



# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO-JULIO 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Br. Carlos Alberto Eustaquio Briceño

**Asesor:**

Mg. Luis Guido Tresierra Ayala

Trujillo – Perú

2016

---

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (la) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachiller **Carlos Alberto Eustaquio Briceño**, denominada:

**"RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO-JULIO 2016."**

Luis Guido Tresierra Ayala

---

Mg.  
**ASESOR**

Ysabel Tinta Rojas

---

Ing.  
**JURADO**

Jean Zapata Rojas

---

Mg.  
**JURADO**

Carmen Olga Rodríguez Pajares

---

Mg.  
**JURADO**

## DEDICATORIA

*A mis padres porque desde el cielo me siguen guiando en mi  
vida diaria, para ser mejor ser humano en cada momento.*

*A mis hermanos (a) por su apoyo constante  
en toda mi formación personal, espiritual,  
académica y laboral.*

*A Dios porque me reconozco como su  
servidor y siento el amor misericordioso que  
él me brinda.*

**Br. Carlos Alberto EUSTAQUIO BRICEÑO**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas ha contribuido para la culminación del presente trabajo de investigación

A los docentes que durante el tiempo de estudios han contribuido para lograr mis metas académicas

A todos los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza, por la disposición de aceptar realizarles las encuestas respectivas.

A mi asesor, por su constante orientación.

---

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>Palabras claves: Clima organizacional, satisfacción laboral.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.2.1. Problema General .....	13
1.3. Justificación .....	13
1.4. Limitaciones.....	14
1.5. Objetivos.....	14
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	14
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	14
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1. Antecedentes.....	15
2.1.1. <i>En el ámbito internacional</i> .....	15
2.1.2. <i>En el ámbito nacional</i> .....	19
2.2. Bases Teóricas .....	21
2.2.1. <i>Clima organizacional</i> .....	21

2.2.2. Satisfacción laboral:.....	35
2.3. Definición de términos básicos.....	54
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>56</b>
3.1. Formulación de la hipótesis .....	56
3.2. Operacionalización de variables .....	56
3.2.1. Operacionalización de la variable dimensiones del clima organizacional.....	57
3.2.2. Operacionalización de la variable satisfacción laboral.....	61
<b>CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>64</b>
4.1. Tipo de diseño de investigación .....	64
4.2. Material de estudio.....	64
4.2.1. Unidad de estudio.....	64
4.2.2. Población.....	64
4.2.3. Muestra .....	65
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos. ....	65
4.3.1. Para recolectar datos .....	65
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN .....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla1: Número de colaboradores según vínculo laboral.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla2: Cuadro de Frecuencias Absolutas Observadas.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla3: Cuadro de Frecuencias Absolutas Esperadas .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla4: Clima Organizacional – Dimensión de Relación con la Jefatura/superior...</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 5: Clima Organizacional – Dimensión de Relaciones interpersonales.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 6: Clima Organizacional – Dimensión de Reconocimiento del Trabajo.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 7: Clima Organizacional – Dimensión de Autonomía en la Ejecución del Trabajo .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 8: Satisfacción Laboral en Relación con sus Superiores.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 9: Satisfacción Laboral con las Condiciones Físicas en el Trabajo.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 10: Satisfacción Laboral con la Participación en las Decisiones.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 11: Satisfacción Laboral con su trabajo .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 12: Satisfacción Laboral por las Recompensas Recibidas.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 13: Dimensiones del Clima Organizacional Actual.....</i>	<i>79</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Clima organizacional – Dimensión de Relación con la Jefatura.....	68
<i>Figura 2:</i> Clima organizacional – Dimensión de Relaciones Interpersonales.....	69
<i>Figura 3:</i> Clima organizacional – Dimensión de Reconocimiento del Trabajo.....	70
<i>Figura 4:</i> Clima organizacional – Dimensión de Autonomía en la Ejecución de Trabajo	71
<i>Figura 5:</i> Satisfacción Laboral en Relación con sus Superiores.....	72
<i>Figura 6:</i> Satisfacción Laboral con las Condiciones Físicas en el Trabajo.....	73
<i>Figura 7:</i> Satisfacción Laboral con la Participación en las Decisiones.....	74
<i>Figura 8:</i> Satisfacción Laboral en su Trabajo.....	75
<i>Figura 9:</i> Satisfacción Laboral por Recompensas Recibidas.....	76
<i>Figura 10:</i> Dimensiones del Clima Organizacional Actual.....	78
<i>Figura 11:</i> Nivel de Satisfacción Laboral.....	79

## RESUMEN

En los tiempos actuales las organizaciones para lograr sus objetivos buscan nuevas estrategias para el buen manejo del talento humano, como se advierte esto es bien ejecutado por las organizaciones privadas. Al hablar de instituciones Gubernamentales donde las misma muchas veces se desarrollan de acuerdo a las políticas de estado y/o a la independencia que tiene algunas de ellas, siendo que no se toman en cuenta muchos factores entre ellos tenemos el talento humano. Es por ello que la presente investigación tuvo como objetivo evaluar la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza Enero–Julio 2016. El presente trabajo corresponde a una investigación descriptiva correlacional puesto que se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como objetivo describir dos o más variables, y analizar su interrelación. La población y muestra para el presente estudio estuvo constituido por 32 Colaboradores, la muestra que se ha utilizado fue la misma debido al reducido número de la población y los instrumentos utilizados fueron dos encuestas sobre las dimensiones del clima organizacional y otra sobre satisfacción laboral. Los datos obtenidos se tabularon y se analizaron mediante cuadros y gráficos, teniendo como resultado principal la relación que existe entre las dimensiones del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, es decir la dimensión Relación con la Jefatura y la Satisfacción Laboral Sí están relacionados ya que la prueba chi cuadrado es significativa.

Palabras claves: Dimensiones del Clima organizacional, Satisfacción laboral.

## ABSTRACT

In modern times organizations to achieve their goals seek new strategies for the proper management of human talent, as noted this is well executed by private organizations. Speaking of Government institutions where it is often developed in accordance with state policies and / or independence that has some of them, being that many factors including human talent have not taken into account. That is why this investigation was to evaluate the relationship between the dimensions of organizational climate and job satisfaction of employees Basic Justice Module district of La Esperanza from January to July 2016. This work corresponds to an investigation descriptive correlational since data were collected at a single time in a single time, aiming to describe two or more variables, and analyze their interrelationship. The population and sample for this study consisted of 32 collaborators, the sample that was used was the same due to the small number of the population and the instruments used were two surveys on the dimensions of the organizational climate and the other on job satisfaction. The obtained data were tabulated and analyzed by tables and charts, with the main result the relationship between the dimensions of organizational climate and job satisfaction, ie the dimension Relationship Headquarters and job satisfaction if they are related as the chi-square test is significant.

Keywords: Dimensions of organizational climate, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En las organizaciones a nivel mundial, para lograr el éxito de la misma se toma en cuenta muchas dimensiones, entre ellas, el clima organizacional; ya que cumple un papel importantísimo dentro de la organización, toda vez que al existir un buen clima organizacional la institución va a cumplir con los objetivos que se plantea. Por otro lado la satisfacción laboral que pueda tener los colaboradores de la organización es de vital importancia para el buen desarrollo de la misma, por tal motivo es necesario estudiar si las dimensiones del clima organizacional se relacionan con la satisfacción laboral.

Existen muchos estudios respecto a la relación que puede existir entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de las empresas privadas, toda vez, que ello es una de las dimensiones en el que se basa el éxito del crecimiento económico de cada una de ellas, repercutiendo en gran parte en la economía de un país; sin embargo, muchas veces se deja de lado al personal del sector público que labora en las diferentes instituciones gubernamentales y empresas del Estado, siendo ellos el pilar para cumplir con los objetivos y las políticas de Estado que se fijan estas instituciones.

Brunet (1999), determina que existen tres variables importantes implicadas en la definición del clima organizacional: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y, c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como liderazgo, conflictos, sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Una de las instituciones gubernamentales del Perú de gran importancia es el Poder Judicial, como un poder del Estado, donde cumplen una de las funciones esenciales dentro del mismo, que es administrar justicia, cuyo éxito depende en gran parte de sus colaboradores. Sin embargo, existen pocos estudios referentes

al tema, ya que muchas veces se prioriza otras problemáticas y/o necesidades y no se toma en cuenta el recurso humano el cual debe evaluarse para mejorar o incrementar los resultados, siendo esto de suma importancia para cumplir con los objetivos que se traza la institución, por lo que se debe realizar estudios respecto al clima organizacional de esta institución gubernamental así como su relación con la satisfacción laboral de sus colaboradores. Ello conllevará a la materialización y al éxito de cada una de estas; porque al ser el talento humano un recurso esencial no solamente se logrará un buen clima organizacional y buena satisfacción laboral; sino que también se logrará una optimización de la mano de obra y ello repercutirá en el bienestar de la sociedad al ser un ente público en la cual se plantea realizar estas investigaciones.

La Corte Superior de Justicia de La Libertad, como se indicó líneas arriba es la encargada de administrar justicia dentro de su jurisdicción, la misma que cuenta con diferentes sedes descentralizadas tanto distritales como provinciales en el departamento de La Libertad siendo una de ellas la que se encuentra ubicada en el distrito de la Esperanza, denominada Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza. En la sede descentralizada antes mencionada se encuentran laborando diversos colaboradores en las diferentes áreas de la administración de justicia área Jurisdiccional: penal, laboral civil- mixto, paz letrado y liquidador; y área administrativa :Administración, mesa de partes, notificaciones, informática, archivo y vigilancia; de la cual es necesario determinar el clima organizacional de la sede antes mencionada y la satisfacción laboral de los mismos para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales trazados anualmente.

Por otro lado, se debe tener en cuenta la misión que ha establecido la Corte Superior de Justicia de la Libertad, la misma que es para todas sus sedes descentralizadas del departamento la cual nos dice que: La Corte Superior de Justicia de La Libertad es una institución que a través de sus órganos jurisdiccionales, con arreglo a la Constitución y a las leyes, se encargan de administrar justicia, resolver conflictos legales, satisfacer el derecho a la tutela jurisdiccional y contribuir a garantizar el estado de derecho, la paz social y la seguridad jurídica con irrestricto respeto a los Derechos Humanos, en beneficio de los justiciables específicamente y de la sociedad en general. La Corte Superior de Justicia de la Libertad es autónoma e independiente, con vocación de servicio, cuya visión es la de enfrentar los desafíos del futuro con magistrados capacitados y comprometidos con el proceso de cambio, transformación y modernidad; con

identificación institucional, que gocen de estabilidad y capacitación permanente que se traduzca en seguridad jurídica e inspire plena confianza en la ciudadanía, contando para ello con óptimos recursos humanos, materiales, financieros y técnicos aportados en su debida oportunidad, con manejo propio e independiente de su presupuesto.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Existe relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza Enero-Julio 2016?

## **1.3. Justificación**

El presente trabajo de investigación busca establecer la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral, teniendo en cuenta lo siguiente:

- La necesidad de que en la administración de justicia en la Corte Superior de Justicia de La Libertad específicamente en el Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza pueda determinarse cómo se encuentra el clima organizacional en dicha sede y si sus colaboradores se encuentran satisfechos en la institución en la que laboran.
- Es importante mencionar que el presente trabajo es necesario y oportuno su realización dado que al no contar con proyectos para mejorar esta problemática se lograría que la Gerencia Distrital tenga conocimiento de cómo se encuentra el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de esa sede descentralizada y ello llevará a tomar las medidas necesarias para mejorar y/u optimizar el recurso humano y así poder cumplir con los objetivos de la institución.
- Por otro lado, es de suma importancia ya que se pretende mejorar la percepción que tiene el usuario judicial (la ciudadanía) así como los abogados litigantes que concurren a los juzgados por motivo de tener algún proceso en las diferentes especialidades, cuando son atendidos por los colaboradores.

- Por último, la presente investigación tiene una relevancia académica importante dado que la entidad estudiada es un organismo gubernamental donde al ser este un poder del Estado tiene la obligación de cumplir con la misión y la visión y que pocas veces se toma en cuenta y permitirá que se tome como punto de partida la presente investigación para realizar futuras investigaciones que se pretenda realizar a este poder del Estado - Corte Superior de Justicia – Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza Enero-Julio 2016.

#### **1.4. Limitaciones**

- El poco interés que puedan mostrar los trabajadores que se van a encuestar para realizar el presente trabajo de investigación.
- El número limitado de antecedentes de estudios que se enfocan al sector público.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Evaluar la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza Enero–Julio 2016.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar el nivel del clima organizacional, según sus dimensiones, en el Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza Enero–Julio 2016.
2. Describir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza, Enero–Julio 2016.
3. Comprobar la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza.

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

Existen muchas investigaciones relacionadas con el tema de clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones privadas; sin embargo, cuando hablamos de instituciones públicas existen un número limitado de trabajos que se han realizado a nivel local por lo que ampliaremos a mencionar investigaciones a nivel local e internacional.

#### **2.1.1. En el ámbito internacional**

Apuy (2008), en la tesis "Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el servicio de emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio – Noviembre 2008", nos dice que su trabajo tuvo como objetivo determinar la influencia de los factores de la infraestructura, motivación y recurso humano en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el servicio de emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, durante el período de Junio – Noviembre 2008, con el fin de proponer recomendaciones que mejoren el clima organizacional. Se desarrolló una investigación cuantitativa y se abordó a un total de 50 empleados. Habiendo obtenido como conclusiones que respecto a la relación entre edad y satisfacción laboral de los rangos etarios 25 – 44 existe una asociación positiva, respecto de la variable motivación: hay una falta de involucramiento de los colaboradores y de escuchar sus opiniones en el mejoramiento del servicio, por lo demás el personal tiene una mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos, que les permite sentirse realizados e identificados profesionalmente; en el rol y responsabilidad, conocen sus funciones ; además se sienten comprometidos para mejorar el desempeño; y respecto de la variable recurso humano en la satisfacción personal el 64.4% considera que es un sentimiento de valor y satisfacción que deriva de sus propios aportes, realización y desarrollo profesional y además es la suma de diversos factores, de la moral, espíritu de cooperación y contribución aportada del individuo.

Hinojosa (2010) En la tesis "Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Francés" determinó como objetivo general evaluar y describir el clima organizacional que existe dentro del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses para proveer información que permita develar el nivel de satisfacción laboral de los profesores que trabajan en el establecimiento, para lo cual utilizó como tipo de investigación la de tipo explorativo – descriptivo – transversal. El instrumento utilizado fue una encuesta y se abordó una población de 80 profesores. Se concluyó que el clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad su satisfacción, etc. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en dicha institución; por lo que parece lógico determinar que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Por todo lo expresado se desprende que la incidencia en la menor de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las instituciones, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella refundan, como la mejor en la disposición de los profesores, mayor interés en el proyecto educativo y quehacer institucional, mejor interrelación entre pares y convivencia de todos los estamentos que componen la institución.

Vargas (2010), En la tesis "Propuesta de Mejoramiento del Clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal", tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del clima laboral en la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este. Se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal; ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes.

El instrumento utilizado fue "Clima 18" que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas

fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientaron a la realización de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área.

Garza (2010), establece en su tesis "El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas" que en la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional, ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectara tanto a los individuos como a los objetivos de la misma.

Juárez y Salvador (2012), en la tesis: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, de tipo observacional, transversal, descriptivo, analítico, en asistentes médicos, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, de todos los turnos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano de Seguro Social. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas. La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert - Thurstone. Entre los resultados finales se concluye que ambos índices presentaron alta correlación positiva entre satisfacción laboral y clima organizacional. En la evaluación general se determinó un promedio de satisfacción laboral de 56,4 puntos, con desviación estándar de 9 puntos, que correspondió al nivel medio de su escala. Para clima organizacional su promedio general fue de 143,8 puntos, con desviación estándar de 24,4 puntos, que también correspondió al nivel medio de su escala.

Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015), elaboran el artículo: "El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas" para analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en

organizaciones que brindan servicios de salud, específicamente en un hospital. La población a estudiar estuvo conformada por el personal médico, paramédico y administrativo del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas, que trabaja en los diferentes servicios, en relación directa e indirecta con las especialidades básicas de clínica, cirugía, pediatría, ginecobstetricia, traumatología, oftalmología, urología, endocrinología, neurología, etc.; la población la constituyen 193 personas. El muestreo fue de tipo probabilístico, aleatorio simple, estratificado, por servicios, proporcional al número de trabajadores de los servicios y a la ponde- AD-minister N°. 26 enero-junio 2015 pp. 5 – 15. ISSN 1692-0279 · el SSN 2256-4322 9 AD-MINISTER ración relativa de cada servicio o unidad en la población en estudio. El tamaño total de la muestra fue de 130 personas. Los instrumentos de medición de los constructos a analizar se tomaron del modelo propuesto por Chiang, Salazar y Núñez (2007), quienes miden el clima organizacional en siete dimensiones: comunicación interna (14 ítems), reconocimiento (10 ítems), relaciones interpersonales en el trabajo (8 ítems), toma de decisiones (6 ítems), entorno físico (6 ítems), compromiso (4 ítems) y adaptación al cambio (5 ítems). Se utilizó la escala de respuesta de Likert de 5 puntos: muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), no estoy seguro (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1). Por otro lado, la satisfacción laboral se midió a través de cinco dimensiones: satisfacción con la relación con los superiores (5 ítems), satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (5 ítems), satisfacción con la participación en las decisiones (6 ítems), satisfacción con su trabajo (4 ítems), satisfacción con el reconocimiento (3 ítems). Se utilizó la escala de respuesta de Likert de 7 puntos: muy satisfecho (7), bastante satisfecho (6), algo satisfecho (5), indiferente (4), algo insatisfecho (3), bastante insatisfecho (2), muy insatisfecho (1). La investigación realizada demostró que existe una correlación estadística significativa entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral; es decir, que si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también se manifiesta en estas proporciones en cada una de sus dimensiones. Este resultado corrobora conclusiones similares obtenidas en otros estudios que han analizado la relación entre los mismos constructos (Adenike, 2011; Keuter, Byrne,

---

Voell, & Larson, 2000; Muñoz-Seco, Coll-Benejama, Torrent-Quetglasb, & Linares-Pou, 2006).

### **2.1.2. En el ámbito nacional**

Según Vargas (2010), en su tesis "Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Patatz 2009", nos menciona que en el año 2005 en Argentina se desarrolló el instrumento MIDAMOS (Sistema de Medición del Desempeño Municipal), que tuvo por objetivo el evaluar y calificar la gestión de las municipalidades para detectar las áreas de menor desarrollo y establecer un plan de mejoras basado en 05 ejes: gestión financiera, operativa, de servicios, democrática/participativa y legislativa.

Perez, Nestor y Rivera Pedro (2015), en su tesis "Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013". Buscaron determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 107trabajadores de los regímenes 728 y 1057 que constituyeron la unidad de análisis. El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo y correlacional; y el diseño de investigación fue no experimental – transeccional. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios uno para la variable independiente (clima organizacional) y el otro para la variable dependiente (satisfacción laboral) cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostradas.

Del estudio antes mencionado se llegó a la conclusión que existe evidencia empírica que demuestra que existe relación entre el nivel del clima organizacional y el nivel de satisfacción de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013, con lo que queda demostrada la hipótesis planteada en dicha investigación. Por lo tanto, se logró percibir que los trabajadores se involucran en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado, que se percibe fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales, y perciben a la institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y procesional.

Según Vargas (2015), en su tesis "Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I. E. "Sara Antonieta Bullón" - Lambayeque", las conclusiones indicaron que en lo referente a la satisfacción laboral de la I. E. "Sara A. Bullón" de Lambayeque la mayoría del personal se siente poco satisfecho en su organización y demuestra este desagrado de forma negativa, evadiendo responsabilidades y buscando formas de ausentarse momentáneamente de la organización. Al medir clima organizacional se concluyó que más de  $\frac{3}{4}$  del personal encuestado describe el clima de su organización como un sistema consultivo, que, aunque es un clima aceptable, puede ser mejorado y llegar a ser un clima de participación en grupo, con mayor comunicación, dinamismo, etc.; y en forma general se concluyó que la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I. E. "Sara A. Bullón" se da de forma positiva; pero en un pequeño porcentaje, por lo que debe tenerse en cuenta otros factores que afectarían al correcto desarrollo del clima organizacional de la institución mencionada.

Alfaro, Leyton, Meza y Saénz (2012), realizaron un estudio sobre "Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades", dicho estudio consistió en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) condición laboral, (b) género y (c) tiempo de servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario "Escala de Opiniones SL-SPC" Palma (2005), que tiene cuatro factores: (a) significación de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que este puede considerarse promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

Ruiz, Reyes y Suárez (2014), en su tesis "Clima y satisfacción laboral en el personal docente y no docente de la I. E. N° 82753, distrito de Llapa,

provincia San Miguel – Cajamarca, 2014". Buscaron determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral así como la relación entre ambas variables. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva y correlacional. La muestra estuvo conformada por 38 trabajadores administrativos y docentes. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios (Test de escala de satisfacción laboral – SL-SPC y Test de escala de opiniones – clima laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo) cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostradas dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach.

Del estudio antes mencionado se llegó a la conclusión que existe una alta y positiva relación entre el clima organizacional respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores, que permite inferir que a mejor clima organizacional que perciban los trabajadores mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en una organización porque influye en la satisfacción laboral.

Carruitero y Riccer (2014), busco en su tesis establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad – 2014. El tipo de investigación utilizada fue transaccional o transversal y correlacional – causal. La población de estudio y la muestra lo constituyo un total de 17 colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad. Los instrumentos utilizados fueron dos de recolección de datos (uno sobre clima organizacional y el otro sobre satisfacción laboral). Se llegó a la conclusión que existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la gerencia de contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad. Esto demuestra que el clima organizacional es un factor fundamental para mantener un nivel de satisfacción adecuado en los colaboradores dentro de la organización, por ende se concluye que existe una vinculación causa – efecto positiva entre ambas variables.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

#### **a) Definición**

Son muchos los conceptos sobre clima organizacional, trataremos las que hemos considerado más relevantes:

Toro (1998), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamientos mentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro (1998), lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Según Toro (1998) el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Díaz M. (2008), define el clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. Esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma

organización como en el cambio de una organización a otra".

Según Brunet (1999), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez, por Gellerman, en 1960. Al parecer este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento:

*Escuela de la Gestalt*, cuyo enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

*Escuela Funcionalista*, establece que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Brunet (1999), determina que existen tres variables importantes implicadas en la definición del clima organizacional: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como liderazgo, conflictos, sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Anzola (2003), nos dice que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen en relación a su organización, las cuales derivan de las realidades laborales, y que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores. Por ende, el clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que

provee la organización, de las expectativas surgidas en esta relación y de las formas de gestión y liderazgo que se dan en la empresa.

Chiavenato (2011), nos dice que el concepto de clima organizacional surge (en el nivel de la organización) como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual), siendo un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Es por ello que el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

Por otro lado, Griffin & Moorhead (2010), consideran que el clima organizacional se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral.

Por mi parte puedo decir que hablar de clima organizacional es hablar de que un individuo percibe en ambiente que le rodea, la cual influyen el comportamiento del colaborador. Cuando el ambiente donde se labora es de manera armoniosa trae consigo el buen desempeño de los colaboradores y la identidad para conseguir los objetivos institucionales que se plantea la institución. Por otro lado es importante recalcar que el clima organizacional es la percepción que tiene los colaboradores frente a todos los objetos, circunstancias, hechos que lo rodean. Es como verse al espejo y de qué manera te encuentras frente al mismo.

#### **b) Importancia del clima organizacional**

Según Brunet (1999), es importante el poder analizar y diagnosticar el clima de una organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que nos indique los elementos específicos sobre los cuales debemos dirigir nuestras intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Por otro lado Drucker (1992), señala que los estudios de clima organizacional permiten decodificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tiene de las características de su propia empresa. Un buen clima o mal clima organizacional tendrá consecuencias, positivas o negativas, tanto para el trabajador como para la empresa u organización.

Altizer (1993), la importancia de una evaluación del clima organizacional reside en identificar las áreas clave que puedan generar costos inesperados, además de ver hacia dónde la organización y sus empleados deben orientarse para generar un mejor desempeño.

### c) Enfoques del Clima Organizacional

**Enfoque estructural:** los investigadores más representativos son:

- Guion (1973)
- Indik (1965)
- Inkson (1970)
- Payne y Pugh (1976)

Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma, porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional.

**Enfoque perceptual:** los investigadores más representativos son:

- James (1978)
- James y Jones (1974)
- Joyce y Slocum (1982,1984)
- Schneider y Reichers 1983)

La base para la formación del clima está dentro del individuo.

Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico.

El clima es una descripción individual psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.

**Enfoque interactivo:** los investigadores más representativos son:

- Blumer (1969)
- Joyce y Slocum(1979)
- Poole y McPhee (1983)
- Schneider y Reichers (1983)
- Terborg (1981).

La interacción de los individuos al responder a una situación, aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.

**Enfoque cultural:** los investigadores más representativos son:

- Allaire y Firsirotu (1984)
- Ashforth (1985)
- Geertz (1973)
- Goodenough (1971)
- Keesing (1974)
- McPhee (1985)

El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización).

#### **d) Características del clima organizacional**

Según Rodríguez D. (2005) el clima organizacional se caracteriza por:

- Tener cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Eso significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales; pero que pueden sufrir perturbaciones a partir de decisiones que afecten el devenir organizacional.
- Afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Tener un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa; ya que un buen clima va a traer como consecuencia

una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

- Ser influenciado y/o afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización; pero también por diferentes aspectos estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- Además establece que un clima organizacional inadecuado puede generar problemas en la organización como rotación y ausentismo, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

**e) Tipos de sistemas organizacionales:**

Para Díaz (2008), define los tipos de climas existentes en las organizaciones de la siguiente forma:

**Clima tipo autoritario – explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

**Clima tipo autoritario – paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima; pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**Clima tipo participativo – consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima; pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos

ocasionales, se trata de satisfacer Las necesidades de prestigio y de estima.

***Clima tipo participativo – en grupo:*** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente; sino también de forma lateral. Los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

**f) Dimensiones del clima organizacional:**

Según Litwin & Stinger (1978), considera nueve dimensiones o factores que repercuten en la generación del clima organizacional:

- **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como *estructura organizacional*. Es por ello que para efectos de hacer funcional la organización muchas veces será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. La conformación de una estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto fundamental en cualquier tipo de organización.
- **Responsabilidad (empowerment):** Va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Likert citado por Brunet (1999), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planeación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planeación así como la formación deseada.

Brunet (1999), menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick (1973):

- **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones Sociales:** Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- **Rendimiento (remuneración):** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que

existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

- **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus:** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones:** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Para el presente estudio se considerará las siguientes dimensiones establecidas por Apuy (2008), citado por Carruitero 2014.

- Relación con la jefatura
- Relación interpersonal
- Reconocimiento del trabajo
- Autonomía en la ejecución del trabajo
- **Relación con la jefatura:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

Según Cortez (2012), a menudo los comportamientos de las personas que trabajan a nuestro cargo parecen difíciles. Las diferencias de valores o estilos de trabajo también pueden generar problemas. También las situaciones en las que los miembros del equipo tienen objetivos y metas divergentes. Siempre es importante mantener buenas relaciones laborales, pero no todas las relaciones o interacciones tienen la misma importancia. Cuando pensemos en cómo mejorar las relaciones laborales, hay que tener presente la

importancia que tiene cada relación para uno, a corto y largo plazo. Si tenemos problemas con el estilo de trabajo del asistente de uno de los gerentes y debemos interactuar con él diariamente por cuestiones críticas, esta relación es de alta prioridad. Aprender a manejar las interacciones difíciles aporta enormes beneficios; pero requiere un gran esfuerzo. Los obstáculos para lograr una solución exitosa incluyen desde la incapacidad para reconocer el problema, creencias erróneas, hasta el temor psicológico ante determinadas situaciones. Una vez que hemos percibido que determinado comportamiento está causando problemas, debemos identificar la causa raíz. Cada uno de nosotros tiene un modo de percibir los acontecimientos lo cual determina nuestra comprensión del mundo. A medida que nos concentramos en los factores más relevantes para nosotros, buscamos evidencias que respalden nuestro punto de vista y nuestro comportamiento parte de dicha comprensión.

Los jefes necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. El jefe debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Es por ello que necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido.

- **Relación interpersonal:** Nivel que se da dentro de la organización en relación a los vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o contrariamente las dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.

Para Billikopf (2006), las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una organización. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en si no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

- **Reconocimiento del trabajo:** Corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación del reconocimiento recibido por el trabajo que se realizó de manera correcta.

Para Mora (2014), es lamentable como muchos gerentes descuidan la relevancia del rol del rendimiento, lo que este representa, no solamente para la empresas que logran sus objetivos; sino para los

trabajadores, quienes se empeñan en realizar bien su trabajo, con dedicación, esmero.

No nos sorprende que se diga, que el desempeño eficaz de los miembros de toda organización, será el producto no solo del potencial de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posean.

Desafortunadamente, algunos gerentes, ejecutivos que tienen bajo su cargo un personal quien debe cumplir con sus funciones, descuidan lo que representa el rendimiento, lo que ello involucra en resultados, esfuerzos, en la colaboración en definición, establecimiento de los mismo índices de productividad, eficiencia, como también, para ser utilizado en favor de premiar, reconocer la labor lograda, hacer ver al personal lo importante que son sus logros.

- **Autonomía en la ejecución del trabajo:** Se trata del grado de libertad que el individuo o trabajador puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Capacidad para búsqueda de soluciones efectivas y eficaces acorde con su puesto.

Para Castillo (2013), al igual que en la vida cotidiana, en el campo laboral, la autonomía es un signo de crecimiento, de madurez personal. Si se toma en cuenta que la generalidad de los trabajadores han sido entrenados para ejecutar órdenes, que difícilmente se les confían responsabilidades que impliquen tomar decisiones cruciales, quien se atreve a rebasar esos estrechos límites, usando su capacidad plena, su inteligencia creadora, se convierte en un empleado excepcional. Estos profesionales son codiciados, en algunos casos, por empresas foráneas, que buscan gente con carácter resuelto, liderazgo, iniciativa para resolver situaciones complejas, con el propósito de encargarles la dirección de la empresa. Efectivamente, la autonomía parece un ideal realizado, pero también puede ser una carga abrumadora, una responsabilidad capaz de minar la salud psicológica y emocional. De otra parte, si el individuo tiene como sentido de vida el desarrollo pleno de sí mismo, si piensa en el trabajo como un medio de autorrealización, necesitará de un entorno adecuado y, sobre todo,

de una figura inspiradora, de un 'coach'. La ausencia de apoyo, no tanto en los temas administrativos, sino más bien en cuanto al crecimiento continuo, puede volverse un tema punzante, una urgencia inaplazable. Si el ejecutivo no tiene a la mano un referente destacado, inspirador, que le brinde palabras de aliento, pero que también le refleje con franqueza los errores, su avance será lento y limitado. El trabajo es, esencialmente, una actividad que requiere de interacción, de acompañamiento, de aprendizajes compartidos. Ciertamente, las experiencias son lecciones de primera mano; sin embargo, la presencia viva de un guía tiene el poder de abrir la visión interna, que es muchísimo más que la comprensión teórica de las cosas.

**g) ¿Cuál es la diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional?**

Cuando hablamos sobre *clima organizacional*, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Es decir está vinculado principalmente con el ambiente laboral. Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal, trayendo como consecuencia la satisfacción del mismo y por lo tanto elevando su nivel de desempeño. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mayor (2009), nos brinda una conceptualización sobre clima organizacional en las entidades públicas, donde nos dice que, el CO hace referencia a la percepción común o a la reacción generalizada de personas (servidores públicos) ante una situación relacionada con el ambiente laboral. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, o insatisfacción, participación, trabajo en equipo o resistencia, desmotivación o desánimo, todo ello direccionado a incrementar la productividad y el rendimiento laboral; en resumen, es una dimensión de la calidad de las relaciones de producción y ambiente, del entorno

laboral, ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los funcionarios de dirección y gerencia y los servidores públicos, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad pública.

Para Mayor (2009), la cultura organizacional o atmósfera organizacional en el sector público, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y que comparten sus miembros, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios; además, crea el ambiente humano en que los servidores públicos creen en paradigmas y están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores del clima organizacional pueden ser modificados, por efecto del aprendizaje continuo, y generar una cultura organizacional a medida de la entidad, además se da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional.

Por otro lado, la cultura organizacional normalmente se refiere a hechos históricos de la organización, como son sus costumbres, historia, tradiciones que con el paso del tiempo se han venido consolidando.

### **2.2.2. Satisfacción laboral:**

#### **a) Definición:**

Hemos encontrado varios conceptos respecto a satisfacción laboral, abordaremos las más importantes:

Se encontró Koontz y O'Donell (1995) citados por Gamboa (2010), plantean que la satisfacción laboral se refiere al "bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo". Entonces la satisfacción laboral es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, el clima laboral, etc. La satisfacción laboral incide en la actitud del

trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos.

Palma (1999), refiere con respecto a la definición de satisfacción laboral que es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir, esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecúa a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

La satisfacción para Davis y Newstrom, se define como "un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo". El término satisfacción general en el trabajo para Durham y Smith, se utiliza para describir la reacción afectiva general de una persona en relación con la serie de aspectos del trabajo y del medio laboral.

