transparencia (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

No obstante, a diferencia del sector privado, en el plano estatal esta se vuelve un imperativo estratégico, toda vez que incide en la eficacia del servicio público, en la gobernanza democrática y en la percepción ciudadana en torno a la justicia institucional. En contextos como el peruano, en los que todavía existen restricciones jurídicas y limitaciones prácticas, su implementación adquiere carácter de desafío jurídico, político y administrativo. Al mismo tiempo, cumple la función de mecanismo de control frente al autoritarismo institucional, procurando que los trabajadores

estatales tengan voz en los procesos de toma de decisiones, y por ende, en los que impactan sus condiciones laborales como colaboradores del interés público (Samame y Arbulu, 2024).

2.1.6 Teorías generales sobre la variable dependiente: Sector público

2.1.6.1 Teoría del Nuevo Institucionalismo. Según esta teoría, el comportamiento de las entidades públicas es influenciado por normas formales, reglas sociales y estructuras organizacionales. Las entidades que operan en la esfera pública, en última instancia, toman decisiones que a menudo no están relacionadas únicamente con la eficiencia y, en el caso de la negociación colectiva, necesitan legitimar sus elecciones a la vista de su entorno institucional (De la Rosa, 2019).

Esta perspectiva también nos permite comprender por qué algunas entidades públicas adoptan mecanismos de negociación, mientras que otras los resisten, teniendo presión para hacerlo y expectativas de su población. También explica por qué las reformas laborales surgen dentro de un sistema de instituciones preexistentes (DiMaggio y Powell, 1983).

2.1.6.2 Teoría de la Burocracia. Planteada por Max Weber, esta teoría conceptualiza al sector público como una organización jerárquica estructurada con funciones especializadas, normativas formales y procedimientos estandarizados. En este orden de ideas, las relaciones laborales se rigen por normas vinculantes, lo cual puede dificultar la negociación colectiva al imponer restricciones a la estrategia de negociación y los resultados (Azuelo, 2020). Sin embargo, promueve la transparencia, la previsibilidad y la legalidad en las decisiones públicas. Es útil para conceptualizar las relaciones entre la eficiencia administrativa y los derechos laborales del aparato estatal peruano y especialmente para considerar su capacidad de negociar colectivamente (Weber, 1978).

2.1.6.3 Teoría del Servicio Público. Dentro de esta teoría se encuentra que la finalidad del Estado es la prestación del servicio al bien común, en armonía a los principios de legalidad, ética y eficiencia. No obstante, para alcanzar dichos fines se deben de garantizar, entre muchas otras, condiciones laborales dignas para los trabajadores del Estado (Barreto, 2011). Lo anterior, no solo en lo referente al respeto de sus derechos laborales, a la negociación colectiva, sino que esto no puede verse como un privilegio, sino que debe de ser parte de un modelo de gestión pública cada vez más moderna y humana. Cuando el Estado protege a sus trabajadores, mejora la prestación de los servicios a la población (Denhardt y Denhardt, 2000).

2.1.7 Concepto del Sector Público

El sector público agrupa a las entidades del Estado encargadas de la gestión y prestación de servicios públicos, reguladas por principios de eficiencia, transparencia y legalidad, con un impacto directo en el bienestar social (Pollitt y Bouckaert, 2017).

El sector público está constituido por el conjunto de organismos, entidades y dependencias del Estado operan con recursos públicos y cuya finalidad es brindar bienes y servicios esenciales a la ciudadanía, garantizar el orden jurídico y promover el bienestar social (Purilla, 2022). A diferencia del sector privado, su finalidad no es lucrativa, sino social, al estar destinada a satisfacer necesidades colectivas, garantizar derechos fundamentales y recaudar recursos para uso común (Rodríguez et al., 2025).

Algunas de sus principales características son la sujeción a normas legales, la rendición de cuentas, la estabilidad institucional y el principio de servicio a la ciudadanía, de acuerdo con el cual sus funcionarios deben actuar en beneficio de la sociedad. En Perú, la estructura organizativa y el régimen laboral del sector público reflejan la necesidad de equilibrar la eficiencia administrativa y la justicia social (Gamboa et al., 2016).

2.1.8 Estructura del Estado y función pública

La estructura del Estado en el Perú se organiza en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, complementados por organismos constitucionales autónomos y los gobiernos regionales y locales. Esta configuración establece el marco institucional para la función pública, que se entiende como el conjunto de actividades realizadas por servidores públicos al servicio de la administración estatal (Ramón, 2014). La función pública es decisiva para la instrumentación de las políticas públicas, y el desempeño de su personal descansa en puntales de legalidad, idoneidad y profesionalismo. El servidor público no solo es un agente eficiente desde el punto de vista técnico, sino un sujeto responsable éticamente y comprometido con el interés común (Córdoba y Mora, 2025).

2.1.9 Principios de legalidad, meritocracia y transparencia

En el caso del principio de legalidad, se establece que este es un principio recto y básico de razón acerca de la observancia de la ley y del derecho, que busca concretarse en aspiraciones hacia lo justo, estrictamente controladas, que se objetiven en mandatos de la autoridad objetiva para su cumplimiento (Celi y Flores, 2025). El principio de legalidad, transforma el ámbito de actuación, el procedimiento y la gestión en aspectos sujetos al cumplimiento de las normas, evitando así la arbitrariedad y el abuso de funcionarios que pudieran actuar sin control. Constituye el sustento de la validez y eficacia de los actos administrativos en el sector público, siendo además un resguardo fundamental para la garantía de los derechos de los trabajadores del Estado. Esto viene al punto en que en diversos países de la región se ha vedado a los empleados públicos el derecho a negociar con el Estado alegando razones de disciplina fiscal y control presupuestal (Meza y Quiñones, 2025).

En cuanto a la meritocracia, se refiere a garantizar que el acceso, la permanencia y la promoción del servicio público responden al mérito y no a criterios políticos, compadrazgo o juicios arbitrarios (Alcalde et al., 2025). El principio se relaciona directamente con la eficiencia institucional, ya que permite seleccionar y promocionar a los mejores profesionales en base a sus capacidades, experiencia y resultados. En el Perú, la implementación del régimen del Servicio Civil (Ley N.º 30057) representa un intento por consolidar un sistema meritocrático, aunque en la práctica aún enfrenta resistencias y vacíos estructurales, especialmente en gobiernos subnacionales y en sectores con alta rotación de personal.

Por último, el principio de transparencia se refiere a que toda actividad estatal debe ser abierta, accesible y comprensible por parte de la ciudadanía. Tal principio se encuentra asociado al control social, a la lucha contra la corrupción y a la gestión por evidencias y resultados en la administración pública (Claro et al., 2025). En la esfera laboral, la transparencia involucra claridad en la contratación, la evaluación de desempeño, la vigencia de derechos laborales y la suscripción de acuerdos. Por ende, fomenta una cultura institucional de rendición de cuentas y de vigilancia activa por parte de la ciudadanía, de las organizaciones sindicales y de las veedurías de control (Torrente, 2025). La coherencia entre estos tres principios permite fortalecer la institucionalidad del Estado, establecer un clima laboral justo y propiciar relaciones laborales basadas en el respeto y la legalidad. Son, pues, condiciones necesarias para que el sector público pueda cumplir eficientemente con su misión de servir al interés general, desde una posición democrática, ética y sostenible (Garófalo y Sánchez, 2025).

2.1.10 Gestión pública y relaciones laborales

La gestión pública moderna se encuentra en un escenario de transformación enmarcada en garantizar eficiencia, transparencia y enfoque ciudadano a los servicios del Estado. En este mismo

sentido, las relaciones laborales se encuentran en un escenario estratégico, ya que los servidores públicos no son simplemente ejecutores de política, sino agentes fundamentales en la calidad, continuidad y legitimidad del aparato estatal (Araya y Cerpa, 2008). La gestión del factor humano, su relación de trabajo, sus derechos, su participación y sus condiciones de trabajo son factores que impactan directamente en el desempeño institucional y en la confianza ciudadana hacia el Estado (Wong et al., 2025).

La gestión de recursos humanos en el sector público, por tanto, no es solo una mera administración burocrática o formalista. Es un todo integrado de elementos técnicos y normativos planificación de plazas, evaluaciones, incentivos, cumplimiento de leyes laborales y principios constitucionales, y humanos: motivación, salud emocional, estabilidad y equidad. Por lo tanto, las relaciones laborales no son una “relación jerárquica de subordinación” sino un “proceso dinámico” de negociación, cooperación y respeto mutuo (Delgado, 2022).

Un elemento clave de estas relaciones es el reconocimiento de los derechos a integrarse colectivamente para los empleos públicos, la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva. Sin embargo, en muchos países de América Latina, entre ellos el Perú, el ejercicio real de estos derechos ha estado restringido en el empleo público. Como resultado, se han generado tensiones estructurales, conflictos gremiales, y un sentimiento de marginación por parte de los trabajadores públicos. Estas restricciones suelen justificarse por motivos presupuestales o por la supuesta “naturaleza excepcional” del empleo público; sin embargo, contravienen los estándares de la OIT, que prescribe que los empleos públicos deben gozar de los mismos derechos de asociación y negociación que el empleo privado, salvo excepciones como las fuerzas armadas o cuerpos policiales (Ruiz et al., 2021).

Desde la perspectiva de la nueva gestión pública, que propone implementar principios de eficiencia del sector privado al aparato estatal sin dejar de lado la función social del mismo, se está planteando la necesidad de profesionalizar y dar un estatus de dignidad a la carrera del funcionario público. Esto, a su vez, requiere necesariamente una mejora de los canales de comunicación entre la administración y sus trabajadores, la consolidación de las instituciones sindicales del sector público, y la implementación de espacios formales de diálogo social donde no se discutan solamente temas salariales, sino condiciones de trabajo, seguridad laboral, preparación profesional y capacitación (Lozano y Delgado, 2024).

En suma, la gestión pública y las relaciones laborales están profundamente entrelazadas. Una gestión pública eficaz necesita de relaciones laborales estables, inclusivas y basadas en derechos. Por ello, avanzar en mecanismos como la negociación colectiva, la participación laboral en la toma de decisiones y el respeto a la organización sindical no solo es una cuestión de justicia laboral, sino de gobernabilidad democrática y calidad institucional (Maldonado, 2025). Esta visión humanista y estratégica de las relaciones laborales públicas es esencial para lograr una administración moderna, con capacidad de respuesta ante las demandas ciudadanas y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, y el ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.

2.1.11 Componentes del sector público

2.1.11.1 Garantías Jurídicas para la Negociación. Hace referencia a las garantías legales que permitan la existencia de negociaciones colectivas del empleo público, protegiéndola y promoviendo su efectiva aplicación (Bogg y Novitz, 2015). Es a la vez, una de las dimensiones más críticas y definitorias de la relación del empleador estatal con sus empleados. Desde esta perspectiva, se considera la estabilidad en el empleo, la cantidad de trabajo, los horarios, la salud

y seguridad en el trabajo, entre otros muchos factores; pero, sobre todo, la remuneración y las compensaciones justas.