Es necesario recordar que hay tres actitudes primarias que son de interés: satisfacción en el trabajo, participación en el trabajo y compromiso organizacional.

Para Aguado (1998), la satisfacción laboral está basada en la percepción que tiene el trabajador sobre su bienestar y necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación a la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros), las condiciones físicas de la empresa, satisfacción con su trabajo, los cuales

están ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. La división más simple de la satisfacción laboral es la que distingue entre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. La primera está originada por factores relacionados con la tarea en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc). Por su parte, la extrínseca tiene su origen en fuentes externas al empleado, ligadas al contexto o ambiente en el que la tarea se desarrolla (relaciones con los supervisores y con los compañeros, salario, horas de trabajo, seguridad, reconocimiento, etc.).

#### **b) Factores determinantes para la Satisfacción Laboral**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins (1991) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Satisfacción con el salario
- Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo

A continuación se amplía información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

**Reto del trabajo - Satisfacción con el trabajo en sí:** Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad,

independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

**Sistemas de recompensas justas:** Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

**Satisfacción con el salario:** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy

importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

**Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:** Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

**Condiciones favorables de trabajo:** A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

**Colegas que brinden apoyo - Satisfacción con la supervisión:** El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea

considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

**Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo:** Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

### **c) Teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral**

Antes de describir las diversas teorías es importante establecer que es la *motivación laboral*. Robbins (1998), nos dice que es "voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Mientras que Chiavenato (2009), establece que la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo. Así la motivación depende de:

**El curso:** Es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento.

**La intensidad:** Es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido.

**La persistencia:** Es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo.

Entonces la motivación laboral, es una predisposición positiva de los trabajadores para realizar las tareas que tienen encomendadas. Es por ello la importancia que tienen para las organizaciones el comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos. La motivación en los colaboradores de una compañía es importante debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la organización y de esta manera puede generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

Existen algunas teorías sobre la motivación y su estrecha relación con la satisfacción laboral. Las cuales describimos a continuación:

**Teorías de contenido:** Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de estas) que pueden motivar a las personas. Dentro de este grupo podemos considerar las siguientes:

- **Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow.**

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente, esta teoría está basada en cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, donde existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias como son las fisiológicas y de seguridad, y las de orden superior o secundarias como son las necesidades de estima sociales y de realización (**ver anexo 08**).

- **Teoría bifactorial de Herzberg.**

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

*Los factores higiénicos:* Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

*Factores motivadores o satisfactorios:* Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción (**ver anexo 09**).

- **Teoría ERC**

Alderfer se basó en la pirámide de necesidades de Maslow, pero la ajustó y resumió en tres tipos de necesidades:

**Las necesidades de existencia:** Se refieren al bienestar físico (la existencia, la preservación y la supervivencia). Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

**Las necesidades de relaciones:** Hace referencia al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima.

**Las necesidades de crecimiento:** Se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de

satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo, como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

- **Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.**

Esta teoría también se enfoca en el contenido. Establece que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

**La necesidad de realización o logro:** Es la necesidad de éxito competitivo. Se refiere al esfuerzo por sobresalir y el logro en relación con un grupo de estándares.

**La necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de determinada manera, es decir, se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

**La necesidad de afiliación:** Es la inclinación y/o deseo de relacionarse con las demás personas, es decir, de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

**Teorías de procesos:** Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

- **Teoría de la equidad de Adams**

Es la primera teoría que se refirió al proceso de motivación; según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Cuando se da esta comparación se pueden observar tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la organización con lo que recibe de la misma, para de esta manera

garantizar una sólida y productiva relación con el empleado (**ver anexo 10**).

- **Teoría de las expectativas de Vroom**

Según esta teoría las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo final.

Este modelo busca explicar en qué forma toman los individuos decisiones. Sostiene que la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral dependen del grado de certeza de que un mayor esfuerzo dará los resultados deseados.

Vroom, afirma que esta teoría está basada en tres conceptos:

**La Valencia:** Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo de al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

**La expectativa:** Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado

**La instrumentalidad:** Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.

**d) Naturaleza de la satisfacción en el trabajo**

En la satisfacción del trabajo, debe reconocerse que no todo el mundo está de acuerdo con el término "estar satisfecho" y sobre las causas inmediatas de ese estado psicológico. Para varios analistas, la satisfacción resulta de la comparación hecha por el empleado entre lo que recibe de su empleo y lo que necesita para satisfacer sus necesidades físicas y psicológicas. Este enfoque es rechazado por muchos investigadores, por las siguientes razones:

1. Los empleados pocas veces están conscientes de lo que quieren o sea de sus necesidades reales de lo que realmente necesitan para sobrevivir y para desarrollarse en los planos físicos y psicológicos.
2. Esta manera de concebir la satisfacción no parece corresponder a lo que vemos todos los días, personas cuyas necesidades verdaderas parecieran estar satisfechas se declaran insatisfechas o a la inversa;

personas cuyo trabajo perjudica la salud y la vida familiar; sin embargo dicen estar satisfechas de su empleo. Las necesidades cuando se toma el término en su sentido estricto, no parecen ser un punto de comparación válido.

3. Otro punto de comparación rechazado por muchos es el siguiente: "lo que tengo (en mi empleo) vs. lo que me gustaría tener. Si eso se aceptara, habría que concluir que todo el mundo está insatisfecho. (Bergeron, 1983:308).

#### e) Teorías sobre satisfacción laboral

La satisfacción laboral se ha intentado explicar desde diferentes teorías. En la mayoría de los casos se han utilizado las teorías motivacionales como tales debido al papel central que la satisfacción juega en muchas de ellas. Esta postura, sin embargo, no está justificada porque, motivación y satisfacción aunque están relacionados no son conceptos sinónimos ni describen el mismo fenómeno.

Muchas de las teorías se asientan en el concepto de discrepancia o desajuste que parte de la idea de que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que un individuo busca de su trabajo y lo que realmente consigue de él. Cuanto mayor sea la distancia entre lo que se quiere conseguir y lo que se obtiene del trabajo, menor será la satisfacción laboral. Existe menos consenso entre los teóricos sobre cuáles son los estándares relevantes para la confrontación de las experiencias laborales. Algunas de las alternativas barajadas son las siguientes Gamero (2005):

- **Comparación entre necesidades y resultados (teoría de las necesidades de Maslow y de McClelland):** Los sujetos cotejan continuamente su estado actual de necesidades con el nivel de satisfacción que desean obtener de sus puestos de trabajo. Si no se satisfacen las necesidades aparece un estado de tensión que hace que los trabajadores estén insatisfechos; en caso contrario se sentirán satisfechos.
- **Comparación con otros (teoría de la privación relativa):** Los individuos basan su concepto de justicia en la confrontación de los resultados propios con los obtenidos por otros sujetos en su medio de trabajo o marco de referencia.

- **Comparación aportaciones / resultados (teoría de la equidad de Adams):** El trabajador observa los esfuerzos realizados por otros en su trabajo y las recompensas que obtienen y lo coteja con su situación. La única condición deseable es aquella en la que tal comparación indica igualdad.
- **Comparación con lo esperado (teoría de las expectativas de Vroom):** La satisfacción laboral es función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él debe darle a su actual trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- *Comparación con valores (teoría del valor de Locke 1976):* Los sujetos hacen comparaciones con sus objetivos o metas generales (lo que quieren, desean o valoran) en relación con la experiencia laboral.
- *Discrepancias múltiples (teoría de las discrepancias múltiples):* Supone una integración de las anteriores, por cuanto propone que la gente utiliza una combinación de estándares al evaluar su actual experiencia laboral.

**f) Mejoría de la satisfacción laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de

trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios. No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados (Atalaya, 1999).

Al respecto, Pinilla (1982) tomado de Atalaya (1999) opina que:

Es de gran importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de

actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.

Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

#### **g) Recursos para enfrentar la insatisfacción laboral**

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados solo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990). Al final del artículo se plantean algunos lineamientos que integran las diferentes teorías de la productividad y que pueden servir de pauta para que los trabajadores mejoren su rendimiento (Atalaya, 1999).

#### **h) Dimensiones de la satisfacción laboral**

En este sentido, Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

- **Eventos o condiciones de satisfacción laboral**

- ✓ Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- ✓ Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- ✓ Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- ✓ Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- ✓ Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- ✓ Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura

- **Agentes de satisfacción:** que hacen posible la ocurrencia de estos eventos:
  - ✓ Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
  - ✓ Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
  - ✓ Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

**Hackman y Oldham (1975)**, aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico. Se identificaron cinco dimensiones, las cuales se explican a continuación de una forma detallada, para un claro entendimiento y a la vez determinar la importancia de las mismas.

**Variedad de habilidades:** El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

**Identidad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

**Significación de la tarea:** El grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

**Autonomía:** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Según **Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez (2008)** citados por Apuy (2008) establecen que las dimensiones de la **satisfacción laboral** son las siguientes:

**Satisfacción en relación con sus superiores:**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes

y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

#### **Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo:**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

#### **Satisfacción con la participación en las decisiones:**

Es importante para el empleado de una empresa saber que sus opiniones también son necesarias para la buena marcha de la

institución, debido a que es el trabajador el que está en contacto directo con la producción de la empresa. La experiencia que este ha ganado le da la potestad de dar u opinar sobre cómo es que se debe de mejorar ciertas áreas en la cual la producción no se desarrolla en su totalidad.

#### **Satisfacción con su trabajo:**

Dentro de estas dimensiones, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

#### **Satisfacción con el reconocimiento:**

Existen dos tipos de reconocimientos relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Los reconocimientos extrínsecos son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de reconocimientos debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a los reconocimientos, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una

situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

**i) La satisfacción en el trabajo como variable dependiente**

Si se busca una respuesta a la pregunta *¿Qué determina la satisfacción?* La literatura sobre este tema señala que los factores centrales que favorecen la satisfacción son un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos colegas.

En el trabajo mentalmente interesante, los asalariados prefieren empleos que le proporcionen la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, además le ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones, estas características hacen un trabajo mentalmente interesante. Las labores que ofrecen poco reto o interés, producen aburrimiento pero una dificultad excesiva, genera frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones de dificultad moderada, los empleados por lo general experimentan placer y satisfacción.

Las personas responden positivamente cuando perciben que existe justicia organizacional e interpersonal, las investigaciones demuestran que las percepciones de los empleados sobre la justicia distributiva de la organización e interpersonal, de procedimientos e interactiva guardan una relación verdadera con la satisfacción en el trabajo.

Al afirmar que trabajamos por dinero, es imperfecta esta aseveración de los motivos que impulsan a la gente a trabajar, porque el dinero es un factor importante de motivación, ya que no solo proporciona el medio de satisfacer muchas necesidades materiales, también es un símbolo de logro. No a todos les interesa el dinero, muchos están dispuestos a recibir un salario menor, con tal de trabajar en un ambiente agradable o en un puesto con menor exigencia, tener libertad en las tareas que realiza o en el horario de trabajo.

**j) La satisfacción laboral como una variable independiente**

Al evaluar la influencia de ese factor (la satisfacción) en el trabajo, como variable independiente los estudios demuestran que se fundamenta en la

productividad, ausentismo y la rotación de personal, de lo cual se concluye que la productividad es la que causa satisfacción y no a la inversa, de igual forma, los gerentes cada vez más, se interesan en la satisfacción laboral por el efecto que tiene en el desempeño del empleado.

También existen dos razones para estudiar la relación entre satisfacción en el trabajo y desempeño o productividad, primero porque la satisfacción en el trabajo es principalmente una respuesta sensible al esfuerzo personal y los factores emocionales y segundos no pueden separarse la satisfacción de la motivación.

### 2.3. Definición de términos básicos

- **Poder Judicial:** El Poder Judicial en su ejercicio funcional es autónomo en lo político, administrativo, económico, disciplinario e independiente en lo jurisdiccional, con sujeción a la Constitución. (según página web del poder judicial).
- **Corte Superior de Justicia:** Realizan el juzgamiento o juicio oral en los procesos ordinarios y Resuelven las apelaciones realizadas sobre las sentencias de los juzgados especializados o mixtos (según página web del poder judicial).
- **Módulo Básico de Justicia:** Órganos integrados y descentralizados que se constituirán como organizaciones administrativas de apoyo tecnificado y sistematizado a los diferentes componentes del Sistema Judicial (Poder Judicial, Ministerio Público, Ministerio de Justicia, Defensoría del Pueblo y Policía Nacional del Perú), concentrados en un mismo local. Su finalidad consiste en ofrecer un Servicio de Justicia descentralizado y oportuno, eliminar las demoras en el trámite de los procesos, e implantar mecanismos eficaces de control que permitan mayor acceso, transparencia e idoneidad en las actividades del Sistema. (según página web del poder judicial).
- **Clima organizacional:** manifiestan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. (Browy, 1990),
- **Compromiso Organizacional:** Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta. (Robbins & Judge, 2009).

- **Desempeño laboral:** Se define desempeño como "aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización", y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).
- **Dimensiones del clima organizacional:** Son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. (Sandoval, 2004).
- **Dimensiones de la satisfacción laboral:** Son los factores que nos dan a conocer el grado de satisfacción del trabajador en relación a su ambiente laboral. (Locke, 1976).
- **Eficacia:** Se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. (Robbins & Coulter, 2005).
- **Eficiencia:** Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. (Koontz & Weihrich, 2004).
- **Evaluación de desempeño:** Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 2009).
- **Motivación laboral:** Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo y satisfacer algunas necesidades individuales. (Mayor, 2009).
- **Satisfacción laboral:** Es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. (Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008).

## **CAPÍTULO 3 HIPÓTESIS**

### **3.1. Formulación de la hipótesis**

Por lo tanto, la hipótesis se formula de la siguiente manera:

**Hi:** Las dimensiones del clima organizacional se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores del Módulo Básico del Distrito de la Esperanza Enero- Julio 2016.

### **3.2. Operacionalización de variables**

**Variable Independiente** : Dimensiones del clima organizacional

**Variable Dependiente** : Satisfacción laboral

### 3.2.1. Operacionalización de la variable dimensiones del clima organizacional

Conceptualización	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos	Escala	Ítems
Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye, directamente en su comportamiento (Chiavenato, 1999).	1. Relación con la Jefatura/ Superior	<p>a) Comunicación fluida con la Jefatura/ Superior</p> <p>b) Interés por el desarrollo personal del colaborador.</p> <p>c) Trato justo hacia el colaborador.</p> <p>d) Interés por el desenvolvimiento del colaborador por parte la Jefatura/ Superior.</p> <p>e) Interés de la Jefatura/</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de evaluación del clima organizacional</p>	<p>Ordinal</p> <p>Nivel Bajo (0-20)</p> <p>Medio (21-42)</p> <p>Alto (43-64)</p>	<p>1. Mi jefe/superior es una persona de principios definidos.</p> <p>2. Mi jefe/superiores una persona con quien se puede hablar abiertamente.</p> <p>3. Mi jefe/superior cumple con los compromisos que adquiere conmigo.</p> <p>4. Puedo confiar en que mi jefe/superior/jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.</p> <p>5. Mi jefe/superior me respalda 100%.</p> <p>6. Puedo contar con la ayuda de mi jefe/superior cuando la necesito.</p> <p>7. Es fácil hablar con mi jefe/superior sobre problemas relacionados con el trabajo.</p> <p>8. A mi jefe/superior le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución.</p> <p>9. Mi jefe/superiores rápido para reconocer un</p>

		Superior por hacer las cosas de buena manera.			<p>buen trabajo</p> <p>10. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe/superior.</p> <p>11. Los objetivos que fija mi jefe/superior para mi trabajo son razonables.</p> <p>12. Mi jefe/superior no tiene trabajadores favoritos.</p> <p>13. Mi jefe/superior me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a mejorar la gestión del Área (Jurisdiccional/Administrativa).</p> <p>14. Mi jefe/superior jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.</p> <p>15. Mi jefe/superior "valora" nuevas formas de hacer las cosas.</p> <p>16. A mi jefe/superior le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.</p>
	2. Relaciones interpersonales	<p>a) Sintonía entre colaboradores.</p> <p>b) Ayuda mutua entre empleados.</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b></p>	Ordinal Nivel Bajo (0-6)	<p>1. Las personas que trabajan en mi Área (Jurisdiccional/Administrativa) se llevan bien entre sí.</p> <p>2. En las personas que trabajan en mi Área</p>

		c) Espacio social y de amistad que se observa dentro de la organización.	Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional	Medio (7-13) Alto (14-20)	(Jurisdiccional/Administrativa) existe una preocupación y cuidado por el otro. 3. Las personas que trabajan en mi Área (Jurisdiccional/Administrativa) se ayudan los unos a los otros. 4. Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi área (Jurisdiccional/Administrativa). 5. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi Área (Jurisdiccional/Administrativa).
	3. Reconocimiento del trabajo	a) Respaldo por parte de la jefatura/superior.	<b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional	Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)	1. Mi jefe/superior me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores. 2. Mi jefe/superior me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer. 3. Mi jefe/superior conoce mis puntos fuertes y me los hace notar. 4. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo. 5. Mi jefe/superior me anima a encontrar nuevas

	4. Autonomía en la ejecución del trabajo	b) Libertad que tiene individuo para toma sus decisiones y en solucionar sus problemas.	<b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional	Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)	formas de enfrentar antiguos problemas.  1. Yo propongo mis propias actividades de trabajo. 2. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo. 3. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo. 4. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo. 5. Organizo mi trabajo como mejor me parece.
--	--	---	---	---	--

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las dimensiones planteadas por (Apuj, 2008), citado por Carruitero & Riccer 2014.