En el sector público peruano, los salarios muchas veces no se ajustan al costo de vida ni reflejan la responsabilidad del cargo, generando desmotivación y fuga de talento hacia el sector privado. Además, las diferencias remunerativas dentro del mismo Estado provocan inequidad interna. Mejorar estas condiciones no solo contribuye al bienestar del trabajador, sino que también impacta directamente en la eficiencia del servicio público y en la percepción ciudadana del Estado (Romeral, 2025).

2.1.11.2 Equidad y Eficiencia Institucional. Dimensiona la capacidad del sector público para ofrecer condiciones laborales justas y al mismo tiempo mantener niveles óptimos de desempeño y gestión administrativa (Meyer-Sahling, 2010).

Hacen referencia a la existencia y efectividad de normas legales que amparen y faciliten este derecho fundamental. Esta dimensión es crucial para asegurar que los acuerdos entre trabajadores y Estado no sean meramente simbólicos o sujetos a invalidaciones posteriores. En el caso peruano, si bien la Constitución reconoce la negociación colectiva, existen restricciones legales que subordinan sus resultados a los límites del presupuesto fiscal, reduciendo su eficacia real (Cohen, 2002). Además, la falta de sanciones ante el incumplimiento de convenios colectivos debilita su valor jurídico. Una negociación efectiva requiere garantías claras, procedimientos transparentes y voluntad política de cumplir los acuerdos. Su fortalecimiento es clave para consolidar un Estado democrático y dialogante.

2.1.11.3 Condiciones Laborales y Salariales. Aborda las remuneraciones, beneficios y ambiente de trabajo que reciben los servidores públicos, como resultado de los procesos negociados (Freeman y Medoff, 1984). Son pilares de una gestión pública moderna y justa. Esta

dimensión analiza si las instituciones públicas tratan a sus trabajadores con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y asignación racional de recursos. Ambos aspectos se encuentran relacionados a la equidad con la meritocracia, la igualdad salarial ante funciones semejantes y el respeto a los derechos sin distinción y a la eficiencia con la capacidad del Estado para prestar servicios oportunos, con personal capacitado y motivado (Sánchez, 2025). En Perú, la burocracia existente, la falta de de carreras profesionales continuas y el cambio a nivel político de sus dirigentes afectan a estas dos variables. Alcanzar un equilibrio entre equidad y eficiencia es fundamental para legitimar al Estado, así como también aumentar la productividad institucional y responder acorde a las demandas de la ciudadanía (Moreno y Cabanillas, 2025).

2.1.12 Marco legal

El marco legal del presente estudio es el siguiente:

Tabla 1

Marco legal de la negociación colectiva en el sector público peruano

Norma	Descripción	Relevancia para la investigación
Constitución Política del Perú (1993)	Reconoce el derecho de los trabajadores a la negociación colectiva y a la huelga.	Establece el fundamento constitucional del derecho a negociar colectivamente en el sector público.
Ley N.º 31188 - Ley de Negociación Colectiva en el Sector Estatal (2021)	Regula el ejercicio del derecho a la negociación colectiva en entidades públicas.	Norma central que delimita procedimientos, restricciones y alcances en la negociación estatal.
Decreto Supremo N.º 017-2021-PCM	Reglamento de la Ley N.º 31188.	Precisa los mecanismos y procedimientos operativos de la negociación colectiva en el sector público.
Convenio N.º 151 de la OIT	Establece la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar condiciones de empleo en la administración pública.	Vincula al Perú internacionalmente en materia de derechos colectivos de los empleados públicos.
Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30057)	Establece el régimen laboral de los servidores públicos y su compatibilidad con la negociación colectiva.	Define limitaciones y competencias de los actores estatales frente a convenios colectivos.

Sentencia del Tribunal Constitucional Exp. N.º 00003-2020-PI/TC	Declara la inconstitucionalidad de restricciones excesivas a la negociación colectiva en el sector público.	Refuerza el marco garantista del derecho colectivo frente a límites presupuestales.
---	---	---

2.1.13 Definición de términos básicos

- **Derechos laborales.** Se trata del conjunto de normas jurídicas que regulan las condiciones de trabajo y velan por la protección del trabajador, esto abarca la jornada laboral, la remuneración, la seguridad social, la negociación colectiva y, finalmente, el derecho a la sindicalización (Donoso et al., 2025).
- **Equidad.** Así como es el principio rector de la justicia social, la equidad debe ser aplicada en las relaciones laborales para disminuir las brechas y asegurar que todos los trabajadores tengan condiciones dignas y un trato justo, igualitario y sin discriminación alguna (León y Villanueva, 2025).
- **Gestión pública.** Proceso mediante el cual las instituciones del Estado organizan, ejecutan y evalúan políticas, programas y servicios orientados a satisfacer necesidades colectivas, promoviendo eficiencia, transparencia y orientación al ciudadano (Hernández y Cruz, 2025).
- **Institucionalidad.** Conjunto de normas, estructuras y prácticas que otorgan estabilidad, coherencia y legitimidad a las acciones del Estado. En el ámbito laboral, implica la existencia de mecanismos formales que regulen las relaciones entre empleadores públicos y trabajadores (Arguello et al., 2025).
- **Legalidad.** Principio que establece que toda actuación del Estado debe regirse estrictamente por el marco jurídico vigente, garantizando el respeto a los derechos fundamentales y el debido proceso en la administración pública (De la Garza et al., 2018).

- **Meritocracia.** Sistema de selección, permanencia y promoción de los servidores públicos basado en sus méritos, competencias y rendimiento, en contraposición a criterios políticos o arbitrarios (Zavaleta, 2025).
- **Negociación colectiva.** Proceso mediante el cual representantes de los trabajadores y del empleador (en este caso, el Estado) acuerdan condiciones de trabajo, remuneraciones y otros derechos laborales, en un marco de diálogo social (Cabello, 2025).
- **Relaciones laborales.** Interacciones jurídicas, sociales y económicas entre empleadores y trabajadores. En el sector público, estas relaciones se desarrollan dentro de un régimen especial influido por normas administrativas y principios del derecho laboral (Blas et al., 2022).
- **Sector público.** Conjunto de instituciones, organismos y entidades que forman parte del Estado y que tienen como finalidad la prestación de servicios públicos, la regulación de actividades sociales y la garantía de derechos fundamentales (Esquivel, 2025).
- **Transparencia.** Principio según el cual las entidades públicas están obligadas a facilitar el acceso de forma clara, relevante, útil y oportuna a la información que genera, coadyuvando con ello la rendición de cuentas y el control social (Valero y Cerdá, 2020).

III MÉTODO

El estudio se enmarca en el paradigma positivista, es un enfoque epistemológico que defiende el conocimiento genuino obtenido a través de la observación empírica y la experimentación que puede controlarse (Mejía, 2022). Asimismo, según esta tendencia, la realidad es objetiva, es decir, no tiene límites subjetivos para la percepción, y las leyes de la naturaleza y la sociedad pueden descubrirse utilizando métodos científicos. Este paradigma prioriza la cuantificación, la medición detallada y el análisis estadístico en aras de establecer relaciones causales y realizar generalizaciones (Carmona, 2020). En particular, cuando se trata de ciencias sociales, a través del objetivo positivismo puede lograr la explicación de fenómenos basados en teorías comprobables y pronósticos predecibles (Loza et al., 2020). Además, sujeta las ideas de interpretaciones subjetivas o metafísicas y en su lugar, se centra en los hechos tabulables o comprobables. Los campos de aplicación son estudios con el uso correspondiente del diseño experimental o cuasiexperimental y aquellos con la implementación de investigaciones basadas en muestras representativas para llegar a conclusiones generales. Además, la comunicación de investigaciones se beneficia del rigor, la objetividad y la sistematización resultantes del uso del análisis positivista (Morán et al., 2025).

El enfoque cuantitativo es una metodología de investigación que incluye datos numéricos y técnicas estadísticas para estudiar diversos fenómenos en la sociedad, la economía o la naturaleza. Se caracteriza por la medición objetiva de variables que incluye patrones, relaciones y tendencias. Proporciona la recopilación sistemática de información utilizando instrumentos estandarizados como cuestionarios, encuestas o pruebas (Herrera, 2024).

La metodología busca producir resultados generalizables y replicables a través de muestras representativas y análisis estadísticos. A diferencia del enfoque cualitativo, el estudio cuantitativo se enfoca en la objetividad, la precisión y la predicción (Valderrama, 2019). El enfoque es útil para probar hipótesis y evaluar relaciones de causalidad entre variables.

El método es hipotético-deductivo es un conjunto de pasos establecidos de antemano que comienzan con la formulación de hipótesis, o sea, proposiciones preliminares de los fenómenos de la naturaleza derivadas de teorías o observaciones previas. Luego, a partir de la deducción lógica con los supuestos planteados, se obtienen consecuencias o predicciones que puedan ser sometidas a prueba por la observación. Si se comprueban, la hipótesis adquiere fuerza para seguir investigando cualitativamente mediante la observación y experimentación; si no, se corrija. Utiliza un proceso lógico y sistemático para formular y probar hipótesis o suposiciones acerca de los procesos naturales. Es particularmente eficaz para investigaciones explicativas porque aborda las causas de los fenómenos. Asimismo, la hipotético deductiva contribuye a la construcción y refinamiento de teorías y al análisis de los fenómenos con rigor, objetividad y replicabilidad (Sánchez et al., 2023).

3.1 Tipo de investigación

La investigación aplicada tiene como propósito la resolución de una problemática particular de la vida concreta. No persigue obtener conocimientos teóricos generales, sino que se propone dar con soluciones efectivas, favorecer la implementación de mejoras y posibilitar la toma de decisiones. Por eso, la investigación aplicada se basa en teorías ya existentes, en el sentido de que la información y los conceptos teóricos y metodológicos obtenidos por otro se aplican al problema de la presente investigación (Hernandez et al., 2017).

En la práctica, por un lado, ayuda a mejorar la calidad de las políticas, programas o servicios públicos, entre otros. Por el otro lado, se mide por su grado de utilidad y aplicación. La buena investigación aplicada involucra genuinamente a los actores para los cuales fue desarrollada y cuenta con la acción consciente y deliberante por parte de ellos. En otras palabras, la investigación aplicada tiene un valor decisivo a la hora de conectar la producción de conocimientos científicos con sus usos sociales y tecnológicos (Hernández et al., 2017).

El nivel explicativo de investigación consiste en explicar las causas y efectos de un fenómeno o la relación entre variables. Se diferencia de los dos anteriores en que no sólo describe o explora, sino que se centra en responder al “por qué” y “cómo” de la aparición o conducta de un suceso. A través de este tipo de investigación es posible identificar causales en la aparición de un fenómeno o conducta, formular hipótesis causales y explicar lo probable o intenso que es el efecto de una variable en otra. El nivel explicativo busca generar conocimiento sustentable en el tiempo para la toma de decisiones, intervenciones o políticas públicas (Hernández y Mendoza, 2018).