### 3.2.2. Operacionalización de la variable satisfacción laboral

Conceptualización	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos	Escala	Ítems
Es la sensación que el trabajador experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad y el acceso al objeto o fines que la reducen, así mismo, describe el efecto general que ocasiona en la sociedad." (Robbins, 1997).	1. Satisfacción en relación con sus superiores	a) Supervisión por parte de los superiores. b) Relación con sus superiores.	<b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)	1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado. 2. La supervisión que ejercen sobre usted. 3. Las relaciones personales con sus superiores. 4. La forma en que sus superiores juzgan su tarea. 5. El apoyo que recibe de sus superiores.
	2. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	a) Disposición para adaptarse en el ambiente físico de forma armoniosa.	<b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción	Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (13-20)	1. La ventilación de su lugar de trabajo. 2. La iluminación de su lugar de trabajo. 3. El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo. 4. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. 5. La temperatura de su local de trabajo.

	3. Satisfacción con la participación en las decisiones	a) Capacidad para búsqueda de soluciones, efectivas y eficaces.	laboral  <b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	Ordinal Nivel Bajo (0-7) Medio (8-16) Alto (17-24)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</li> <li>2. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.</li> <li>3. Su participación en las decisiones de su Área.</li> <li>4. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución.</li> <li>5. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.</li> <li>6. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</li> </ol>
	4. Satisfacción con su trabajo	a) Disposición de bienestar en el área donde se trabaja.	<b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación	Ordinal Nivel Bajo (0-5) Medio (6-11)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</li> <li>2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.</li> <li>3. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo.</li> </ol>

			de la satisfacción laboral	Alto (12-16) Ordinal	4. Los objetivos y metas que debe alcanzar.
	5. Satisfacción por las recompensas recibidas	a) Actitud y aptitud para sentirse agradecido por las recompensas recibidas.	<b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	Nivel Bajo (0-3) Medio (4-8) Alto (9-12)	1. Las oportunidades de ascenso que tiene. 2. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución. 3. El salario que usted recibe.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las dimensiones planteadas por (Apu, 2008), citado por Carruitero & Riccer 2014.

## CAPÍTULO 4 MATERIALES Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación.

**Transeccional o transversal** y correlacional/causal, puesto que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como objetivo describir dos o más variables, y analizar su incidencia o interrelación. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales.

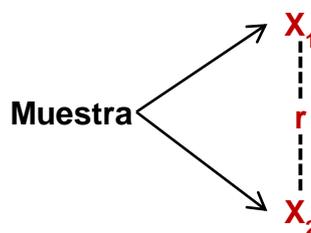
Diseño no experimental y está representado por el siguiente diagrama.

Muestra X1 ----- X2

Dónde:

**X1:** Clima organizacional

**X2:** Satisfacción laboral



### 4.2. Material de estudio.

#### 4.2.1. Unidad de estudio.

Cada uno de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza.

#### 4.2.2. Población.

La población de estudio la constituye un total de 32 colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza.

Según (Balestrini, 1998), expone desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual fueron validadas las conclusiones obtenidas en la investigación.

**Tabla N°01**

**NÚMERO DE COLABORADORES SEGÚN VÍNCULO LABORAL**

<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>
Contrato Plazo Fijo	<b>15</b>
Contrato Plazo Indeterminado	<b>14</b>
Contrato Suplencia	<b>0</b>
Servicios no personales/CAS	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de la Oficina de Recursos Humanos de la Corte Superior de Justicia de la Libertad.

**4.2.3. Muestra.**

Para el tamaño de muestra se consideró la misma población por ser una muestra pequeña. Esto es debido a que si se sigue reduciendo habría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean significativos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

**4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.**

**4.3.1. Para recolectar datos.**

Se considerará dos instrumentos de recolección de datos, uno sobre las dimensiones del clima organizacional y el otro sobre satisfacción laboral. (Apuy, 2008).

En el instrumento o cuestionario para diagnosticar el clima organizacional se considera un total de 31 ítems divididos en cuatro dimensiones, con un total de 124 puntos para todo el cuestionario (**ver anexo 11**).

El instrumento de evaluación de la satisfacción laboral, se considera un total de 23 ítems divididos en cinco dimensiones y un total 92 puntos para todo el cuestionario (**ver anexo 12**) para analizar información

Esta etapa consiste en procesar los datos dispersos, desordenados, obtenidos de la población objetivo de estudio durante el trabajo de campo.

Para el procesamiento de datos, se hará uso de la estadística descriptiva con la media y la desviación estándar y se utilizará la estadística no paramétrica como es la prueba Chi cuadrado con un nivel de significancia de  $\alpha = 5\%$

Los datos serán resumidos numéricamente y gráficamente, con el apoyo del computador.

El Programa para procesar los resultados será SPSS (Statistical Package for Social Science) y el Microsoft Excel.

Las presentes encuestas se realizaron el día Lunes 31 de Julio del 2016, en las instalaciones del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza, a las Quince Horas, con una duración de 25 Minutos duró la aplicación de las dos encuestas..

### **Método de análisis de datos**

En la presente investigación se procesó la investigación empleando las siguientes medidas estadísticas:

Se realiza con la prueba de la Chi cuadrada ( $X^2$ ), que permite analizar la relación entre las variables, cuya fórmula es:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

DONDE:

$X^2$ : Chi cuadrada.

$\sum$ : Sumatoria

O: Frecuencia Observada

E: Frecuencia esperadas

### **Determinación de los grados de libertad**

$$(F - 1) * (C - 1)$$

Dónde:

F: es el número de filas

C. es el número de columnas

Para calcular el estadístico de contraste Chi-Cuadrado, se construye en primer lugar la tabla de contingencia con las frecuencias absolutas observadas  $n_{ij}$ , que son el resultado de contar el número de individuos en los distintos niveles “i” de la primera variable y “j” de la segunda variable.

## CAPÍTULO 5 RESULTADOS

**TABLA N° 02.**

**DIMENSION DE RELACIÓN CON LA JEFATURA/SUPERIOR  
DE LOS COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE  
LA ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

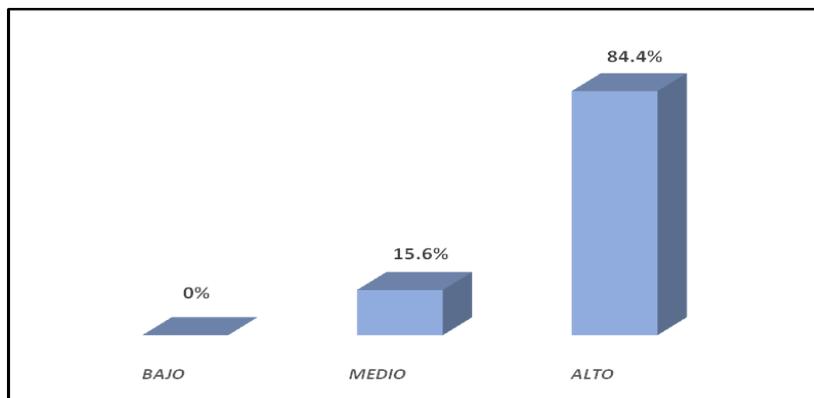
Nivel	n° de Colaboradores	%
BAJO	0	0
MEDIO	5	15.6
ALTO	27	84.4
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** La Tabla N° 02, muestra que un 84.4% de los encuestados presentan un alto nivel de relación con la jefatura superior del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza en el período de Enero - Julio del presente año, frente a un 15.6% de nivel Medio con relación a dicha dimensión del Clima organizacional y no se presentan casos con nivel Bajo.

**FIGURA N° 01.**

**DIMENSION DE RELACIÓN CON LA JEFATURA/SUPERIOR DE LOS  
COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA  
ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**TABLA N° 03.**

**DIMENSIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES  
DE LOS COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE  
LA ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

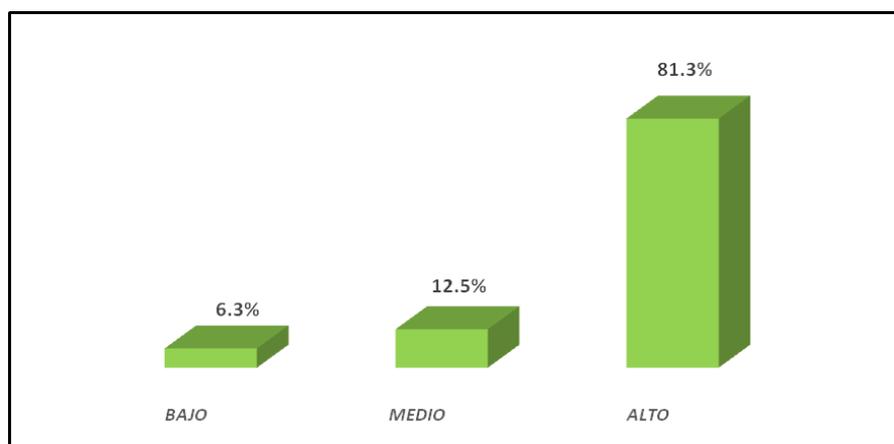
<b>Nivel</b>	<b>n° de Colaboradores</b>	<b>%</b>
BAJO	2	6.3
MEDIO	4	12.5
ALTO	26	81.3
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** La Tabla N° 03, muestra que del 100% de encuestados, el 81.3% presenta un nivel Alto de relaciones interpersonales, mientras que el extremo del grupo de encuestados es del 6.3% quienes representan al nivel Bajo, sin embargo el nivel Medio tiene un 12.5% de casos.

**FIGURA N° 02.**

**DIMENSION DE RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS COLABORADES DEL  
MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO –  
JULIO 2016.**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**TABLA N° 04.**

**DIMENSION DE RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO  
DE LOS COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITODE LA  
ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

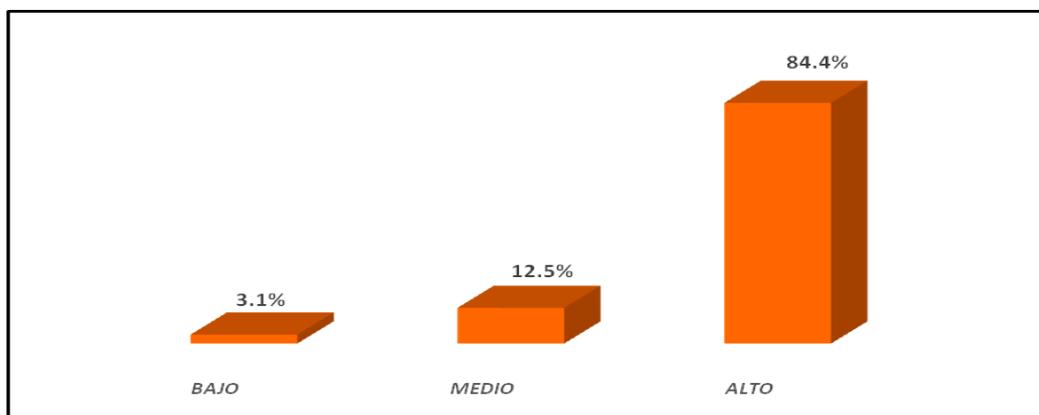
Nivel	n° de Colaboradores	%
BAJO	1	3.1
MEDIO	4	12.5
ALTO	27	84.4
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** La Tabla N° 04, presenta información sobre el nivel de reconocimiento del trabajo de los colaboradores en el Módulo Básico de Justicia del Distrito La Esperanza; en tanto se ha podido determinar que el 84.4% de los involucrados (encuestados) manifestaron tener un nivel Alto en el reconocimiento de su trabajo, frente a un escaso 3.1% quienes afirmaron tener un nivel Bajo, y un 12.5% como nivel Medio relacionado a esta dimensión de estudio.

**FIGURA N° 03.**

**DIMENSION DE RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO DE LOS COLABORADES DEL  
MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO –  
JULIO 2016.**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**TABLA N° 05.**

**DIMENSION DE AUTONOMÍA EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO  
DE LOS COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITODE LA  
ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

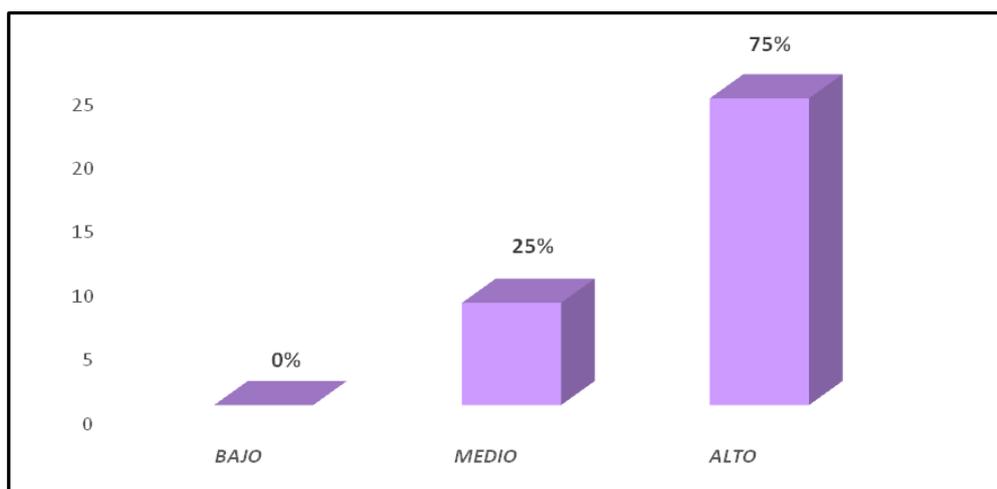
Nivel	n° de Colaboradores	%
BAJO	0	0
MEDIO	8	25
ALTO	24	75
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** De la Tabla N° 05, se observa que el 75% de los colaboradores precisaron un nivel Alto para la dimensión de Autonomía en la ejecución de su trabajo, mientras que un 25% un nivel Medio.

**FIGURA N° 04.**

**DIMENSION DE AUTONOMÍA EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE LOS  
COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA  
ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

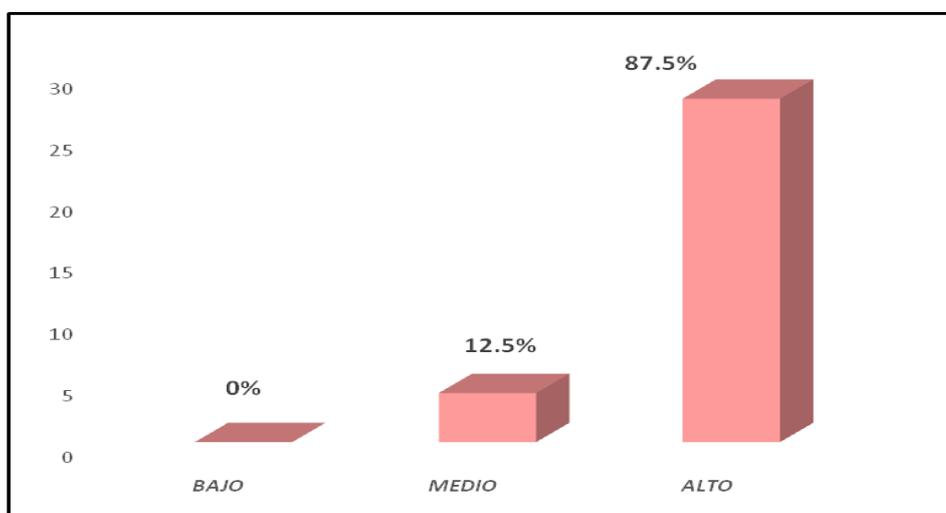
**TABLA N° 06.**  
**SATISFACCIÓN EN RELACIÓN CON SUS SUPERIORES**  
**DE LOS COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITODE LA**  
**ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

<b>Nivel</b>	<b>n° de Colaboradores</b>	<b>%</b>
BAJO	0	0
MEDIO	4	12.5
ALTO	28	87.5
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** La Tabla N° 06, demuestra que un 87.5% de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza tienen una alta satisfacción laboral en relación con sus superiores, mientras que lo restante (12.5%) tienen una satisfacción media.