El diseño es no experimental, porque es un tipo de investigación que consiste en la observación analítica de los fenómenos sin la intervención del investigador no conlleva a manipular las variables independientes. No se realiza la intervención ni la asignación aleatoria de los sujetos en los diseños experimentales, en contra partida, con el diseño no experimental, este tipo de diseño se emplea para estudiar las relaciones que se producen entre las variables donde la realidad no se pueda manipular, es decir, en contextos que permiten describir, correlacionar o explicar los eventos o comportamientos desarrollo (Martínez y Benítez, 2016).

El corte es transversal porque es un modelo de estudio observacional en el que la información es colectada en un lapso de tiempo breve o en un solo momento (Ramos, 2020).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población, en investigación, se refiere al total de individuos, eventos o elementos con características similares de los cuales se desea obtener conclusiones verdaderas o hacer inferencias (Ventura, 2017).

La población la conformaron 85 especialistas en gestión pública.

3.2.2 Muestra

Una muestra es un subgrupo de la población, seleccionado y estudiado para que los resultados obtenidos puedan generalizarse al total de la población (Condori, 2020).

La muestra se conformó de 85 especialistas en gestión pública.

3.2.3 Muestreo

Se utilizó el muestreo no probabilístico, es una técnica por la que los elementos de la muestra se eligen no de acuerdo con la probabilidad de su selección, es decir, no todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Se basa en factores de conveniencia, criterios de juicio o características específicas, pero no en procedimientos al azar; es menos estricto que el muestreo probabilístico, se utiliza en estudios exploratorios, en aquellos donde es imposible obtener la muestra completa o se requiere un grupo específico (Otzen y Manterola, 2017).

Asimismo, se aplicó el muestreo censal, donde se seleccionan todos los individuos de la población en el estudio, sin mostrar un subconjunto; se utiliza cuando la población es pequeña, como en este caso, o cuando se requiere toda la información disponible (Otzen y Manterola, 2017).

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Definición conceptual de la variable independiente. *Negociación Colectiva*

La negociación colectiva es un proceso en el que representantes sindicales y empresarios se reúnen y dialogan para acordar los términos y condiciones de empleo y remuneración, entre otros. Es un medio para armonizar los intereses implícitos en los ambientes laborales a través del diálogo social y también para proteger los derechos de los trabajadores. También es relevante para la armonía social y para mejorar las condiciones de trabajo en el sector público (De Becker, 2021).

3.3.2 Definición operativa de la variable independiente. *Negociación Colectiva*

La definición operativa abarca las dimensiones propuestas.

Tabla 2

Operacionalización de la variable independiente. Negociación Colectiva

Dimensiones	Indicadores
Alcance institucional de la negociación	Sectores excluidos por norma vigente Nivel de participación sectorial activa
Marco normativo y derechos laborales	Cumplimiento de convenios internacionales laborales Reconocimiento del derecho a negociar
Medidas de protección sindical	Existencia de protección al dirigente Sanciones por prácticas antisindicales

3.3.3 Definición conceptual de la variable dependiente. *Sector público*

El sector público está compuesto por las instituciones y entidades del Estado que administran y prestan servicios públicos en pro del bienestar general. Lo integran los órganos gubernamentales, los órganos administrativos y otras entidades estatales que regulan, diseñan e implementan políticas públicas. Su objetivo es asegurar derechos, así como fomentar el desarrollo social y económico y administrar recursos en pro de la ciudadanía.

3.3.4 Definición operativa de la variable dependiente. Sector público

La definición operativa abarca las dimensiones propuestas.

Tabla 3

Operacionalización de la variable dependiente. Sector público

Dimensiones	Indicadores
Condiciones laborales y salariales	Variación de salario tras negociación Beneficios laborales obtenidos colectivamente
Garantías jurídicas para la negociación	Presencia de marco normativo claro Acceso a procesos de conciliación
Equidad y eficiencia institucional	Percepción de trato laboral justo Impacto en calidad del servicio

3.4 Instrumentos

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos estructurado que contiene un conjunto de preguntas diseñadas para obtener información específica de los participantes en una investigación. Puede incluir preguntas cerradas, abiertas o mixtas, y está orientado a estandarizar la obtención de respuestas para facilitar el análisis cuantitativo o cualitativo. El cuestionario debe ser claro, preciso y pertinente a los objetivos del estudio, garantizando que las preguntas sean comprensibles y relevantes para la población objetivo. Su uso es común en encuestas, estudios de opinión y evaluaciones. Es fundamental realizar pruebas piloto para validar su eficacia y ajustar posibles ambigüedades, aumentando la confiabilidad y validez de los datos recolectados (Bernal, 2016).

3.5 Procedimientos

El procedimiento del método del valor p inicia con la formulación de la hipótesis nula y alternativa, seguida de la selección del nivel de significancia (usualmente 0.05). Luego, se recopilan y analizan los datos mediante la prueba estadística adecuada, calculando el valor p, que indica la probabilidad de obtener un resultado igual o más extremo bajo la hipótesis nula. Si el

valor p es menor o igual al nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que el resultado es estadísticamente significativo; de lo contrario, no se rechaza, indicando insuficiente evidencia para afirmar un efecto (Hernández et al., 2014).

3.6 Análisis de datos

En el análisis de datos se hallará las frecuencias: Es el conteo o número de veces que se repite un valor o categoría dentro de un conjunto de datos. Ayudan a describir la distribución y concentración con la que se presentan en variables categóricas o discretas (Gamarra et al., 2015). Asimismo, el Diagrama de barras: Es una representación gráfica que muestra la frecuencia o proporción en la que aparecen diferentes categorías mediante rectángulos verticales que representan a cada categoría, la altura o longitud de la barra representa la cantidad o porcentaje correspondiente (Hernández y Mendoza, 2018).

Se aplicó la regresión logística ordinal: Es un modelo estadístico destinado analizar la relación entre una variable dependiente ordinal y una o varias variables independientes se estiman la probabilidad de que una observación pertenezca a un nivel diferente o igual (Sánchez et al., 2023).

De igual manera, se aplicó el coeficiente de Nagelkerke: Es la medida de ajuste de un modelo de regresión logística. Proporciona la proporción de variabilidad explicada por el modelo, lo que lo sitúa en una serie que van desde el 0, lo que indica que no hay explicación, hasta el 1 cuando la varianza se explica en su totalidad (Sánchez et al., 2023).

3.7 Consideraciones éticas

La ética en la investigación a su vez considera no solo los criterios de respeto, sino también la protección y el bienestar del participante. Por ende, debe asegurarse la confidencialidad del individuo y los registros se mantienen anónimos, el consentimiento informado antes de recopilar

los datos en el cual el participante comprenda el propósito, los procesos, los riesgos y los beneficios, se evite cualquier tipo de daño físico, psicológico o social, y, sobre todo, se respete la dignidad de las personas.

Finalmente, hay que tener consideración la honestidad y la integridad, y por lo tanto, falsificar o falsear la información no es ético. Legalmente, debe cumplir con todas las regulaciones y obtener la aprobación necesaria del comité de ética en investigación pertinentes. La ética, legalidad y honestidad garantizan la integridad científica de los resultados.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo

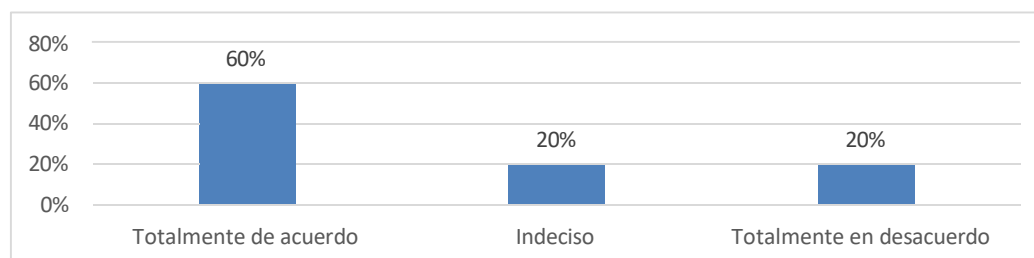
Tabla 4

Frecuencia de la variable independiente. Negociación colectiva

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	51	60
	Indeciso	17	20
	En desacuerdo	17	20
	Total	85	100

Figura 1

Histograma de la variable independiente. Negociación colectiva



Nota. La Tabla 4 revela que un 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo con los enunciados relacionados con la negociación colectiva en el sector público, mientras que un 20% se muestra indeciso y otro 20% en desacuerdo. Esta alta proporción de acuerdo sugiere que los participantes perciben avances positivos en aspectos fundamentales como la inclusión de todos los niveles del sector público en los procesos de negociación, el respeto al derecho colectivo y el cumplimiento de convenios internacionales por parte del Estado. Asimismo, se valora la existencia de garantías legales para dirigentes sindicales y mecanismos de protección frente a prácticas antisindicales. Sin embargo, el 40% que no está totalmente de acuerdo indica que aún persisten desafíos, especialmente en lo que respecta a la equidad en la representación, la denuncia de

conductas antisindicales y la exclusión de ciertos sectores, lo que podría limitar el ejercicio pleno de este derecho.

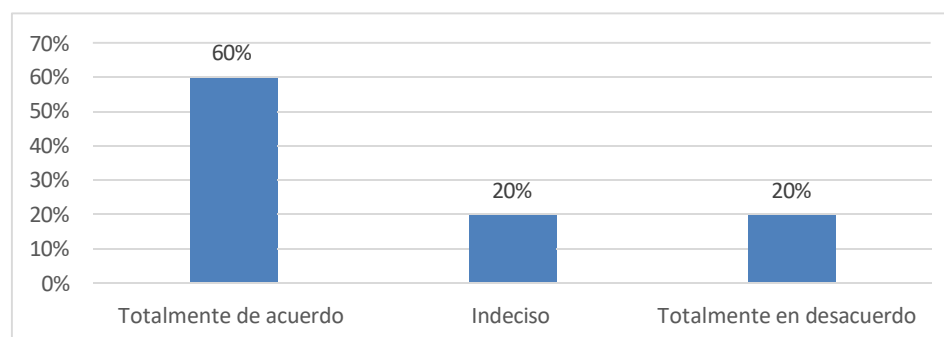
Tabla 5

Frecuencia de la dimensión. Condiciones laborales y salariales

		<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Válido	Totalmente de acuerdo	51	60
	Indeciso	17	20
	En desacuerdo	17	20
	<u>Total</u>	<u>85</u>	<u>100</u>

Figura 2

Histograma de la dimensión. Condiciones laborales y salariales



Nota. La Tabla 5 muestra que el 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo con los enunciados vinculados a la dimensión de condiciones laborales y salariales, lo que evidencia una percepción positiva respecto al impacto de la negociación colectiva en la mejora de los ingresos y beneficios de los trabajadores públicos. Un 20% se muestra indeciso y otro 20% en desacuerdo, lo que sugiere que aún existe una porción significativa de la población que no percibe mejoras sustanciales o consistentes en este ámbito. Las afirmaciones evaluadas como la obtención de beneficios adicionales, el reflejo del esfuerzo en los salarios y la influencia en los incentivos permiten inferir que la negociación colectiva es vista como un mecanismo eficaz para fortalecer las condiciones económicas del empleo público. No obstante, las respuestas también indican la

necesidad de fortalecer la implementación y cumplimiento de los acuerdos alcanzados para garantizar una mejora real y sostenida.

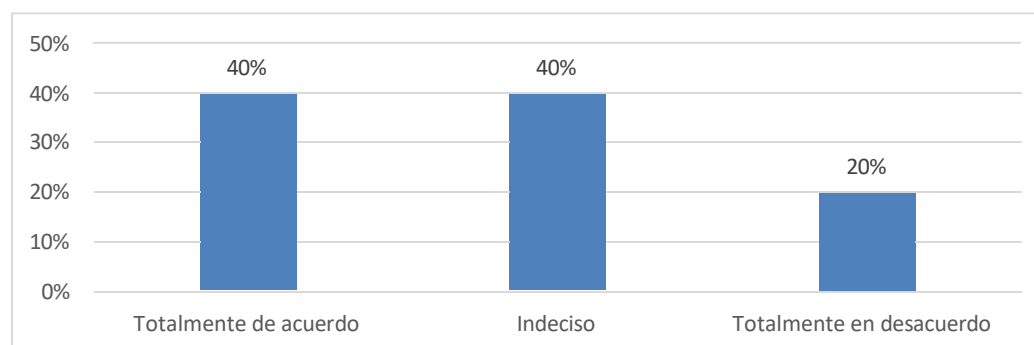
Tabla 6

Frecuencia de la dimensión. Garantías jurídicas para la negociación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	34	40,0
	Indeciso	34	40,0
	En desacuerdo	17	20,0
	Total	85	100,0

Figura 3

Histograma de la dimensión. Garantías jurídicas para la negociación



Nota. La Tabla 6 evidencia una percepción dividida respecto a la dimensión de garantías jurídicas para la negociación en el sector público. Solo el 40% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la existencia de un marco normativo claro y mecanismos efectivos para la conciliación de conflictos laborales, mientras que un 40% se muestra indeciso y un 20% en desacuerdo. Esta distribución sugiere que, si bien una parte importante reconoce avances en la regulación de la negociación colectiva, persisten dudas o falta de conocimiento sobre la claridad y efectividad de dichas garantías. Las afirmaciones planteadas como la existencia de normas sin ambigüedades y la accesibilidad de los procesos de conciliación reflejan que la percepción sobre la seguridad jurídica en los procesos de negociación aún no es uniforme. Es necesario fortalecer la

difusión y aplicación práctica del marco legal vigente para consolidar la confianza en las herramientas jurídicas que respaldan la negociación colectiva.

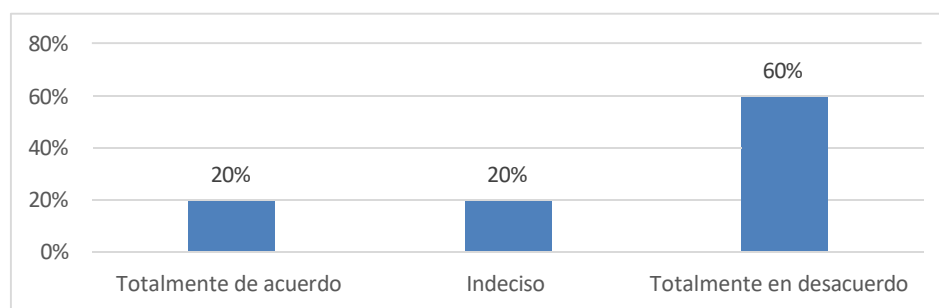
Tabla 7

Frecuencia de la dimensión. Equidad y eficiencia institucional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	17	20,0
	Indeciso	17	20,0
	Totalmente en desacuerdo	51	60,0
	Total	85	100,0

Figura 4

Histograma de la dimensión. Equidad y eficiencia institucional



Nota. La Tabla 7 muestra una percepción mayoritariamente negativa respecto a la dimensión de equidad y eficiencia institucional. El 60% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con que la negociación colectiva contribuya a mejorar el trato entre empleador y trabajador, así como a promover la equidad y la eficiencia en el sector público. Solo un 20% se muestra indeciso y otro 20% totalmente de acuerdo. Esta tendencia indica una percepción crítica sobre la efectividad real de la negociación colectiva para impactar positivamente en la calidad del servicio público y en el bienestar de los empleados estatales. Las afirmaciones evaluadas, como el trato equitativo, la satisfacción laboral y su influencia en la eficiencia institucional, revelan una desconexión entre los objetivos de la negociación y sus resultados prácticos. Esta situación sugiere la necesidad de replantear las estrategias de implementación para asegurar que los acuerdos

colectivos se traduzcan en mejoras tangibles tanto para los trabajadores como para la administración pública.

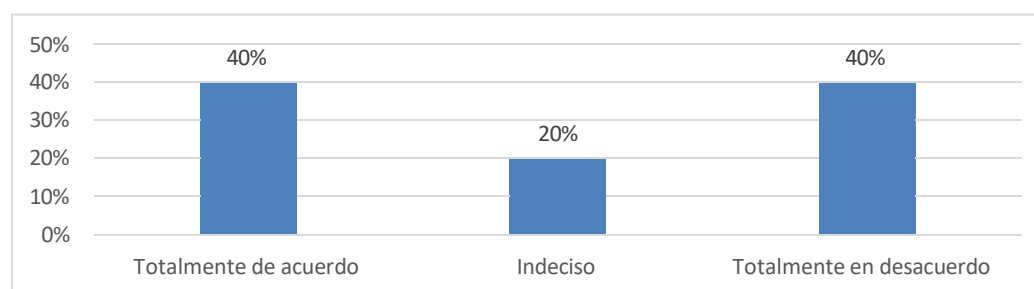
Tabla 8

Frecuencia de la variable dependiente. Sector público

		<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Válido	Totalmente de acuerdo	34	40,0
	Indeciso	17	20,0
	Totalmente en desacuerdo	34	40,0
	Total	85	100,0

Figura 5

Histograma de la variable dependiente. Sector público



Nota. La tabla 8 demuestra que el 40% de los encuestados están completamente de acuerdo con la declaración, el 20% está de acuerdo, y el otro 40% están en una posición neutral. A pesar de ser moderadamente positiva, la distribución indica que los trabajadores informales están conscientes de que la negociación colectiva ha incidido en la legislación apoyando a la clase trabajadora a encontrar oportunidades lucrativas. Así, desde el nivel de salarios, los beneficios y la carga laboral, los incentivos y beneficios no monetarios, el trato abierto y justo, la calidad del servicio público, la percepción es positiva. Sin embargo, la alta proporción de respuestas neutrales indica que muchos de los trabajadores no tienen todavía la opinión clara o definida sobre los efectos de la negociación en el sector público. Eso sugiere la implementación de una manera más fuerte de este acuerdo, haciendo cumplir este contrato de buena fe y difundir mecanismos legales.

Mejorar la implementación y legalidad del mecanismo para reunir a las partes en conflicto, mejorar o seguir los derechos y trabajar juntos por el bienestar de los trabajadores es centenario.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Contrastación de la hipótesis general

Ha. Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en el sector público del estado peruano.

Ho. Las implicancias de la negociación colectiva no influyen significativamente en el sector público del estado peruano.

Tabla 9

Contrastación de la hipótesis general

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	69,317			
Final	,000	69,317	4	,000

Nota. Dado que el valor p es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha), concluyendo que las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en el sector público del Estado peruano. Esto valida empíricamente la relación planteada entre ambas variables y respalda el objetivo general de la investigación.

Tabla 10

Pseudo R cuadrado – influencia entre las variables

Cox y Snell	,902
Nagelkerke	,911
McFadden	,822

Nota. El valor de Nagelkerke = 0.911 indica que el modelo explica aproximadamente el 91.1% de la variabilidad observada en la variable dependiente. Este es un resultado altamente

significativo, lo que sugiere que el modelo tiene una gran capacidad explicativa y que la negociación colectiva tiene un impacto notable en el comportamiento del sector público en el Perú.

4.2.2. *Contrastación de la hipótesis específica 1*

Ha. Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en las condiciones laborales y salariales en el sector público del estado peruano.

Ho. Las implicancias de la negociación colectiva no influyen significativamente en las condiciones laborales y salariales en el sector público del estado peruano.

Tabla 11

Contrastación de la primera hipótesis específica

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	62,104			
Final	33,312	32,970	4	,000

Nota. Se aprecia un nivel de significancia (Sig. = 0.000) inferior a 0.05. Esto indica que el modelo final mejora significativamente la predicción respecto al modelo nulo. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha). Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en las condiciones laborales y salariales dentro del sector público peruano, confirmando empíricamente la relación planteada en la hipótesis específica.

Tabla 12

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,875
Nagelkerke	,782
McFadden	,679

Nota. El valor de Nagelkerke = 0.782 indica que el modelo explica aproximadamente el 78.2% de la variabilidad en las condiciones laborales y salariales, lo cual representa un nivel alto

de ajuste. Este valor sugiere que la variable independiente (implicancias de la negociación colectiva) tiene una influencia considerable sobre la variable dependiente.

4.2.3. *Contrastación de la hipótesis específica 2*

Ha. Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en las garantías jurídicas para la negociación en el sector público del estado peruano.

Ho. Las implicancias de la negociación colectiva no influyen significativamente en las garantías jurídicas para la negociación en el sector público del estado peruano.

Tabla 13

Contrastación de la segunda hipótesis específica

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	64,104			
Final	33,181	31,303	4	,000

Nota. La contrastación estadística evidencia que las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en las garantías jurídicas para la negociación en el sector público, con un valor de significancia de 0.000. Se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el modelo tiene capacidad explicativa relevante en este ámbito.

Tabla 14

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,903
Nagelkerke	,852
McFadden	,719

Nota. El valor de Nagelkerke = 0.852 indica que el modelo explica aproximadamente el 85.2 % de la variabilidad en las garantías jurídicas para la negociación, lo cual representa un nivel

muy alto de ajuste. Este valor sugiere una fuerte influencia de las implicancias de la negociación colectiva sobre la dimensión evaluada.

4.2.4. *Contrastación de la hipótesis específica 3*

Ha. Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en la equidad y eficiencia institucional en el sector público del estado peruano.

Ho. Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en la equidad y eficiencia institucional en el sector público del estado peruano.

Tabla 15

Contrastación de la tercera hipótesis específica

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	71,302			
Final	,000	71,302	4	,000

Nota. La contrastación estadística demuestra que la negociación colectiva influye significativamente en la equidad y eficiencia institucional del sector público peruano ($p = 0.000$). Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, confirmando el impacto positivo de dicha práctica en la gestión pública y el trato laboral justo.