**FIGURA N° 05.**  
**SATISFACCIÓN EN RELACIÓN CON SUS SUPERIORES DE LOS**  
**COLABORADORES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA**  
**ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

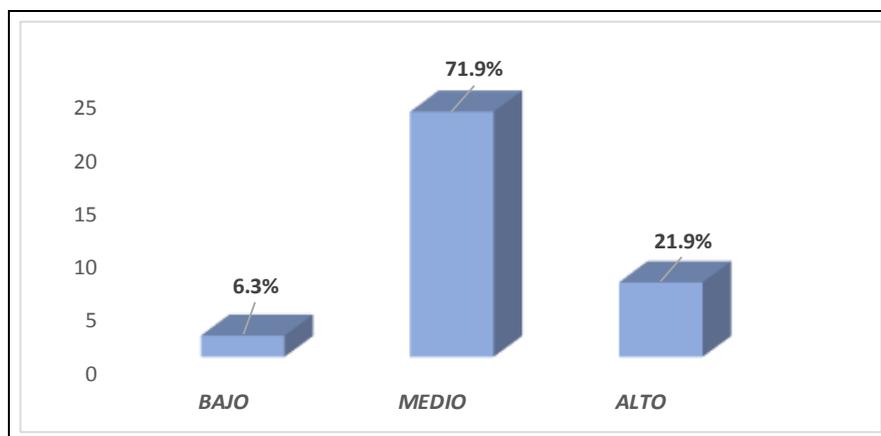
**TABLA N° 07.**  
**SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS EN EL TRABAJO**  
**DE LOS COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITODE LA**  
**ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

Nivel	n° de Colaboradores	%
BAJO	2	6.3
MEDIO	23	71.9
ALTO	7	21.9
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** En la Tabla N° 07, la satisfacción laboral con las condiciones físicas en el trabajo según los 32 colaboradores encuestados, 2 de ellos tienen una satisfacción baja lo cual representa el 6.3%, 23 un 71.9% y 7 colaboradores un 21.9%.

**FIGURA N° 06.**  
**SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS EN EL TRABAJO DE LOS**  
**COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA**  
**ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**TABLA N° 08.**

**SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES  
DE LOS COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA  
ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

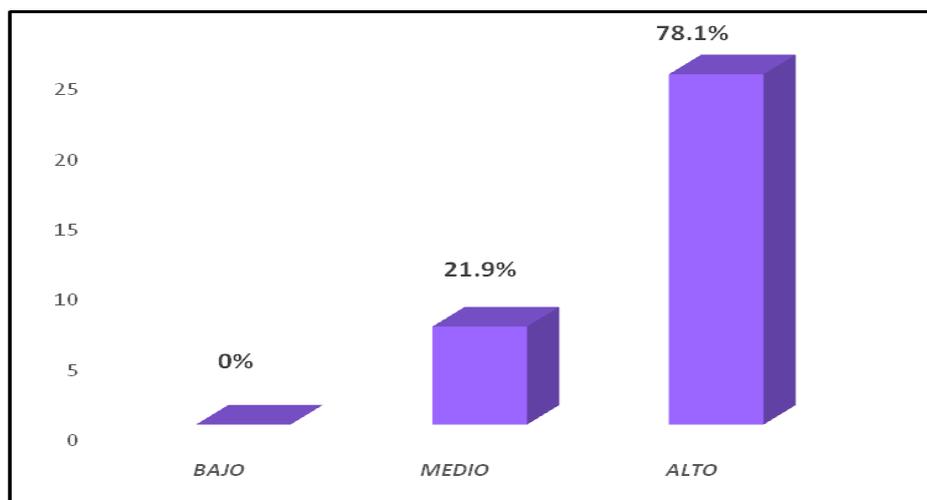
Nivel	n° de Colaboradores	%
BAJO	0	0
MEDIO	7	21.9
ALTO	25	78.1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** La N° 08, muestra que un 21.9% de los colaboradores (7 de los 32) tienen una satisfacción Media con la participación en las decisiones del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza, mientras que un 78.1% (25 de los 32) tiene una satisfacción Alta con dicha característica.

**FIGURA N° 07.**

**SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES DE LOS  
COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA  
ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**TABLA N° 09.**

**SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO DE LOS COLABORADES  
DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITODE LA ESPERANZA ENERO –  
JULIO 2016.**

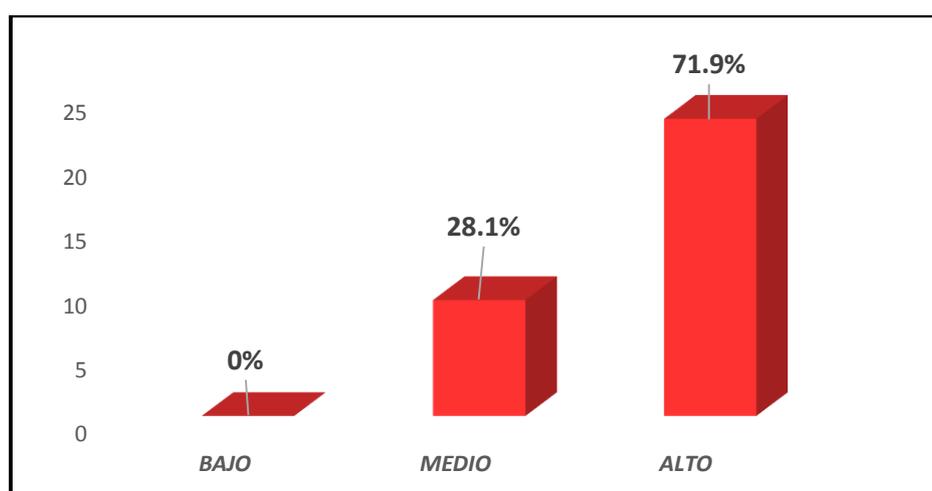
Nivel	N° de colaboradores	%
Bajo	0	0
Medio	9	28.1
Alto	23	71.9
Total	32	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** De la Tabla N° 09, se observa que los colaboradores en un 28.1% tienen una satisfacción Media con su trabajo, mientras que un 71.9% la tiene Alta, de todas las dimensiones éste podría ser el más importante de todos, ya que demuestra una gran satisfacción de los colaboradores con su trabajo realizado.

**FIGURA N° 08.**

**SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO DE LOS COLABORADES DEL MÓDULO  
BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**TABLA N° 10.**

**SATISFACCIÓN POR LAS RECOMPENSAS RECIBIDAS  
DE LOS COLABORADES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE  
LA ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

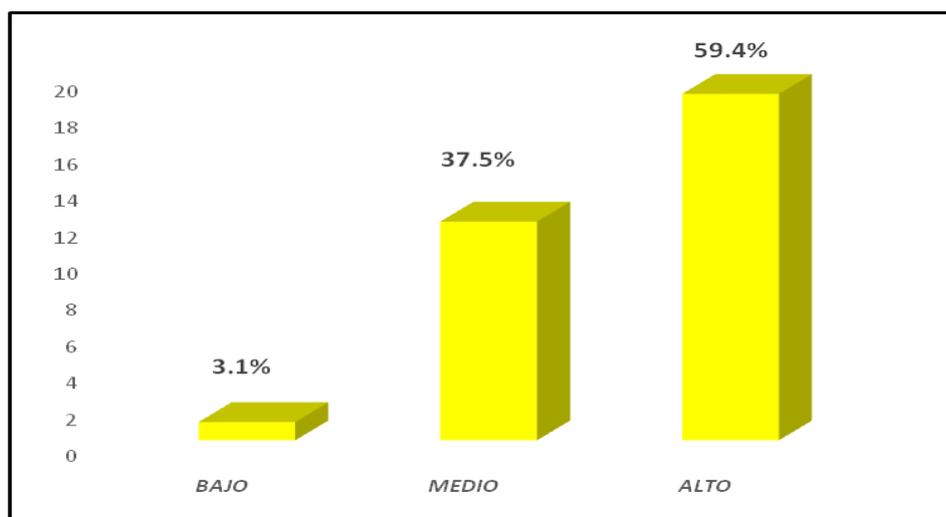
<b>Nivel</b>	<b>n° de Colaboradores</b>	<b>%</b>
BAJO	1	3.1
MEDIO	12	37.5
ALTO	19	59.4
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** La Tabla N° 10, demuestra que los colaboradores tienen una Baja satisfacción por las recompensas que reciben en el trabajo en un 3.1%, pero sucede que en gran manera se sienten Medianamente satisfechos en un 37.5% y en gran manera es decir tienen una satisfacción Alta en un 59.4%

**FIGURA N° 09.**

**SATISFACCIÓN POR LAS RECOMPENSAS RECIBIDAS DE LOS COLABORADES  
DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO –  
JULIO 2016.**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**TABLA N° 11.**

**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

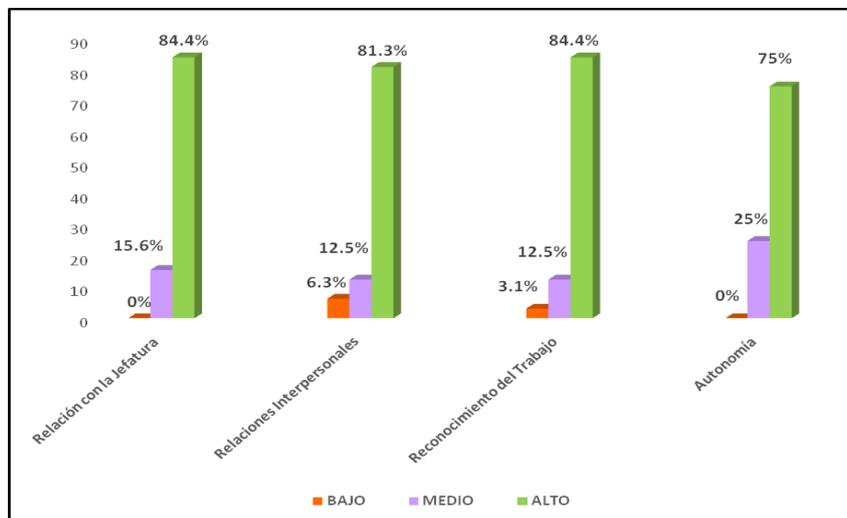
DIMENSIONES	%	%	%	TOTAL
	Bajo	Medio	Alto	
Relación con la Jefatura	0	15.6	84.4	100%
Relaciones Interpersonales	6.3	12.5	81.3	100%
Reconocimiento del Trabajo	3.1	12.5	84.4	100%
Autonomía	0	25	75	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** La Tabla N° 11, presenta los dimensiones del Clima Organizacional dado sus niveles, donde se observa que el nivel Alto para todos los dimensiones supera el 70%, específicamente para los dimensiones Relación con la Jefatura y Reconocimiento del Trabajo quienes se ubican con un 84.4%, mientras que las Relaciones Interpersonales y la Autonomía en el trabajo con un 81.3% y 75% respectivamente. Con relación al nivel Medio para todos los dimensiones, el 12.5% corresponde a las Relaciones Interpersonales y Reconocimiento del Trabajo, un 15.6% para la Relación con la Jefatura, y un 25% para la Autonomía. Finalmente para el nivel Bajo únicamente presentan valores de comparación la dimensión de Relaciones Interpersonales con un 6.3% y el Reconocimiento del Trabajo con un 3.1%

**FIGURA N° 10.**

**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**TABLA N° 12.**

**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

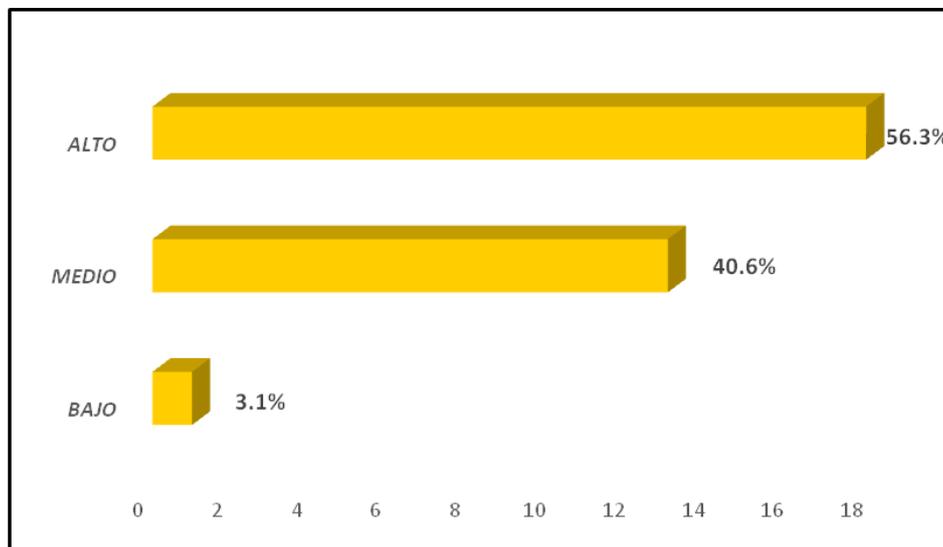
Nivel	n° de Colaboradores	%
BAJO	1	3.1
MEDIO	13	40.6
ALTO	18	56.3
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**Interpretación:** De la Tabla N° 12, los niveles de la Satisfacción Laboral se presentan con un 56.3% para el nivel Alto, un 40.6% para el nivel Medio y un 3.1% para el nivel Bajo, según lo recogido mediante el cuestionario aplicado a los 32 colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La esperanza en el período Enero – Julio 2016.

**FIGURA N° 11.**

**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO – JULIO 2016**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016.

**TABLA N° 13.**

**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO – JULIO 2016.**

Dimensiones del Clima Organizacional	Satisfacción Laboral		
	X <sup>2</sup> <sub>c</sub>	p	Sig.
Relación con la Jefatura	10.995	0.004	Sí
Relaciones Interpersonales	11.087	0.026	Sí
Reconocimiento del Trabajo	12.718	0.013	Sí
Autonomía	6.108	0.047	Sí

**Interpretación:** La Tabla N° 13, muestra la relación que existe entre las dimensiones del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, es decir la dimensión Relación con la Jefatura y la Satisfacción Laboral Sí están relacionados ya que la prueba chi cuadrado es significativa ( $p \leq 0.05$ ); la dimensión Relaciones Interpersonales está relacionado a la Satisfacción Laboral debido a que la prueba chi cuadrado demuestra que es significativa ( $p \leq 0.05$ ), la misma situación se presenta para las dimensiones de Reconocimiento del Trabajo y Autonomía del mismo, quienes también están relacionados a la variable dependiente cuyas pruebas chi cuadrado son significativas ( $p \leq 0.05$ ).

## CAPÍTULO 6 DISCUSIÓN

En este capítulo se hace un análisis y revisión de los datos recopilados, mediante los instrumentos (encuestas) aplicadas a los 32 colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza.

El clima organizacional y la satisfacción laboral resultan necesarios; porque incentivan a los colaboradores a expresar su opinión de cómo se encuentra su organización y de cómo se sienten en ella; esto genera un instrumento de indagación que origina beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los diferentes aspectos, también constituyen una excelente forma para conocer de manera indirecta, como se encuentra la gestión de la organización.

En tal sentido la presente investigación tiene como objetivos: Identificar el nivel del clima organizacional según sus dimensiones, describir el nivel de satisfacción laboral, así como comprobar la relación entre ambas variables para que sirva como instrumento de gestión para mejorar la atención al usuario judicial y optimizar el cumplimiento de las funciones de los operadores que laboran en este Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza.

Es así, que en la Tabla N° 13 se ha evaluado que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, teniendo en cuenta la prueba realizada de chi cuadrado la cual establece que las dimensiones del clima organizacional se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza Enero - Julio 2016, ya que existe una alta relación entre ambas variables; porque los valores con respecto a la relación con la Jefatura  $P = 0.004$ , con relaciones interpersonales:  $0.026$ , con reconocimiento :  $0.013$  y con autonomía es de :  $0.047$  son menores a ( $p \leq 0.05$ ), por lo tanto significativas. La presente conclusión coincide con los resultados alcanzados a nivel internacional por el estudio realizado por Manosalvas, Carlos A.; Manosalvas, Luis O. y Nieves, Jorge (2015) quienes, al realizar su trabajo de investigación: "El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas: Un análisis riguroso de su relación, concluyeron que los resultados obtenidos muestran una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Los resultados del estudio realizado, también se asemejan a los encontrados a nivel local por Carruitero y Riccer (2014), quienes buscaron en su tesis establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad – 2014. Llegaron a la conclusión que existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la gerencia de contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad.

Lo expresado anteriormente lo contrasto con los siguientes sustentos teóricos: Según Toro (1998) "el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad". Así mismo, Chiavenato (2011), nos dice que "el concepto de clima organizacional surge (en el nivel de la organización) como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual), siendo un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Es por ello que el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta".