Tabla 16

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,867
Nagelkerke	,820
McFadden	,776

Nota. El valor de Nagelkerke (0.820) sugiere que el modelo explica aproximadamente el 82% de la variabilidad en la variable dependiente, lo cual representa un nivel alto de explicación

estadística. Esto significa que las implicancias de la negociación colectiva tienen un peso significativo al momento de explicar los niveles de equidad y eficiencia en el sector público.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos reflejan una percepción mayoritariamente favorable hacia la negociación colectiva en el sector público peruano. Como se observa en la Tabla 3, un 60% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con los enunciados relacionados con este derecho, lo que evidencia una valoración positiva sobre su ejercicio, especialmente en cuanto al respeto de convenios internacionales, la inclusión de distintos niveles del sector público y la existencia de garantías para dirigentes sindicales. Sin embargo, un 40% permanece indeciso o en desacuerdo, lo que indica que aún subsisten obstáculos, como la exclusión de algunos sectores y la debilidad en los mecanismos de denuncia frente a prácticas antisindicales.

La Tabla 7 refuerza esta interpretación al mostrar una percepción moderadamente positiva del impacto de la negociación colectiva en el sector público. Si bien el 40% de los encuestados asentía sin restricciones, y el 20% estaba de acuerdo, un asombroso 40% se quedó en la posición neutral, lo que significa que la práctica de los beneficios laborales no es univoquamente satisfactoria. La falta de claridad por parte de los trabajadores implica la necesidad de fortalecer los mecanismos de la implementación y la propaganda de los acuerdos colectivos, así como mejorar la sintonía entre el marco normativo y la gestión pública.

Desde el punto de vista estadístico, el valor $p < 0.05$ en la contrastación de la hipótesis general permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_a), confirmando que las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en el sector público del Estado peruano. Asimismo, el valor de Nagelkerke de 0.911 indica una alta capacidad explicativa del modelo, lo que respalda empíricamente el vínculo entre ambas variables.

Este resultado coincide con las presentaciones de Paul (2017), quien recomienda la adopción de una reforma normativa congruente y de respeto a los derechos colectivos en el ámbito público, mediante una legislación autónoma de derechos que se asemeje a las cartas más avanzadas. Al igual que Dormido (2025) enfatiza en la necesidad de la negociación colectiva para regular estas prácticas de trabajo como es el caso del teletrabajo en el que sin diálogo social y legislación al día, el empleado carece de condiciones justas. Asimismo, en el mismo año, Nieto (2025) advierte el papel de la negociación colectiva para promover la igualdad, especialmente en grupos desfavorecidos como el colectivo LGTBI, lo que a ratifica el carácter transformador de este instrumento en entornos laborales más justos e inclusivos.

En cuanto a la segunda discusión, la Tabla 4 revela que el 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que la negociación colectiva mejora las condiciones salariales y laborales del sector público. En general, esto indica una percepción favorable de este impacto en términos de mejora de ingresos, beneficios e ingresos. En este sentido, muestra que los acuerdos logrados de esta manera permiten al nivel de ingresos reflejar el esfuerzo en lugar de ser forzado o insuficiente. Se aprecia un 40% entre los indecisos y en desacuerdo, sin embargo, simboliza los sectores de los trabajadores públicos que todavía no mejoran de manera uniforme. Por lo tanto, demuestra que se enfrentarán problemas a la hora de implementar los resultados de manera uniforme, eficiente y efectiva.

Desde el enfoque estadístico, el valor $p = 0.000$ confirma la significancia del modelo, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa: las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en las condiciones laborales y salariales. El coeficiente de Nagelkerke de 0.782 indica que el modelo explica el 78.2% de la variabilidad en esta dimensión, lo que representa un alto nivel de ajuste.

Se coincide con el análisis comparativo de De Becker (2021), demuestra que la eficacia de la negociación colectiva está estrechamente ligada no sólo al marco legal, sino a su vez al contexto institucional y cultural de cada país. En países con autonomía sindical, como Dinamarca o Suecia, o con una cultura de diálogo, logran mejorar efectivamente sus condiciones. En cambio, los modelos más centralizados, como Francia o Bélgica, están más restringidos. En el caso peruano, estos resultados revelan la necesidad de trabajar en esa cultura institucional y de garantizar la autonomía real de las contrapartes. Por otro lado, Armas (2020), resalta la importancia de ejercer la regulación del derecho a la negociación colectiva en equilibrio con la sostenibilidad fiscal del Estado. Propone una regulación clara y proporcional, que tome como referente el sector privado. Esto significa que los acuerdos logrados tienen que ser efectivos, pero también sostenibles, y no podrá en ningún caso generar un perjuicio a la estabilidad económica.

En cuanto a la tercera declaración discutida, la Tabla 5 detalla que solo un 40% totalmente de acuerdo con la existencia de garantías jurídicas claras y efectivas respecto a la negociación colectiva en el sector público, mientras un 40% no lo han decidido y un 20% están en desacuerdo. Esta distribución indica una percepción formativa ya que reconoce ciertos avances normativos, pero al mismo tiempo, mantiene percepciones de ambigüedad, desconocimiento o desconfianza sobre el efecto del marco legal. Las afirmaciones evaluadas bajo el proceso de claridad normativa, acceso a mecanismos de conciliación o sindicales son un reflejo de una percepción parcial de la seguridad jurídica del proceso, en donde la implementación parece desigual o limitada.

Desde el enfoque estadístico, el modelo presenta un valor de significancia de 0.000, inferior a 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula y confirmar que las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en las garantías jurídicas. Con un coeficiente de Nagelkerke de 0.852, se evidencia que el modelo explica el 85.2% de la variabilidad de esta dimensión, lo cual

representa una capacidad predictiva elevada y fortalece la validez empírica del vínculo entre ambas variables.

Este hallazgo se relaciona estrechamente con los planteamientos de León (2021), quien señala que, pese a contar con convenios internacionales ratificados y un marco normativo formal, en el Perú existe una brecha significativa entre la legislación y su aplicación real, lo cual debilita la protección efectiva de los derechos laborales. El diagnóstico de León coincide con la percepción de los encuestados, que no perciben de forma homogénea la existencia de garantías jurídicas sólidas en el sector público.

Asimismo, los aportes de Espinoza et al. (2020) desde el caso colombiano complementan el análisis al destacar que la implementación efectiva de los derechos de negociación requiere no solo normas, sino también voluntad estatal, claridad interpretativa y alineamiento con los estándares internacionales de la OIT. El caso colombiano demuestra que los avances legales deben ir acompañados de medidas prácticas que consoliden el diálogo social y la participación laboral.

Marticorena y D'Urso (2020), comparten, por otro lado, que los contextos críticos como el de la pandemia tensionan las garantías laborales, dejando al descubierto también que se requiere el robustecimiento de la organización sindical y la acción colectiva para que los marcos jurídicos no se transformen en normas vacías. Esta lección resulta útil para el contexto peruano, donde la efectividad de las garantías jurídicas aún depende de una institucionalidad que debe consolidarse.

En lo que respecta al de la cuarta discusión, la Tabla 6 expone una predisposición preponderantemente negativa con respecto a la forma en que la negociación colectiva afecta la equidad y la eficiencia institucional en el servicio público. El 60% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con que esta práctica contribuya a mejorar el trato entre empleador y trabajador, mientras que un 20% se muestra indeciso y solo un 20% está totalmente de acuerdo.

Esta distribución refleja una percepción crítica y evidencia una brecha entre los fines declarados de la negociación colectiva y los efectos percibidos en la calidad del servicio público y en la gestión del talento humano.

Las afirmaciones evaluadas como la promoción del trato equitativo, la mejora de la satisfacción laboral y su influencia en la eficiencia institucional indican que la ciudadanía o los trabajadores encuestados no identifican mejoras significativas atribuibles a la negociación colectiva en estos aspectos. Esto sugiere que los acuerdos logrados no se han traducido de manera clara y visible en beneficios prácticos que eleven los estándares de gestión pública o mejoren la relación Estado–empleado.

De igual manera, aunque hay una percepción negativa, el análisis estadístico demuestra que la negociación colectiva tiene una influencia relevante en la dimensión; el estadístico de significancia 0,000 indica que la hipótesis nula ha de ser rechazada y, por lo tanto, que la hipótesis alternativa ha de ser aceptada. En otras palabras, esto afirma que, desde el punto de vista del modelo, las implicancias de la negociación colectiva tienen un impacto significativo en la equidad y la eficiencia institucional. Por otro lado, el coeficiente de Nagelkerke de 0.820 indica un nivel de 82% de explicación de la varianza en la dimensión, lo que es muy alto, mostrando un buen nivel de ajuste y poder explicativo.

El aparente contraste entre percepción crítica y significancia estadística se puede explicar a través de la revisión teórica. Rojas (2022), indica que, cuando se utiliza correctamente, la negociación colectiva en el sector público puede ser un importante medio para fortalecer las condiciones laborales y la relación institucional. Sin embargo, también enfatiza que no obstante las fuertes credenciales normativas de este mecanismo, existen varios obstáculos estructurales que disminuyen su eficacia práctica. Estos incluyen características tales como el incumplimiento

sistemático a los acuerdos, la relativamente pobre mediación masiva y el marco legal débil. Tal tensión entre potencial normativo y realidad operativa también está presente en los resultados de la presente investigación.

De otra manera, mientras tanto Columbus (2021) ofrece una explicación estructural al afirmar que las restricciones presupuestarias y legales, como las impuestas por la Ley 31188, evitan que la negociación colectiva se expanda en el alto nivel en el que la que se conviertan en mejoras sustantivas para los trabajadores públicos. Del mismo modo, Columbo enfatiza la falta de visibilidad fiscal y los problemas a priori de recopilación de información sobre las finanzas estatales como un campo dominado por decisiones sin pruebas, deseos sin sustento y, por lo tanto de acuerdo, incapaces de permanecer. Es posible que tales restricciones se conviertan en una fuente de frustración y, en última instancia, en una impresión de inutilidad, una idea que refleje los resultados de la encuesta.

En conclusión, aunque el modelo estadístico confirma que la negociación colectiva tiene una influencia significativa en la equidad y eficientismo institucional, la percepción de los encuestados cierra la brecha entre el diseño e implementación de los procesos. Por lo tanto, se vuelve evidente que se debe fortalecer de manera urgente los mecanismos de ejecución, monitoreo y evaluación de los acuerdos logrados, federados en el mandato de la Ley de Negociación Colectiva, que hace énfasis en la transparencia, eficiencia administrativa y el respeto mutuo de ambas partes, para garantizar que la “negociación colectiva” al fin cumpla su origen transformador en el ámbito de lo público.

VI CONCLUSIONES

- En primer lugar, la investigación confirma que las implicancias de la negociación colectiva influyen de forma significativa sobre el sector público del Estado peruano. En consecuencia, esta práctica permite mejorar las condiciones laborales, fortalecer el marco jurídico y promover una gestión pública más equitativa y eficiente, consolidando el ejercicio de los derechos colectivos de los trabajadores.
- En segundo lugar, la negociación colectiva influye de forma significativa en las condiciones laborales y salariales del sector público. En consecuencia, facilita la obtención de mejoras salariales, incentivos y beneficios laborales, los cuales redundan en el bienestar de los trabajadores y la calidad del servicio público ofrecido.
- En tercer lugar, se confirma que la negociación colectiva influye de forma significativa sobre las garantías jurídicas para su desarrollo. En consecuencia, promueve un marco legal más claro, mecanismos efectivos de conciliación y protección legal para los actores sindicales, consolidando el derecho a la negociación colectiva en el ámbito público.
- La evidencia empírica respaldada que la negociación colectiva impacta de forma significativa en la equidad y eficiencia institucional del sector público. Se confirma que esta facilita mejorar las relaciones laborales, garantizar un trato justo y fomentar un entorno laboral más armónico, fortaleciendo la eficiencia en la administración estatal.