Así mismo se acepta la hipótesis de estudio: Las dimensiones del clima organizacional se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores del Módulo Básico del Distrito de la Esperanza Enero- Julio 2016. Respecto a la hipótesis nula se rechaza porque si existe una influencia significativa entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral, como ya se ha señalado en el párrafo anterior.

En la tabla N° 11, respecto al nivel del clima organizacional según sus dimensiones, en dimensión relación con la jefatura de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza se encontró que presentan un 0% en el nivel bajo, es decir, no existe mala relación; más bien tienen relación por encima del 80% que equivale a un nivel de relación alto. Lo mismo sucede con las relaciones interpersonales y el reconocimiento del trabajo cuyos resultados están por encima del 80% evidenciándose también un nivel de relación alto. En cuanto a la autonomía tiene un 75% en el nivel alto y el nivel medio tiene un 12.5%. Al ser comparado con los resultados obtenidos se puede establecer que existe un alto nivel de relación con el superior /jefatura (84.4%), con

relaciones interpersonales (81.3 %) y reconocimiento del trabajo que también llega hasta un 84%.4.

En las tablas 06, 07, 08, 09 y 10 se ha podido detallar las dimensiones de la satisfacción laboral en cuatro aspectos: la relación con sus superiores, con las condiciones físicas en el trabajo, con la participación en las decisiones, con su trabajo y por las recompensas recibidas. Cada una de ellas tiene un promedio al 50% de nivel de satisfacción, excepto la satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo donde el nivel medio muestra el 71.9% y el alto solo el 21.9%. Este resultado lo contrasto con el sustento teórico según Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez (2008) citados por Apuy (2008) quienes firman que “La cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo”. Esto nos demuestra la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores. Por otro lado, en cuanto a la dimensión satisfacción por la recompensas el nivel medio se encuentra en el 37.5% y el nivel alto se encuentra en un 59.4%.

En la tabla N° 12 donde se mide el nivel de satisfacción de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza, se presentan con un 56.3% para el nivel alto, un 40.6% para el nivel medio y un 3.1% para el nivel bajo, según lo recogido mediante el cuestionario aplicado a los 32 colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La esperanza en el período Enero – Julio 2016. Resultados que se ajustan a los valores de la variable satisfacción laboral, por lo que la satisfacción laboral en la presente investigación es alta por encima del 50%. Las dimensiones del estudio se han tomado según Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez (2008) citados por Apuy (2008).

Los resultados anteriormente expuestos fueron corroborados, contrastados con nuestros antecedentes de estudio y sustentos teóricos; incluso la hipótesis de estudio fue aceptada.

## CONCLUSIONES

1. Se ha evaluado la relación que existe entre las variables de estudio y se ha llegado a la conclusión que sí existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, teniendo en cuenta la prueba realizada de chi cuadrado, lo que ratifica la hipótesis, la cual establece que las dimensiones del Clima Organizacional se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza Enero - Julio 2016; por lo que se establece que las dimensiones del clima organizacional son importantes para mantener un nivel de satisfacción laboral, por lo que concluyo que existe una vinculación positiva entre ambas variables de estudio.
2. Se ha podido identificar que el nivel del clima organizacional, según sus dimensiones, de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza, es alto; ya que la relación con la jefatura se encuentra en un 84.4%. Lo mismo sucede con las relaciones interpersonales y el reconocimiento del trabajo cuyos resultados son 81.3% y 84% respectivamente,
3. Se ha podido describir que el nivel de satisfacción laboral que presentan los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza presenta un 56.3% para el nivel alto; un 40.6% para el nivel medio y un 3.1% para el nivel bajo.
4. Se ha comprobado la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral, puesto que las dimensiones de satisfacción laboral con mayor porcentaje en el nivel alto lo evidenciamos en satisfacción en la relación con sus superiores con un 87.5%; seguido de satisfacción por la participación en las decisiones con un porcentaje en el nivel alto de 78.1 %. Por otro lado, el nivel de satisfacción que no superan el 70% es la satisfacción por las recompensas recibidas donde el nivel bajo está por el 3.1%, el nivel medio se encuentra en el 37.5% y el nivel alto se encuentra en un 59.4%. Respecto a lo mencionado, se puede proveer en menor medida; pero también es influyente el caso de los diferentes regímenes que ostenta la administración pública como son: 276, 728, contrato suplencia y el CAS-1057, el cual genera una desigualdad en sus remuneraciones y/o beneficios que perciben

5. Se ha sugerido un plan de mejora que beneficie las dimensiones del clima organizacional y por ende las satisfacción laboral de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La Esperanza, tomándose en cuenta las causas que generan el problema como son la mala ventilación, reducido espacio, poca frecuencia en la limpieza y la falta de actualización de equipos entre otros.

## RECOMENDACIONES

1. Motivar a los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza a realizar su labor con esmero y dedicación con la finalidad de lograr los objetivos que se traza la institución gubernamental. Ello repercutirá en mejorar el clima organizacional y que ellos mismos se sientan satisfechos con la labor que realizan.
2. Sugerir que a los colaboradores de las instituciones públicas, especialmente a los Poder Judicial le realicen evaluaciones constantes con el propósito de evaluar el clima organizacional y su relación que existe con la satisfacción laboral, ello con la finalidad de identificar posibles problemas que puedan surgir dentro del ámbito laboral para poder dar alternativas de solución.
3. Sugerir la implementación de talleres sobre clima organizacional de manera semestral, con el propósito de proporcionar a los magistrados el personal de apoyo jurisdiccional y administrativo capacitado y con vocación de servicio.
4. Finalmente se recomienda a otros investigadores que estén interesados en realizar investigaciones a entidades gubernamentales, tomar como aporte la presente investigación, toda vez que se ha logrado comprobar la relación que existe entre clima laboral y la satisfacción laboral, logrando ello un punto de partida para la materialización de futuras investigaciones con buen aporte para el Sector Público en pos de mejorar su desenvolvimiento tomando como base el clima organizacional

## REFERENCIAS

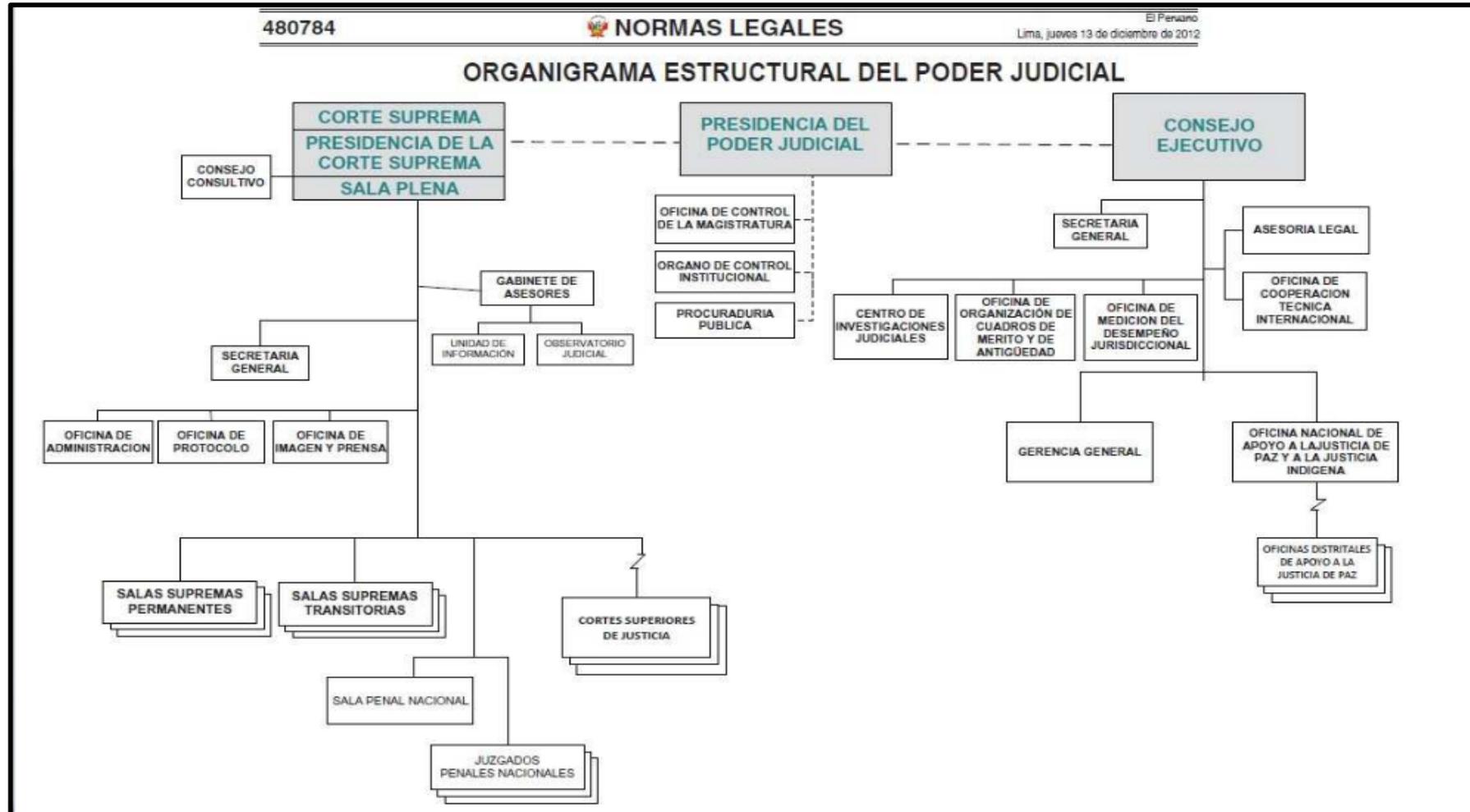
- Aguado, R. (1998). *La satisfacción laboral*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Saénz, I. (Julio de 2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades. (Tesis Maestría)*. Recuperado el 08 de Octubre de 2014, de Repositorio Digital de Tesis PUCP:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1)
- Álvarez, G. (1992). *El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados*. Revista interamericana De psicología ocupacional. Medellín: Cincel.
- Apuy, L. I. (2008). *Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio - Noviembre 2008 (tesis Magister en Administración de Servicios de Salud Sosteni)*. Recuperado el 08 de Agosto de 2014, de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf>
- Atalaya, M. (Septiembre de 1999). *Satisfacción laboral y productividad*. En *Revista de Psicología - Año III Nº 5*. Recuperado el 28 de Junio de 2014, de Escuela de Organización Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Balestrini, M. (1998). *Como se elabora el proyecto de investigación* (Segunda ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Billikopf, G. (2006). *Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de Berkeley University of California: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones* (Tercera ed.). México, D.F.: Trillas, S.A.
- Carruitero, J. & Riccer, M. (2014). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción, Trujillo - Perú, 2014*.
- Castillo, A. (2013). *La autonomía laboral, ¿es una condena?* Recuperado el 21 de Junio de 2014, de Revista Virtual Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/autonomia-laboral-condena.html>
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas)*

- Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de Biblioteca Científica - SciELO Chile: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Cortez, S. (22 de Octubre de 2012). *Las relaciones laborales y el respeto a las jefaturas*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Blog Hablemos de diseño: <http://hablemosdediseno.bligoo.com/las-relaciones-laborales-y-el-respeto-a-las-jefaturas>
- Díaz, R. (2010). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Patate - 2009*. Trujillo.
- Garza, D. (Julio de 2010). *El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas. (Tesis Maestría)*. Recuperado el 02 de Junio de 2014, de Universidad Autónoma de Tamaulipas: <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (Novena ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio*
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Procesos y Resultados* (2a Ed.). México: Prentice Hall
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (Decimosegunda ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- León, M. (2009). *El Clima Organizacional y su incidencia en la Satisfacción Laboral de los docentes de los centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar*. [http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS\\_POSTGRADO/MAESTRIAS/CIENCIAS\\_EDUCACION/TGMILL48B352009MirsysLeon.pdf](http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/MAESTRIAS/CIENCIAS_EDUCACION/TGMILL48B352009MirsysLeon.pdf)
- Loyo, J., & López, M. (2011). *Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso*. <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv27/rev27art04.pdf>
- Manosalvas, Carlos A., Manosalvas Luis O. & Nieves, Jorge (Mayo 2015). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación*: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>

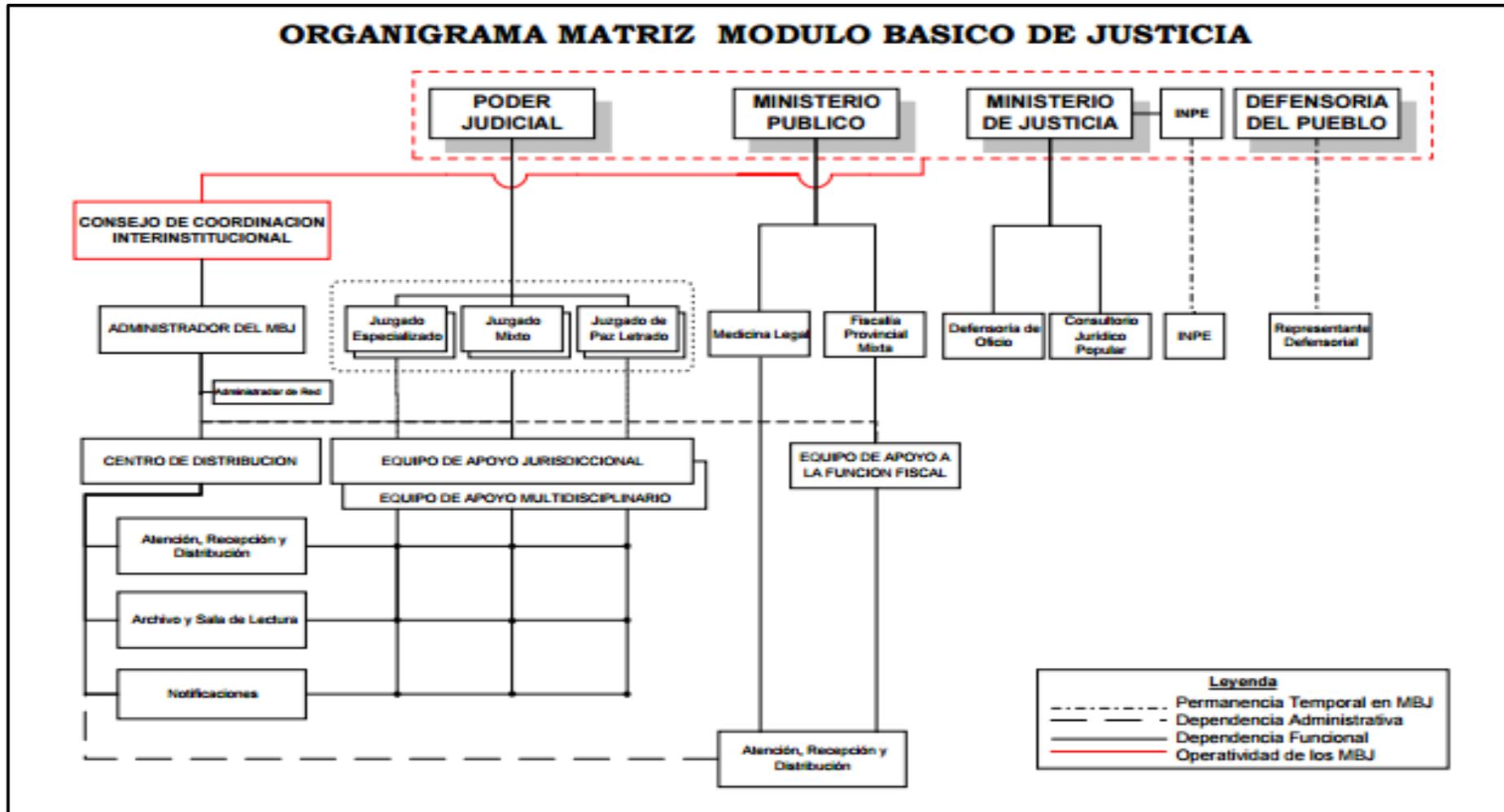
- Mayor, M. (Noviembre de 2009). *Clima organizacional en las entidades públicas*. Recuperado el 03 de Agosto de 2014, de Actualidad Empresarial: Revista de Investigación y Negocios:  
[http://www.aempresarial.com/servicios/revista/13\\_24\\_JFGIVSSRPJJKJBYHRSMHQVTVTQQBWXKWHPCPLUICJRMUANTIFLU.pdf](http://www.aempresarial.com/servicios/revista/13_24_JFGIVSSRPJJKJBYHRSMHQVTVTQQBWXKWHPCPLUICJRMUANTIFLU.pdf)
- Palma, S. (1999). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. Teoría e Investigación en Psicología*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, Andres A., Retamal, María P., Lizana, José N. & Cornejo, Felipe A. (2008). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: Evaluación en una empresa pública chilena*  
[http://cepa.utralca.cl/Pdf/Reodriguez\\_et%20al\\_2008.pdf](http://cepa.utralca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf)
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (Sexta ed.). México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Sánchez, K. (2010) *Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos*.  
<http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/handle/11458/340>
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 03 de Octubre de 2014, de Publicaciones Universitarias - Universidad Juárez Autónoma de Tabasco:  
[http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)
- Toro, F. (1998). *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. Revista interamericana de psicología organizacional. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- Vargas, J. (2010). *Propuesta de Mejoramiento del Clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. . Recuperado el 05 de Junio de 2014, de Repositorio Tesis UTP:  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf>