VII. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que el Estado institucionalice mecanismos permanentes de diálogo social y negociación colectiva en todos los niveles del sector público, debiendo hacer cumplir la práctica de tales mecanismos.
- Es pertinente impulsar políticas públicas que reconozca los derechos colectivos laborales como base sustentable de la gestión pública moderna y democrática. Es aconsejable que el Gobierno diseñe y aplique políticas que fomente la práctica de la negociación colectiva con el propósito de garantizar mejoras en las condiciones laborales y salariales de manera sostenible, a fin de aumentar la eficacia y la eficiencia de la burocracia estatal.
- Fortalecer el marco jurídico nacional mediante la ratificación y armonización de los convenios internacionales vigentes a fin de contar con instancias de fiscalización eficaces para garantizar el respeto al derecho de negociación colectiva y la protección de los dirigentes sindicales.
- Las entidades públicas deben fomentar una cultura organizacional con base en la equidad, el respeto y la democracia laboral a través de instancias de negociación colectiva equitativas y transparentes.

VIII. REFERENCIAS

- Actualidad Laboral. (2022). *Negociación colectiva en el Sector Público. Un riesgo más en el debilitamiento del Estado Peruano*. https://actualidadlaboral.com/negociacion-colectiva-en-el-sector-publico-un-riesgo-mas-en-el-debilitamiento-del-estado-peruano/?utm_source=chatgpt.com
- Alcalde, R., Nina, J., & Sánchez, F. (2025). Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom / ISSN En línea: 2739-0063, 5(4)*, 1–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14675016>.
- Araya, E., & Cerpa, A. (2008). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. *Revista de Estudios Politécnicos, 2(11)*, 1-29. <https://scielo.pt/pdf/tek/n11/n11a03.pdf>.
- Arguello, S., Castillo, B., & Zonin, S. (2025). El Ethos digital en la Regulación Ética de la Inteligencia Artificial en la Gestión Pública. *Revista Científica De Ciencias Humanas y Sociales RECIHYS, 3(1)*, 1-8. <https://doi.org/10.24133/recihys.v3.i1.4090>.
- Armas, A. (2020). *La negociación colectiva y el equilibrio presupuestal: una reglamentación pendiente en el sector laboral público*. [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51179/Armas_RVAF%20-%20SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2019). *Informe sobre la negociación colectiva en el Estado peruano: Balance 2006-2018*. Autoridad Nacional del Servicio Civil. <https://www.servir.gob.pe>
- Azuero, A. (2020). Epistemological evaluation of Max Weber's Theory of Bureaucracy. *Revista Espacios, 41(45)*, 338-353. <https://revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p27.pdf>.

- Bamber, J., Lansbury, D., & Wailes, N. (2016). *International and comparative employment relations: Globalisation and change* (6 ed.). SAGE Publications.
- Barreto, A. (2011). Public Service Theory and its Real Application to Water Supply Systems during the 80's. *Opin. jurid.*, *10(20)*, 65-84.
<http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v10n20/v10n20a05.pdf>.
- Bernal, C. (2016). *Metodologia de la investigacion*. Pearson.
- Blas, F., Uribe, Y., Cacho, A., & Valqui, M. (2022). Modernization of the State in public management: Systematic review. *Revista de Ciencias Sociales*, *28(5)*, 290-301.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471692>.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bogg, A., & Novitz, T. (2015). *The regulation of employment: A comparative perspective*. University Press.
- Cabello, J. (2025). La negociación colectiva en el sector público: evolución, involución e innovación. *Revista Internacional y Comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, *13(1)*, 385-411. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/1574.
- Canchaya, G. (2025). Labor Arbitration: Analysis of the Labor Administrative Authority's Intervention in the Appointment of Arbitrators and the. *Revista Científica TecnoHumanismo*, *5(1)*, 37-47.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10182367>.
- Carmona, L. (2020). Social Determination an Epistemological Vision to Understand the Health-Disease Process. *Rev. Cienc. Salud*, *18*, 1-17.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.9135>.

- Castro, F. (2025). Investigar con..., un sistema pensado desde la ontología relacional. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1397>.
- Celi, D., & Flores, M. (2025). La Transformación, Aplicación y Consecuencias de los Principios de Legalidad y Juridicidad en el Derecho Administrativo ecuatoriano. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 6(1), 283–301. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v6i1.481>.
- Checa, C. (2016). La función de las normas tributarias en el Estado Social. Consideración de los tributos con finalidad extrafiscal. *Universidad de Extremadura*, 32, 1-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5856417>.
- Claro, Y., Castellanos, M., & Villegas, A. (2025). Hacia el reconocimiento de la transparencia algorítmica como derecho fundamental en Colombia. *Researchgate*, , 1-13. https://www.researchgate.net/profile/Yerson-Navarro/publication/392071373_Hacia_el_reconocimiento_de_la_transparencia_algoritmica_como_derecho_fundamental_en_Colombia/links/683242c9be1b507dce904095/Hacia-el-reconocimiento-de-la-transparencia-algorit.
- Cohen, E. (2002). Educación, eficiencia y equidad: una difícil convivencia. *Revista Iberoamericana de Educación*, 30, 105-124. <https://doi.org/10.35362/rie300943>.
- Columbus, D. (2021). *El conflicto entre la negociación colectiva y el equilibrio fiscal en el Sector público peruano*. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9786/columbus_md.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra*. <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Córdoba, M., & Mora, E. (2025). La Importancia de los Contratos Administrativos en Ecuador y los Desafíos para Garantizar Transparencia y Eficiencia en la Función Pública. *Revista*

- Científica De Salud y Desarrollo Humano*, 6(1), 417–434.
<https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v6i1.488>.
- De Becker, A. (2021). Collective bargaining in the public sector: different models in a distinct international framework. *En EU Collective Labour Law*, 18, 292-309.
<https://doi.org/10.4337/9781788116398.00026>.
- De la Garza, D., Yllán, E., & Barredo, D. (2018). Trends in Modern Public Administration: the new Public Management in Mexico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 31-43.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29055767003/29055767003.pdf>.
- De la Rosa, A. (2019). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en Análisis Organizacional. *Administración Y Organizaciones*, 4(08), 13–44.
<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/313>.
- Delgado, V. (2022). Modernización de la gestión pública y su influencia en la atención de la ciudadanía desde los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2405-2420. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2034.
- Denhardt, B., & Denhardt, V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
https://www.researchgate.net/publication/227630021_The_New_Public_Service_Serving_Rather_Than_Steering/link/5c6d101692851c1c9deedc01/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uInl9
- DiMaggio, J., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
<https://www.researchgate.net/profile/Walter->

Powell/publication/224892279_%27The_Iron_Cage_Revisited_Isomorphism_in_Organizational_Fields%27/links/02e7e5201354793b8d000000/The-Iron-Cage-Revisited-Isomorphism-in-Organizational-Fields.pdf?origin=pub.

- Donoso, K., Zurita, L., Soldado, A., & Merino, O. (2025). Impact of globalization on labor and social rights: how constitutional frameworks address the challenges imposed by globalization, especially in labor, social, and economic rights. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 6(1), 80–97. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.394>.
- Dormido, J. (2025). A review of telework through collective bargaining and jurisprudence. *Lan Harremanak*, 5, 1-23. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.2720>.
- Echaiz, S. (2014). Arbitraje potestativo y negociación colectiva en el Perú. Análisis crítico a tres años de su vigencia. *Revista Vía Iuris*, 17, 11-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6610275>.
- Espinoza, M., Alvarado, A., Perez, J., Buelvas, M., Montes, I., Villarraga, A., & Del Rio, E. (2020). *Negociación colectiva en el sector público*. [Tesis de grado, Corporación Universitaria Rafael Núñez]. <http://site.uninunez.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/319>.
- Esquivel, P. (2025). Mobbing en el sector público peruano: análisis jurídico y social del acoso laboral. *Revista InveCom*, 5(4), 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14829577>.
- Fernández, M. (2024). Collective bargaining in the face of the digitisation of working. *Revista Crítica de Relaciones de Trabajo. Laborum*, 10, 101-122. <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/30912/1-%20ARTICULO%20PUBLICADO%20ENTERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. Faber and Faber.

- Freeman, B., & Medoff, L. (1984). *What do unions do?* Basic Books.
- Gallegos, A. (2021). *Análisis de la negociación colectiva para verificar el nivel de cumplimiento de la ley N° 30057 en la municipalidad distrital de Majesarequipa-2014-2020*. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9017/gallegos_saj.pdf?sequence=1.
- Gamarra, G., Wong, F., Rivera, T., & Pujay, O. (2015). *Estadística e investigación con aplicación de SPSS*. San Marcos.
- Gamboa, J., Puente, S., & Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8), 487-503. <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=5833405>.
- García, M. (2025). El Ser en la Investigación: Análisis de la Ontología, bajo la Mirada Investigativa. *Revista Venezolana De Pedagogía Y Tecnologías Emergentes*, 5(1), 1-10.
<https://revistascespe.com/index.php/REVEPTE/article/view/110>.
- Garófalo, L., & Sánchez, A. (2025). Ineficiencia y Falta de Transparencia: Desafíos en los Procesos Contenciosos Administrativos en Ecuador. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 6(1), 95–105. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v6i1.470>.
- Heery, E. (2009). *Trade unions and the public services*. Routledge.
- Hernández, J., & Cruz, G. (2025). Entre la teoría y la praxis. Transformando la Administración y la gestión pública en España. Entrevista a Manuel Pastor Sainz-Pardo. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, 1, 1-9. <https://doi.org/10.24965/gapp.11503>.
- Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6 ed.). McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Mendez, S., Mendoza, C., & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. Mc Graw Hill education.
- Herrera, J. (2024). Ciencia, investigación científica y metodología de la investigación: tres caminos, un solo propósito. *Revista Neuronum*, 10(1), 48-53. <https://eduneuro.com/revista/index.php/revistaneuronum/article/view/506/566>.
- Hyman, R. (1975). *Industrial relations: A Marxist introduction*. Macmillan.
- Instituto de Democracia y Derechos Humanos (2020). *Ernesto Aguinaga: "el Estado peruano tiene la obligación de respetar y garantizar la libertad sindical y la negociación colectiva"*. https://idehpucp.pucp.edu.pe/boletin-eventos/ernesto-aguinaga-el-estado-peruano-tiene-la-obligacion-de-respetar-y-garantizar-la-libertad-sindical-y-la-negociacion-colectiva-21077/?utm_source=chatgpt.com
- Iglesias, I., & Perín, G. (2025). Saberes sobre ética y deontología de profesores en psicología de la Universidad Nacional de La Plata: análisis de los espacios de formación en el grado. *Memorias I Congreso Internacional de Psicología*, 285-292. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/177628/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- International Labour Organization. (2019). *Freedom of association and collective bargaining*. <https://www.ilo.org/global/topics/freedom-of-association-and-collective-bargaining/lang-en/index.htm>
- Islas, L. (2025). Métodos de investigación. *Logos Boletín Científico De La Escuela Preparatoria*, 12(23), 23–25. <https://doi.org/10.29057/prepa2.v12i23.14039>.

- Katz, C., Kochan, A., & Colvin, S. (2015). *An introduction to collective bargaining and industrial relations* (5 ed.). McGraw-Hill Education.
- León, R., & Villanueva, R. (2025). Human talent management and job performance in a Public Institution. *Revista De Administración*, 5(9), 413-425.
<https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.93>.
- León, T. (2021). *Negociación colectiva en el sector público y el respeto a los derechos laborales en el actual escenario peruano*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5865/TANIS%20LE%c3%93N%20OLIVERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- López, R. (2025). El derecho a la desconexión digital y su conexión con la negociación colectiva en el marco de la era de la digitalización. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y derecho del empleo*, 296-325.
https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/1571.
- Loza, R., Mamani, J., Mariaca, J., & Yanqui, F. (2020). Paradigma sociocrítico en investigación. *Psique Mag: Revista Científica Digital de Psicología*, 9(2), 30-39.
<https://doi.org/10.18050/psiquemag.v9i2.2656>.
- Lozano, M., & Delgado, J. (2024). Gestión por resultados en modernización de la gestión pública municipal. *Revista Científica Visión De Futuro*, 29(1), 126-143.
<https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/854/896>.
- Luyo, E. (2020). La carrera administrativa: su necesaria observancia para la regulación de la negociación colectiva en materia remunerativa de los servidores públicos en el Perú.

- Derecho & Sociedad*, (53), 171-182.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/21799>.
- Maldonado, C. (2025). El color de la ciudad en la gestión pública. *Revista De Estudios Urbanos Y Territoriales IBU*, 1(1), 144-161. <https://www.revistaibu.org/index.php/reut-ibu/article/view/10/14>.
- Marticorena, C., & D'urso, F. (2020). Los/as trabajadores/as frente a la pandemia: regulaciones, negociación colectiva y conflicto. *El trabajo en los tiempos de la Covid-19*, 7, 1-18.
https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/121177/CONICET_Digital_Nro.bf7592f1-e0f7-40ea-9d6f-28122fded933_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Martínez, H., & Benítez, L. (2016). *Metodología de la Investigación social I*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Mayo, I. (2025). Avances y desafíos en psicología: una mirada multidimensional desde la investigación actual. *Revista Científica De Psicología NUNA YACHAY*, 7(13), 1-8.
<https://doi.org/10.56124/nuna-yachay.v7i13.001>.
- Mejía, J. (2022). Los paradigmas en la investigación científica. *Revista Ciencia Agraria*, 1(3), 7-14. <https://doi.org/10.35622/j.rca.2022.03.001>.
- Meléndez, W., & Núñez, P. (2017). *El fomento de la negociación colectiva y el Estado peruano*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4fc3baf9-1651-460e-9177-17f64d7a6605/content>.
- Meyer, H. (2010). The future of public administration reforms: Lessons from the past and present. *Public Administration and Development*, 30(3), 221-229.
https://www.researchgate.net/publication/351731943_A_Review_of_Administrative_Ref

orms_in_Developing_Countries_Why_the_Limited_Success/link/60a6916b92851ca9dc1ad7d7/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY.

Meza, J., & Quiñones, A. (2025). ¿Todo se retrotrae en el caso cócteles? Tratamiento de la etapa intermedia bajo el principio de legalidad en el proceso penal peruano. *Regunt*, 5(1), 43-50. <https://doi.org/10.18050/regunt.v5i1.04>.

Morán, N., Zavala, D., Intriago, A., Ávila, R., Guerrero, H., Tuárez, H., . . . Pilay, N. (2025). *Metodología de la Investigación Científica: Diseño de Investigaciones Cuantitativas*. ALEMA Casa Editora-Editorial Internacional. <https://editorialalema.org/libros/index.php/alema/article/view/45/45>

Moreno, R., & Cabanillas, M. (2025). Disparidades salariales en las administraciones postales de Hispanoamérica durante el siglo XVIII. *Revista De Historia Americana Y Argentina*, 60(1), 1–22. <https://doi.org/10.48162/rev.44.066>.

Natera, S. (2025). Mundo axiológico de los estudiantes de enfermería en la universidad nacional experimental de las fuerzas armadas. *Revista Arbitrada Orinoco Pensamiento Y Praxis*, 15(1), 59-75. <https://revistaorinocopyp.org.ve/index.php/home/article/view/45>.

Nieto, P. (2025). Obligaciones empresariales respecto al colectivo lgtbi. el espacio de las medidas planificadas en el marco de la negociación colectiva. *Revista Galega de Dereito Social*, 23, 169-173. <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/138702/1/OBLIGACIONES%20EMPRESARIALES%20RESPECTO%20AL%20COLECTIVO%20LGTBI.pdf>.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Libertad sindical y negociación colectiva: Principios y normas internacionales del trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/>

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>.
- Pacori, J. (2022). *La negociación colectiva en el Sector Público*. <https://lpderecho.pe/la-negociacion-colectiva-en-el-sector-publico/>
- Pascual, R. (2024). *Los trabajadores europeos retoman las huelgas como arma de protesta tras la pandemia*. https://elpais.com/economia/2024-08-31/los-trabajadores-europeos-retoman-las-huelgas-como-arma-de-protesta-tras-la-pandemia.html?utm_source=chatgpt.com
- Paul, D. (2017). *Negociación colectiva de los servidores públicos: alcances para una nueva propuesta normativa*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1140d36a-50c9-4bce-8597-a615bb495c08/content>.
- Polledo, Y. (2025). Taxonomy of media ethics research. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1676>.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4 ed.). Oxford University Press.
- Purilla, K. (2022). *Administración pública y su relación con la Gestión de los Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de Cañete- Lima, 2019*. [Tesis de grado, Universidad Nacional San Luis Gonzaga]. <https://repositorio.unica.edu.pe/server/api/core/bitstreams/adea3dee-dcf9-4c32-b2c4-73c1e2358c75/content>.
- Ramón, J. (2014). Role of corruption, ethics and public function in Perú. *Quipukamayoc*, 22(41), 59-73. <https://core.ac.uk/download/pdf/304895415.pdf>.

- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9 (3), 1-5.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf>.
- Reyes, A., & Calderón, P. (2025). *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones*. El Colegio de Chihuahua.
- Rodríguez, C., Vega, R., Carmona, E., & Huizar, A. (2025). Teleworking in the public sector: Feasibility study in a Mexican governmental agency. *Social Sciences in Brief*, 2, 1-13.
<https://doi.org/10.47909/ssb.11>.
- Rodríguez, J. (2025). Transición laboral justa frente al cambio climático: el papel del diálogo social y la negociación colectiva. *Revista Internacional y Comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 13(1), 165-188.
https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/1566.
- Rojas, D. (2022). *Negociación colectiva en el sector público como herramienta para elevar las condiciones de trabajo y el escenario laboral actual, Huacho 2020*. [Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].
https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/6122/DANIEL%20JAVIER%20ROJAS%20CADILLO_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Romeral, J. (2025). Cobertura de déficits preventivos a través de la negociación colectiva: organización preventiva y representación especializada. *Revista De Trabajo Y Seguridad Social. CEF*, (486), 85–120. <https://doi.org/10.51302/rtss.2025.24393>.
- Ruiz, S., Aguilar, C., Olivas, H., Ruiz, J., Flores, P., & Cueto, R. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3805-3823. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564.

- Salvador, R. (2024). The Crisis of Collective Bargaining and the Discreet Extinction of the Majoritarian Union in Peru. *Derecho PUCP*, (93), 313-346. <http://dx.doi.org/10.18800/derechopucp.202402.009>.
- Samame, A., & Arbulu, J. (2024). Efectos de un desconocimiento de la ley de negociación colectiva y el derecho a huelga de los trabajadores del estado. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipàn]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/13462/Samame%20Pozo%20Aleida%20%26%20Arbulu%20Carbajal%20Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sánchez, J. (2025). La odisea de las cláusulas de mantenimiento y mejora de derechos laborales salariales en los contratos del sector público. *LABOS Revista De Derecho Del Trabajo Y Protección Social*, 6(1), 209-236. <https://doi.org/10.20318/labos.2025.9411>.
- Sánchez, M., Espinoza, R., Gonzales, A., Romero, R., & Mory, W. (2023). *Metodología y estadística en la investigación científica*. Puerto Madero Editorial. doi:<https://doi.org/10.55204/PMEA.17>
- Torrente, J. (2025). *Impacto de las normativas de transparencia en la eliminación de la corrupción en la contratación pública*. [Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/93772/TFG%20Torrente%20Crespo%20%26%20Jimena.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Universidad Autónoma de Guerrero. (2025). *La perspectiva crítica de la complejidad dialéctica en las ciencias y las humanidades del siglo XXI ante los problemas epocales*. REMEFADS. <https://philpapers.org/archive/FABAMD-3.pdf>
- Valderrama, S. (2019). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica cuantitativa, cualitativa y mixta* (10 ed.). San Marcos.

- Valderrama, S., & Jaimes, C. (2019). *El desarrollo de la tesis. Descriptiva - comparativa, correlacional y cuasiexperimental*. Editorial San Marcos.
- Valencia, R. (2025). *Plantean reconocer la negociación colectiva para los servidores públicos como un derecho constitucional*. <https://lpderecho.pe/plantean-reconocer-derecho-constitucional-negociacion-colectiva-servidores-publicos/>
- Valero, J., & Cerdá, J. (2020). Transparencia, acceso y reutilización de la información ante la transformación digital del sector público: enseñanzas y desafíos en tiempos del COVID-19. *UNOMÍA. Revista En Cultura De La Legalidad*, (19), 103-126. <https://doi.org/10.20318/economia.2020.5705>.
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(3), 648-649. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v43n4/spu14417.pdf>.
- Villavicencio, A. (2015). Collective bargaining in Peru: the hyper-decentralization and its many drawbacks. *Derecho PUCP*, 75, 333-353. <https://www.redalyc.org/pdf/5336/533656134015.pdf>.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- Wong, L., Becerra, L., Pérez, J., & Acosta', A. (2025). Emotional intelligence and its influence on improving public management in Latin America: systematic review. *Gestio et Productio*, 7(12), 241-256. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.214>.
- Zambrano, A., Machado, A., Aguilar, G., & Moncayo, A. (2025). Intercultural research: a review of literature on teaching research methodology in culturally diverse contexts. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 9(16), 406-428. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/609>.

Zavaleta, E. (2025). Importance of meritocracy in the development of public policies: a systematic review. *Comuni@cción*, 16(1), 79-89. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.16.1.1279> .