## ANEXOS

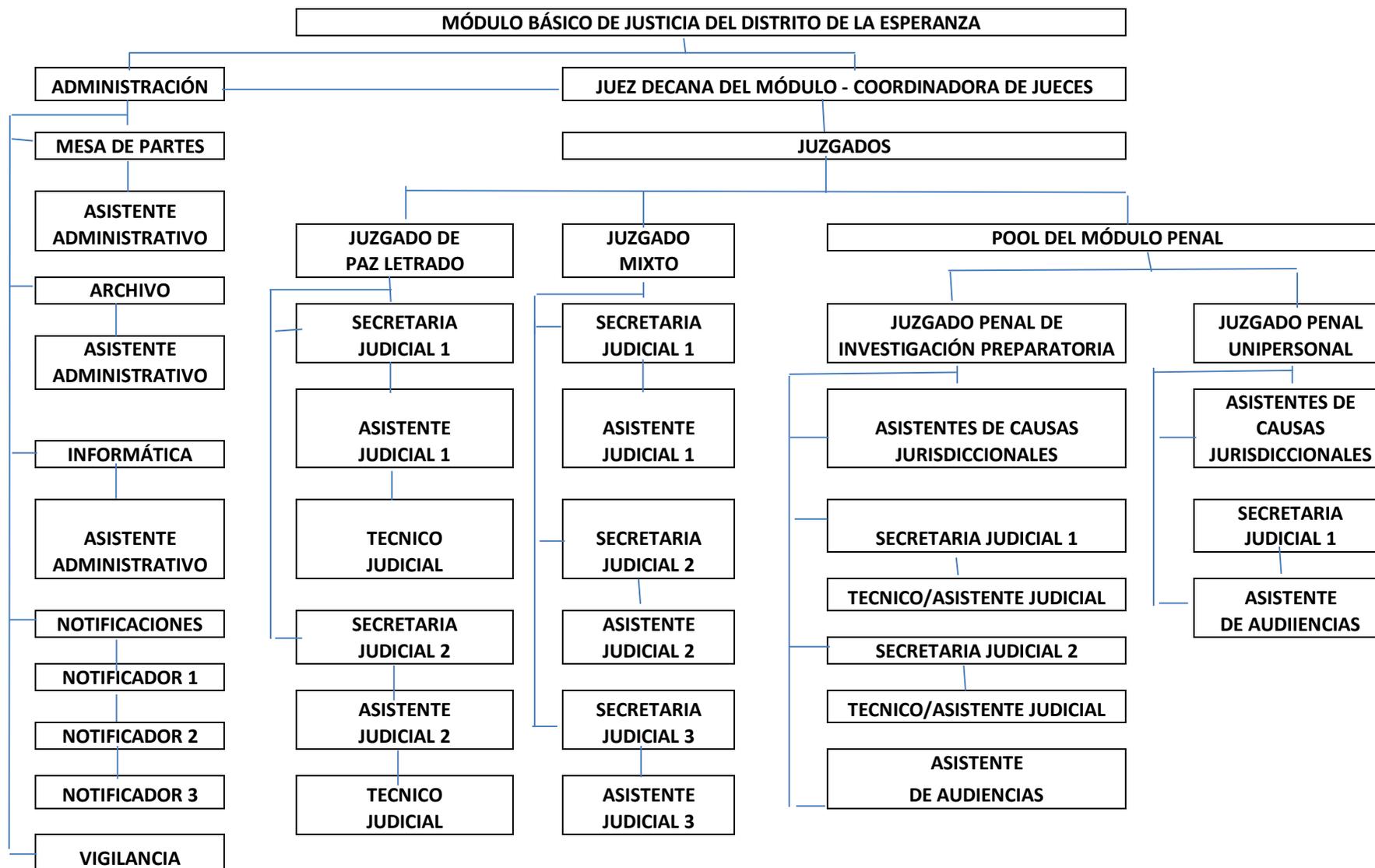
### Anexo n° 1: Organigrama estructural organizacional del Poder Judicial – Resolución Administrativa N° 226-2012-CE-PJ.N



**Anexo n° 2: Organigrama Estructural Matriz de los Módulos Básicos de Justicia – Reglamento de Organización y Funciones de los Módulos Básicos de Justicia.**



**Anexo n° 3: Organigrama estructural del Módulo Básico del Distrito de La Esperanza en la actualidad**



**Anexo n° 4: Matriz de consistencia**

<b>Título: RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL MODULO BASICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO-JULIO 2016.</b>						
<b>Autor(es):</b> Br. Eustaquio Briceño, Carlos Alberto.						
<b>Problema</b> <b>(1)</b>	<b>Objetivos</b> <b>(2)</b>	<b>Hipótesis</b> <b>(3)</b>	<b>Variables</b> <b>(4)</b>	<b>Dimensiones</b> <b>(5)</b>	<b>Indicadores</b> <b>(6)</b>	<b>Escala</b> <b>(7)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral de del Módulo Básico de Justicia del Distrito de La</li> </ul>	<p><b>Objetivo general:</b> Evaluar la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en el Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza Enero–Julio 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el nivel del clima organizacional, según sus dimensiones</li> </ul>	<p><b>Hi:</b> Las dimensiones del clima organizacional se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza.</p>	<p><b>Variable independiente:</b> Clima Organizacional</p>	<p>Relación con la jefatura</p>	<p>a) Comunicación permanente con la jefatura. b) Interés por el desarrollo personal del empleado. c) Trato justo hacia el empleado. d) Interés por el desenvolvimiento del empleado por parte la jefatura. e) Interés por la jefatura por hacer</p>	<p>Ordinal</p>

Esperanza.	<p>en el Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza, Enero-Julio 2016.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza, Enero-Julio 2016.</li> <li>• Comprobar la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del distrito de La Esperanza, Enero-Julio 2016.</li> </ul>				bien las cosas	
				Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Empatía entre empleados.</li> <li>b) Ayuda mutua entre empleados.</li> <li>c) Atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.</li> </ul>	Ordinal
				Reconocimiento del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Respaldo por parte de la jefatura.</li> </ul>	Ordinal
				Autonomía en la ejecución del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.</li> </ul>	Ordinal
			<b>Variable dependiente:</b> Satisfacción	Satisfacción en relación con sus superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Supervisión por parte de los superiores.</li> </ul>	Ordinal

			laboral		b) Relación con sus superiores.	
				Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	a) Disposición para adaptarse con la infraestructura de forma placentera.	Ordinal
				Satisfacción con la participación en las decisiones	a) Capacidad para búsqueda de soluciones, efectivas y eficaces.	Ordinal
				Satisfacción con su trabajo.	a) Disposición de bienestar en el área donde se trabaja.	Ordinal
				Satisfacción por las recompensas recibidas	a) Actitud y aptitud para sentirse agradecido por las recompensas recibidas.	Ordinal

<b>Metodología</b>  <b>(8)</b>	<b>Muestra</b>  <b>(9)</b>	<b>Instrumentos</b>  <b>(10)</b>
<p><b>Diseño de la Investigación:</b></p> <p>No experimental Transeccional de tipo correlacional/causal está representado por el siguiente diagrama.</p> <p>Muestra X1 ----- X2</p> <p><i>Dónde:</i></p> <p><b>X1:</b> Clima organizacional</p> <p><b>X2:</b> Satisfacción laboral</p> <p><b>Técnicas:</b></p> <p>La encuesta</p> <p><b>Estadístico de prueba:</b></p> <p>Chi – Cuadrado</p>	<p><b>Universo:</b></p> <p>Todos los colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza, Provincia de Trujillo.</p> <p><b>Población:</b></p> <p>La población de estudio la constituye un total de 32 colaboradores del Módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>Para el tamaño de muestra se consideró la misma población por ser una muestra pequeña, esto es debido a que si se sigue reduciendo habría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean significativos (Hernández, R., Fernández, C. &amp; Baptista, P. 2006).</p> <p><b>Técnicas de muestreo:</b></p> <p>Muestreo no probabilístico</p>	<p><b>Instrumento 1:</b></p> <p>Cuestionario de clima organizacional</p> <p><b>Validez:</b></p> <p>Correlación de Pearson = 0.89</p> <p><b>Confiability:</b></p> <p>Alfa de Cronbach= 0.82</p> <p><b>Instrumento 2:</b></p> <p>Cuestionario de satisfacción laboral</p> <p><b>Validez:</b></p> <p>Correlación de Pearson = 0.81</p> <p><b>Confiability:</b></p> <p>Alfa de Cronbach= 0.83</p>

## Anexo n° 5: Datos Generales, Visión y Misión de la Corte Superior de Justicia de la Libertad.

### ➤ Datos Generales

- **RUC:** 20477550429
- **Razón Social:** CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE LA LIBERTAD
- **Nombre Comercial:** CSJLL
- **Razón Social Anterior:** Unidad Ejecutora 004 Corte Superior de Justicia de la Libertad
- **Tipo Empresa:** Instituciones Publicas
- **Condición:** Activo
- **Fecha Inicio Actividades:** 01 / Enero / 2012
- **Actividad Comercial:** Activ. Administ. Publica en General
- **CIIU:** 75113
- **Dirección Legal:** Jr. Bolivar Nro. 547 Centro de Trujillo
- **Distrito / Ciudad:** Trujillo
- **Provincia:** Trujillo
- **Departamento:** la Libertad, Perú
- **Representantes Legales de Corte Superior de Justicia de la Libertad/CSJLL:** Presidente: **Cruz Lezcano Carlos Natividad**

### ➤ Visión:

Institución autónoma con vocación de servicio; que enfrente los desafíos del futuro con magistrados comprometidos con el proceso de cambio, transformación y modernidad; que se traduzca en seguridad jurídica e inspire plena confianza en la ciudadanía, contando para ello con un adecuado soporte administrativo y tecnológico

### ➤ Misión

"Administrar Justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, con arreglo a la Constitución y a las leyes, garantizando la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional, para contribuir al estado de derecho, al mantenimiento de la paz social y al desarrollo nacional". Para el cabal cumplimiento de esta misión es necesario dotar al Poder Judicial de los siguientes elementos: Magistrados respetados, probos, capaces, éticos y justos y, además, actualizados en su calificación jurídica. Crear nuevos sistemas de gestión y modernización para contar con despachos judiciales modernos, con infraestructura adecuada y sistemas de información actualizados.

Proporcionar a los magistrados el personal de apoyo jurisdiccional y administrativo capacitado y con vocación de servicio.

➤ **Objetivos:**

- Modernizar la administración de justicia: Crear nuevos sistemas de gestión y modernización para contar con despachos judiciales modernos, con infraestructura adecuada y sistemas de información actualizados.
- Consolidar la autonomía del Poder Judicial y la independencia de los magistrados.
- Proporcionar a los magistrados el personal de apoyo jurisdiccional y administrativo capacitado y con vocación de servicio.
- Articular una administración con criterio gerencial moderno y descentralizado.
- Mejorar y ampliar el acceso a la justicia.
- Alcanzar una alta calidad de justicia y optimizar el servicio al ciudadano.

➤ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PODER JUDICIAL**

• **OBJETIVO GENERAL:**

Fortalecer la independencia judicial en sus aspectos jurisdiccionales y administrativos, como fundamento esencial para la protección del sistema democrático y de los derechos humanos; y lograr el acceso oportuno del servicio de administración de justicia a la ciudadanía, garantizando la probidad de los Magistrados, personal jurisdiccional y administrativo.

• **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Lograr la calidad de los servicios de administración de justicia que brindan las diferentes dependencias de la Corte Superior de Justicia, propendiendo a un eficaz proceso de descentralización. Desarrollar una organización administrativa con modelos de gestión modernos y con criterios de racionalidad, eficiencia y calidad en apoyo a la Administración de Justicia

---

## **Anexo N° 6: Decreto Supremo que la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D. S. N° 003-97-TR)**

### **DECRETO LEGISLATIVO N° 728**

Nota: La Disposición Transitoria del Decreto Legislativo N° 855, publicada el 04-10-1996, dispone la separación de la Ley de Fomento del Empleo en dos textos normativos denominados Ley de Formación y Promoción Laboral y Ley de Productividad y Competitividad Laboral:

(1) VER TEXTO UNICO ORDENADO de la Ley de Formación y Promoción Laboral, aprobado por el Decreto Supremo N° 002-97-TR, publicado el 27-03-97.

(2) VER TEXTO UNICO ORDENADO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, publicado el 27-03-97.

CONCORDANCIA: D.S. N° 001-96-TR (REGLAMENTO)

(\*) TEXTO UNICO ORDENADO de la Ley de Fomento del Empleo, aprobado por el Decreto Supremo N° 003-93-TR (\*), publicado el 24-04-93.

CONCORDANCIAS: R.A. N° 215-2007-CE-PJ (Aprueban Directiva "Celeridad en la Resolución de Procesos Laborales de Nulidad de Despido y de Reposición al Empleo")

Directiva N° 006-2007-PCM-SD (Normas para la Efectivización del proceso de Transferencia del año 2007 de los Sectores del Gobierno Nacional a los Gobiernos Regionales)

D.S. N° 029-2007-ED, Art. 42 (ROF del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC))

Ley N° 29142, Art. 22 (Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2008)

D.U. N° 001-2008, Art. 1

#### **CONSIDERANDO:**

Qué; el Congreso mediante Ley 25327, ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, mediante Decretos Legislativos, entre otras, las materias vinculadas con el fomento del empleo;

Que corresponde al Estado, de conformidad con los artículos 42, 43, 48, y 130, de la Carta Magna, promover las condiciones económicas y sociales que aseguren por igual a los habitantes de la República, la oportunidad de una ocupación útil, y que los proteja contra el desempleo y el subempleo en cualquiera de sus manifestaciones; así como exigir a las empresas que sean unidades de producción eficientes que contribuyan al bien común;

Que, en ese contexto, la normatividad vigente aún mantiene un marco formal rígido e ineficiente, que representa un verdadero obstáculo para las mayorías nacionales que carecen de trabajo;

Que, es necesario dictar medidas que potencien las posibilidades de encuentro entre la oferta y la demanda laboral, flexibilizando las modalidades y mecanismos de acceso al trabajo, en especial en el caso de jóvenes desempleados, mujeres con responsabilidades familiares, trabajadores con limitaciones físicas, intelectuales, o sensoriales y sectores similares, asimismo la generación masiva de empleo en las franjas más débiles de la sociedad;

Que, es imperativo por ello definir el marco legal de la contratación laboral individual, así como alentar las diversas formas de acceso al trabajo a través de la actividad empresarial, de producción y servicios, estimulado el trabajo autónomo a domicilio, la creación de empresas y cooperativas de trabajadores, entre otras;

Que, debe incentivarse la formalización de las pequeñas unidades de producción de bienes y servicios que mayoritariamente componen el denominado sector informal de la economía, a través de mecanismos o instrumentos legales idóneos y eficaces, que potencien su capacidad generadora de empleo;

Que, es deber del Estado propiciar y asegurar los medios de capacitación para y en el trabajo a fin de contar con trabajadores calificados que puedan hacer frente a los cambios tecnológicos del mundo moderno, incluyendo la productividad como uno de los elementos fundamentales del desarrollo económico;

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; y

Con cargo a dar cuenta al Congreso de la República;

Ha dado el Decreto Legislativo siguiente:

## **LEY DE FOMENTO DEL EMPLEO**

### **TÍTULO PRELIMINAR**

#### **CAPÍTULO I**

#### **PRINCIPIOS FUNDAMENTALES**

**Artículo 1.-** La Política Nacional de Empleo constituye el conjunto de instrumentos normativos orientados a promover, en armonía con los artículos 42, 48, y 130, de la Constitución Política del Estado, un régimen de igualdad de oportunidades de empleo que asegure a todos los peruanos el acceso a una ocupación útil que los proteja contra el desempleo y el subempleo, en cualquiera de sus manifestaciones.