IX ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

LAS IMPLICANCIAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL SECTOR PÚBLICO DEL ESTADO PERUANO																																							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																																				
<p>Problema General ¿Cómo las implicancias de la negociación colectiva influyen en el sector público del estado peruano?</p> <p>Problemas específicos ¿De qué manera influye las implicancias de la negociación colectiva en las condiciones laborales y salariales en el sector público del estado peruano?</p> <p>¿Cómo las implicancias de la negociación colectiva influyen en las garantías jurídicas para la negociación en el sector público del estado peruano?</p> <p>¿De qué manera influye las implicancias de la negociación colectiva en la equidad y eficiencia institucional en el sector público del estado peruano?</p>	<p>Objetivo General Explicar la influencia de las implicancias de la negociación colectiva influyen en el sector público del estado peruano.</p> <p>Objetivos específicos Determinar la influencia de las implicancias de la negociación colectiva en las condiciones laborales y salariales en el sector público del estado peruano.</p> <p>Establecer la influencia de las implicancias de la negociación colectiva en las garantías jurídicas para la negociación en el sector público del estado peruano.</p> <p>Explicar la influencia de las implicancias de la negociación colectiva en la equidad y eficiencia institucional en el sector público del estado peruano.</p>	<p>Hipótesis General Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en el sector público del estado peruano.</p> <p>Hipótesis específicas Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en las condiciones laborales y salariales en el sector público del estado peruano.</p> <p>Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en las garantías jurídicas para la negociación en el sector público del estado peruano.</p> <p>Las implicancias de la negociación colectiva influyen significativamente en la equidad y eficiencia institucional en el sector público del estado peruano.</p>	<p>Variable independiente. Negociación colectiva</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Alcance institucional de la negociación</td> <td>Sectores excluidos por norma vigente</td> <td>1-2</td> </tr> <tr> <td>Nivel de participación sectorial activa</td> <td>3-4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Marco normativo y derechos laborales</td> <td>Cumplimiento de convenios internacionales laborales</td> <td>5-6</td> </tr> <tr> <td>Reconocimiento del derecho a negociar</td> <td>7-8</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Medidas de protección sindical</td> <td>Existencia de protección al dirigente</td> <td>9-10</td> </tr> <tr> <td>Sanciones por prácticas antisindicales</td> <td>11-12</td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable dependiente. Sector publico</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Condiciones laborales y salariales</td> <td>Variación de salario tras negociación</td> <td>1-2</td> </tr> <tr> <td>Beneficios laborales obtenidos colectivamente</td> <td>3-4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Garantías jurídicas para la negociación</td> <td>Presencia de marco normativo claro</td> <td>5-6</td> </tr> <tr> <td>Acceso a procesos de conciliación</td> <td>7-8</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Equidad y eficiencia institucional</td> <td>Percepción de trato laboral justo</td> <td>9-10</td> </tr> <tr> <td>Impacto en calidad del servicio</td> <td>11-12</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Alcance institucional de la negociación	Sectores excluidos por norma vigente	1-2	Nivel de participación sectorial activa	3-4	Marco normativo y derechos laborales	Cumplimiento de convenios internacionales laborales	5-6	Reconocimiento del derecho a negociar	7-8	Medidas de protección sindical	Existencia de protección al dirigente	9-10	Sanciones por prácticas antisindicales	11-12	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Condiciones laborales y salariales	Variación de salario tras negociación	1-2	Beneficios laborales obtenidos colectivamente	3-4	Garantías jurídicas para la negociación	Presencia de marco normativo claro	5-6	Acceso a procesos de conciliación	7-8	Equidad y eficiencia institucional	Percepción de trato laboral justo	9-10	Impacto en calidad del servicio	11-12
			Dimensiones	Indicadores	Ítems																																		
			Alcance institucional de la negociación	Sectores excluidos por norma vigente	1-2																																		
Nivel de participación sectorial activa	3-4																																						
Marco normativo y derechos laborales	Cumplimiento de convenios internacionales laborales	5-6																																					
	Reconocimiento del derecho a negociar	7-8																																					
Medidas de protección sindical	Existencia de protección al dirigente	9-10																																					
	Sanciones por prácticas antisindicales	11-12																																					
Dimensiones	Indicadores	Ítems																																					
Condiciones laborales y salariales	Variación de salario tras negociación	1-2																																					
	Beneficios laborales obtenidos colectivamente	3-4																																					
Garantías jurídicas para la negociación	Presencia de marco normativo claro	5-6																																					
	Acceso a procesos de conciliación	7-8																																					
Equidad y eficiencia institucional	Percepción de trato laboral justo	9-10																																					
	Impacto en calidad del servicio	11-12																																					
<p>METODOLOGÍA Tipo de investigación. Aplicado Nivel: Explicativo Diseño: No experimental – transversal Población: 85 Muestra: 85 Muestreo: No probabilístico</p>																																							

Anexo B. Validación de instrumentos

Validación del instrumento - Juicio de expertos: Es un proceso mediante el cual un grupo de especialistas en la materia revisa y evalúa un instrumento de investigación para asegurar que sus ítems sean pertinentes, claros y representativos del constructo que se desea medir. Este juicio cualitativo ayuda a mejorar la validez de contenido del instrumento, garantizando que las preguntas sean adecuadas y comprensibles para los participantes.

Los profesionales que validaron los instrumentos de medición fueron los siguientes profesionales:

Tabla 17 *Expertos durante la evaluación de los instrumentos de medición*

Experto	Dominio	Decisión
Dr. Segundo Sanchez Sotomayor	Estadística	Si existe suficiencia
Dr. Luis Begazo de Bedoya	Temático metodológico	Si existe suficiencia
Dr. Mario Sanchez Camargo	Metodológico	Si existe suficiencia

Certificado de validación de instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellido y nombre del Juez :Sanchez Sotomayor Segundo Ramiro
- 1.2 Cargo e institución donde labora : Universidad Nacional Federico Villareal
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario
- 1.4 Autor del instrumento : Guevara Uchuya, Luis Aldo

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					X
5. SUFICIENCIA	Cubre aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Permite conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X
CONTRO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		↓	↓	↓	↓	
		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{E}{50}$$

III. Calificación global (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00-0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60-0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70-1,00]

IV. Calificación de aplicabilidad

.....Aprobado.....

Lugar: Lima 09 de abril del 2025



FIRMA DEL JUEZ



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellido y nombre del Juez: Begazo de Bedoya, Luis Hernando
 1.2 Cargo e institución donde labora : Universidad Nacional Federico Villareal
 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario
 1.4 Autor del instrumento : Guevara Uchuya, Luis Aldo

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
11. CLARIDAD	Este formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					X
12. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
14. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					X
15. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
16. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
17. CONSISTENCIA	Permite conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
18. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.					X
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
20. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X
CONTROL TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{F}{50}$$

III. Calificación global (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado	[0,00-0,60]
Observado	<0,60-0,70]
Aprobado	<0,70-1,00]

IV. Calificación de aplicabilidad

Aprobado

Lugar: Lima, 08 de marzo del 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL

VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellido y nombre del Juez: Sánchez Camargo Mario
- 1.2 Cargo e institución donde labora : Universidad Nacional Federico Villareal
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario
- 1.4 Autor del instrumento : Guevara Uchuya, Luis Aldo

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
11. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
12. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
14. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					X
15. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
16. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
17. CONSISTENCIA	Permite conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
18. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.					X
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
20. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{F}{50}$$

III. Calificación global (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado	[0,00-0,60]
Observado	<0,60-0,70]
Aprobado	<0,70-1,00]

IV. Calificación de aplicabilidad

.....Aprobado.....

Lugar: Lima, 08 de marzo del 2025

FIRMA DEL JUEZ

Anexo C. Confiabilidad de Instrumentos

Confiabilidad del instrumento - Alfa de Cronbach: Es una medida estadística que evalúa la consistencia interna de un instrumento de medición, es decir, qué tan homogéneos y relacionados están los ítems entre sí. Un valor de alfa de Cronbach cercano a 1 indica alta confiabilidad, mientras que valores por debajo de 0.7 suelen considerarse insuficientes, sugiriendo que el instrumento puede requerir revisión o ajuste.

Tabla 18 *Fiabilidad del instrumento de la variable independiente*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	12

Nota. Mediante el SPSS obtuvo un coeficiente de fiabilidad de 0.910, se interpreta como una excelente confiabilidad.

Tabla 19 *Fiabilidad del instrumento de la variable dependiente*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	12

Nota. Mediante el SPSS obtuvo un coeficiente de fiabilidad de 0.922, se interpreta como una excelente confiabilidad.

Anexo D. Instrumento de medición

Esta información será utilizada en forma confidencial, anónima y acumulativa; por lo que agradeceré proporcionar información veraz, sólo así serán realmente útiles para la presente investigación. Lea con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificaciones:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	Variable independiente.	1	2	3	4	5
	Dimensión. Alcance institucional de la negociación					
1	Los sectores excluidos limitan la negociación efectiva.					
2	La exclusión de sectores públicos es una vulneración al derecho colectivo.					
3	Todos los niveles del sector público participan en la negociación.					
4	Existe equidad en la representación sectorial durante la negociación.					
	Dimensión. Marco normativo y derechos laborales					
5	El Estado cumple con los convenios internacionales sobre negociación colectiva.					
6	Las normas nacionales respetan los estándares internacionales en materia laboral.					
7	El derecho a la negociación colectiva está reconocido en el ordenamiento jurídico.					
8	Los trabajadores públicos ejercen libremente su derecho a negociar colectivamente.					
	Dimensión. Medidas de protección sindical					
9	Los dirigentes sindicales cuentan con garantías legales frente a represalias.					
10	Las leyes actuales protegen adecuadamente a los representantes sindicales.					
11	El Estado sanciona efectivamente las prácticas antisindicales.					
12	Existen mecanismos adecuados para denunciar conductas antisindicales en el sector público.					

	Variable dependiente.	1	2	3	4	5
	Dimensión 1. Condiciones laborales y salariales					
1	La negociación colectiva permite mejoras salariales significativas.					
2	Después de la negociación, los salarios reflejan el esfuerzo laboral.					
3	Los trabajadores públicos obtienen beneficios adicionales tras negociar.					
4	La negociación colectiva influye en el otorgamiento de incentivos laborales.					
	Dimensión. Garantías jurídicas para la negociación					
5	Existe un marco legal que regula claramente la negociación en el sector público.					
6	Las normas actuales permiten negociar colectivamente sin ambigüedades.					
7	El Estado facilita mecanismos de conciliación para conflictos laborales.					
8	Los procesos de conciliación laboral son accesibles y efectivos.					
	Dimensión. Equidad y eficiencia institucional					
9	La negociación colectiva mejora el trato entre empleador y trabajador público.					
10	Los empleados públicos se sienten tratados con equidad.					
11	La calidad del servicio público mejora con trabajadores más satisfechos.					
12	Las condiciones laborales influyen directamente en la eficiencia del servicio público.					