**Artículo 2.-** Son objetivos de la presente Ley:

- a) Promover el acceso masivo al empleo productivo dentro del marco de la política económica global del Poder Ejecutivo y a través de programas especiales de promoción del empleo;
- b) Mejorar los niveles de empleo adecuado en el país de manera sustancial, así como combatir el desempleo y el subempleo, en especial el que afecta a la fuerza laboral juvenil;
- c) Incentivar el pleno uso de la capacidad instalada existente en las empresas, dentro del marco de programas de reactivación económica;
- d) Estimular la inversión productiva en el sector privado, especialmente en las ramas de actividad con mayor capacidad de absorción de mano de obra;
- e) Garantizar la seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, respetando las normas constitucionales de estabilidad laboral;
- f) Coadyuvar a una adecuada y eficaz interconexión entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo;
- g) Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo;
- h) Propiciar la transferencia de las personas ocupadas en actividades urbanas y rurales de baja productividad e ingresos hacia otras actividades de mayor productividad; y,
- i) Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes.

**Artículo 3.-** El Estado estimula y promueve la innovación tecnológica de conformidad con el artículo 137 de la Constitución Política, como la condición necesaria para el desarrollo económico. La introducción de tecnología que eleve los niveles de productividad del trabajo, constituye un derecho y un deber social a cargo de todos los empresarios establecidos en el país.

El impacto de los cambios tecnológicos en las relaciones laborales podrá ser materia de negociación colectiva entre empresarios y trabajadores, dentro del marco de convenios de productividad, que podrán establecer normas relativas a:

- a) Sistemas de formación laboral que tiendan hacia una calificación polifuncional de los trabajadores en la empresa;
- b) Medidas orientadas a promover la movilidad funcional y geográfica de los trabajadores;
- c) Sistemas de fijación de los niveles salariales de los trabajadores en función de sus niveles de productividad;

d) Mecanismos alternativos de implementación de las modalidades de contratación laboral previstas en la presente Ley; y

e) Programas de reconversión productiva y medidas orientadas a facilitar la readaptación profesional de los trabajadores cesantes.

Las empresas que celebren contratos de productividad con sus trabajadores podrán solicitar al Ministerio de Trabajo y Promoción Social el apoyo técnico que requieran para la implementación de cualquiera de los programas de promoción del empleo establecidos en virtud de la presente Ley.

**Artículo 4.-** La Política Nacional de Empleo comprende fundamentalmente al conjunto de acciones de política laboral emprendidas por el Poder Ejecutivo orientadas a la generación masiva de empleo, a flexibilizar el mercado de trabajo, a la promoción activa del empleo autónomo como mecanismo fundamental de acceso a la actividad laboral por iniciativa de los propios trabajadores, a la promoción de cooperativas de trabajadores, así como las acciones gubernamentales orientadas a fomentar el establecimiento de pequeñas empresas intensivas en uso de mano de obra, dictando medidas tendentes a incentivar su integración a la normalidad institucional.

**Artículo 5.-** El ámbito de aplicación de la presente Ley comprende a todas las empresas y trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

**Artículo 6.-** Para la formulación, ejecución y evaluación de las políticas, programas y mecanismos contemplados en la presente Ley, el Ministerio de Trabajo y Promoción Social tendrá a su cargo la elaboración de estadísticas, encuestas e investigaciones que coadyuven a un mejor conocimiento de la problemática nacional sobre el empleo, las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, así como el funcionamiento de los diferentes mercados de trabajo en el país.

**Artículo 7.-** El Poder Ejecutivo, a propuesta del Ministerio de Trabajo y Promoción Social establecerá un mecanismo de coordinación interministerial que garantice la eficaz ejecución de los objetivos enunciados en la presente Ley y la adopción de criterios unitarios en torno a su aplicación.

## TITULO I

### DE LA CAPACITACION PARA EL TRABAJO

#### CAPITULO I

#### DE LA FORMACION LABORAL JUVENIL

**Artículo 8.-** La Formación Laboral Juvenil, tiene por objeto proporcionar conocimientos teóricos y prácticos en el trabajo a jóvenes entre los 16 y 21 años de edad, a fin de incorporarlos a la actividad económica, en una ocupación específica.

**Artículo 9.-** Las empresas o entidades cuyos trabajadores se encuentren sujetos al régimen laboral de la actividad privada podrán otorgar formación laboral juvenil mediante la celebración de convenios con los jóvenes a que se refiere el artículo anterior.

**Artículo 10.-** El Convenio de Formación Laboral Juvenil se celebrará por escrito y contendrá los siguientes datos:

a) Nombre o razón social de la persona natural o jurídica que patrocine la formación laboral.

b) Nombre, edad y datos personales del joven que se acoge a la formación y de su representante legal en el caso de los menores.

c) Ocupación materia de la formación específica.

d) La subvención económica mensual no menor a la Remuneración Mínima Vital cuando se cumpla el horario habitual establecido en la empresa. En caso de ser inferior, el pago será proporcional.

e) Causales de modificación, suspensión y terminación del convenio.

**Artículo 11.-** El Convenio de Formación Laboral Juvenil tendrá una duración no mayor a dieciocho (18) meses y será puesto en conocimiento de la dependencia competente del Ministerio de Trabajo y Promoción Social. Los períodos de formación laboral, juvenil intermitente o prorrogados no podrán exceder, en su conjunto, de dieciocho (18) meses.

**Artículo 12.-** Los jóvenes sujetos a formación laboral, serán inscritos en un Registro Especial, a cargo de la empresa, y autorizado por la dependencia competente del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, a su sola presentación.

**Artículo 13.-** Son obligaciones de la Empresa:

a) Proporcionar la dirección técnica y los medios necesarios para la formación laboral sistemática e integral en la ocupación materia del convenio;

b) Pagar puntualmente la subvención mensual convenida;

c) No cobrar suma alguna por la formación;

d) Contratar un seguro que cubra los riesgos de enfermedad y accidentes o asumir directamente el costo de estas contingencias;

e) Otorgar el respectivo Certificado de Capacitación Laboral.

**Artículo 14.-** El titular del Certificado de Capacitación Laboral a que se refiere el inciso e) del artículo 13, podrá obtener su correspondiente habilitación técnica, previo cumplimiento de los requisitos que fije el Ministerio de Educación.

**Artículo 15.-** La Autoridad Administrativa de Trabajo podrá en cualquier momento efectuar la inspección correspondiente, con el objeto de vigilar el cumplimiento de lo establecido en el artículo 13.

El número de jóvenes en formación laboral no podrá exceder al 15% del total del personal de la empresa, incluyendo personal estable o contratado bajo cualquier modalidad. En el caso de empresas de hasta diez trabajadores podrán contar como máximo con dos jóvenes en formación laboral.

**Artículo 16.-** Son obligaciones del joven en formación:

- a) Cumplir con diligencia las obligaciones convenidas;
- b) Observar las normas y reglamentos que fijan en la empresa.

## **CAPITULO II**

### **DE LAS PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES**

**Artículo 17.-** Las Prácticas Pre-Profesionales a cargo de las empresas y entidades a que se refiere el Artículo 24 tiene por objeto brindar orientación y capacitación técnica y profesional a estudiantes y egresados de cualquier edad, de Universidades e Institutos Superiores, así como de entidades públicas o privadas que brinden formación especializada o superior en las áreas que correspondan a su formación académica. En el caso de los egresados la Práctica Pre-Profesional será por un plazo no mayor al exigido por el centro de estudios como requisito para obtener el grado o título respectivo.

**Artículo 18.-** El convenio de prácticas pre-profesionales se celebrará por escrito y será puesto en conocimiento de la dependencia competente del Ministerio de Trabajo y Promoción Social y de la institución en la cual se esté formando el practicante.

**Artículo 19.-** Las prácticas pre-profesionales se efectuarán en mérito del convenio de formación profesional que se suscribirá entre la empresa y el estudiante, previa presentación de éste por la institución de enseñanza a la que pertenece.

**Artículo 20.-** Los practicantes serán inscritos en un Registro Especial a cargo de la Empresa que será autorizado en la forma establecida en el artículo 29.

**Artículo 21.-** Son obligaciones de la Empresa:

- a) Brindar orientación y capacitación técnica y profesional al practicante;
- b) Dirigir, supervisar y evaluar las prácticas;
- c) Emitir los informes que requiera el Centro de Estudios en relación a las prácticas del estudiante;
- d) No cobrar suma alguna por la formación pre-profesional;
- e) Otorgar al practicante una subvención económica no menor a la Remuneración Mínima Vital, cuando las prácticas se realicen durante el horario habitual de la empresa. En caso de ser inferior el pago de la subvención será proporcional;

f) Contratar un seguro que cubra los riesgos de enfermedad y accidentes o en su defecto asumir directamente el costo de estas contingencias;

g) Expedir la Certificación de Prácticas Pre-Profesionales correspondiente.

**Artículo 22.-** Son obligaciones del practicante:

a) Acreditar mediante carta de presentación otorgada por su Centro de Estudios, su calidad de estudiante y el área o áreas de actividades en que requiere las prácticas, así como las exigencias de su duración;

b) Suscribir un convenio de prácticas con la Empresa, obligándose a acatar las disposiciones formativas que se le asigne;

c) Desarrollar sus prácticas pre-profesionales con disciplina;

d) Cumplir con el desarrollo del Plan de Prácticas que aplique la Empresa;

e) Sujetarse a las disposiciones administrativas internas que le señale la Empresa.

**Artículo 23.-** Los Consultorios Profesionales, asociados o individuales están comprendidos en el artículo 17. En ningún caso podrán pagar a los practicantes una subvención mensual inferior al 50% de la prevista en el artículo 21.

### **CAPITULO III**

#### **NORMAS COMUNES**

**Artículo 24.-** Las empresas o entidades cuyos trabajadores se encuentren sujetos al régimen laboral de la actividad privada son competentes para celebrar las convenciones de Formación Laboral Juvenil y de Prácticas Pre-Profesionales.

**Artículo 25.-** Los convenios de Formación Laboral Juvenil y Prácticas Pre-Profesionales generan exclusivamente los derechos y obligaciones que esta Ley atribuye a las partes que lo celebran. No originan vínculo laboral.

**Artículo 26.-** La subvención económica que se otorga a los participantes de los Programas de Formación Laboral Juvenil y Prácticas Pre-Profesionales al no tener carácter remunerativo, no está sujeta a retención a cargo del beneficiario, ni a pago alguno de cargo de la empresa, por concepto de aportaciones o contribuciones al Instituto Peruano de Seguridad Social, FONAVI, SENATI o cualquier otra análoga.

**Artículo 27.-** No es permitido incluir o transferir a ninguno de los regímenes de Formación Laboral Juvenil o Prácticas Pre-Profesionales contemplados en esta Ley, a personas que tengan relación laboral con las empresas con quienes se haya celebrado convenios.

**Artículo 28.-** La Dirección General de Empleo y Formación Profesional del Ministerio de Trabajo y Promoción Social es la dependencia competente para el control,

supervisión y demás responsabilidades asignadas en las normas sobre Formación Laboral Juvenil y Prácticas Pre-Profesionales.

**Artículo 29.-** Los convenios de Formación Laboral Juvenil y de Prácticas Pre-Profesionales se inscribirán en el registro correspondiente que al efecto autorizará la Dirección General de Empleo y Formación Profesional.

**Artículo 30.-** Las personas contratadas bajo la modalidad de convenios para la Formación Laboral Juvenil o Prácticas Pre-Profesionales tendrán opción preferencial de admisión en las empresas en que hayan realizado su capacitación, previa evaluación de la empresa.

**Artículo 31.-** La Formación Laboral Juvenil deberá impartirse preferentemente en el propio centro de trabajo o en escuelas-talleres implementados en las empresas para los jóvenes que estén cursando sus estudios escolares con la cooperación y apoyo técnico del Ministerio de Trabajo y Promoción Social y de los centros educativos que así lo dispongan.

Los programas de Formación Laboral Juvenil deberán ajustarse a los lineamientos generales establecidos en los Planes Nacionales de Formación Laboral, que serán fijados por el Ministerio de Trabajo y Promoción Social en coordinación con las organizaciones laborales y empresariales representativas dentro de cada rama de actividad económica, en los casos en que dadas las características y dimensiones de las empresas, no cuenten con los "Convenios de Productividad" a que se refiere el artículo 3 de la presente Ley.

## CAPITULO IV

### DEL CONTRATO DE APRENDIZAJE

**Artículo 32.-** Por el Contrato de Aprendizaje el aprendiz se obliga a prestar servicios a una empresa, por tiempo determinado, a cambio de que éste le proporcione los medios para adquirir formación profesional sistemática e integral de la ocupación para cuyo desempeño ha sido contratado y le abone la asignación mensual convenida.

**Artículo 33.-** El aprendizaje en las actividades productivas consideradas en la Gran División 3 de la Clasificación Industrial Uniforme de las Naciones Unidas (CIIU) y las actividades industriales de instalación, reparación y mantenimiento contenidas en las demás Grandes Divisiones de la CIIU, se realiza a través del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) y se rige por sus normas especiales y las que contiene la presente Ley.

**Artículo 34.-** Corresponde al SENATI la facultad de planificar, dirigir y conducir, a nivel nacional, las actividades de capacitación, perfeccionamiento y especialización de los aprendices en las actividades previstas en el artículo anterior.

**Artículo 35.-** Pueden celebrar contratos de aprendizaje las personas mayores de 14 y menores de 24 años, siempre que acrediten como mínimo haber concluido sus estudios primarios.

**Artículo 36.-** La asignación mensual de los aprendices no podrá ser inferior, al monto de la remuneración mínima vital que se encuentre vigente en la oportunidad del pago.

**TITULO II**  
**DEL CONTRATO DE TRABAJO**  
**CAPITULO I**  
**NORMAS GENERALES**

**Artículo 37.-** En toda prestación de servicios remunerados y subordinados se presume, salvo prueba en contrario, la existencia de un contrato de trabajo por tiempo indeterminado.

Por excepción, puede celebrarse por escrito contratos para obra o servicio determinados o sometidos a condición o sujetos a plazo en los casos y con los requisitos que la presente Ley establece.

También puede celebrarse por escrito contratos a tiempo parcial, sin limitación alguna.

**Artículo 38.-** Los servicios para ser de naturaleza laboral, deben ser prestados en forma personal y directa sólo por el trabajador como persona natural. No invalida esta condición que el trabajador pueda ser ayudado por familiares directos que dependan de él, siempre que ello sea usual dada la naturaleza de las labores.

**Artículo 39.-** Constituye remuneración para efectos de esta Ley el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. La alimentación otorgada en crudo o preparada y las sumas que por tal concepto se abonen a un concesionario o directamente al trabajador tienen naturaleza remuneratoria cuando constituyen la alimentación principal del trabajador en calidad de desayuno, almuerzo o refrigerio que lo sustituye o cena.

**Artículo 40.-** No constituye remuneración para ningún efecto legal los conceptos previstos en los artículos 19 y 20 del Decreto Legislativo 650.

**Artículo 41.-** En lo sucesivo, en las normas legales o convencionales y, en general en los instrumentos relativos a remuneraciones, éstas podrán ser expresadas por hora efectiva de trabajo.

El Reglamento establece la forma de hacer compatible esta norma con aquellas en las que se utiliza como unidad de medida el sueldo, el jornal y similares.

**Artículo 42.-** Por la subordinación, el trabajador presta sus servicios bajo dirección de su empleador, el cual tiene facultades para normar reglamentariamente las labores, dictar las órdenes necesarias para la ejecución de las mismas y sancionar disciplinariamente cualquier infracción o incumplimiento.

## **CAPITULO II DEL PERIODO DE PRUEBA**

**Artículo 43.-** El período de prueba es de tres meses, a cuyo término el trabajador alcanza derecho a estabilidad. Las partes pueden pactar un término mayor en caso las labores a desarrollar requieran de un período de capacitación o adaptación o que por su naturaleza o grado de responsabilidad tal prolongación pueda resultar justificada.

La ampliación del período de prueba debe constar por escrito y no podrá exceder, en conjunto con el período inicial, de seis meses en el caso de trabajadores calificados y de un año tratándose de personal de dirección o que desempeña cargos de confianza.

**Artículo 44.-** Están exonerados del período de prueba:

- a) Los trabajadores que ingresen por concurso;
- b) Los que reingresen al servicio del mismo empleador, salvo que el trabajador reingrese en un puesto notoria y cualitativamente distinto al que ocupara anteriormente;
- c) Aquellos que lo hayan estipulado expresamente.

**Artículo 45.-** El porcentaje de personal en período de prueba no puede exceder de 10% del total de trabajadores, salvo en los casos en que la empresa inicie o amplíe sus actividades u otra eventualidad debidamente comprobada.

**Artículo 46.-** En los contratos sujetos a modalidad no hay período de prueba, salvo estipulación expresa en contrario y dentro de los límites señalados en el artículo 43.

## **CAPITULO III DE LA SUSPENSION DEL CONTRATO DE TRABAJO**

**Artículo 47.-** Se suspende el contrato de trabajo cuando cesa temporalmente la obligación del trabajador de prestar el servicio y la del empleador de pagar la remuneración respectiva, sin que desaparezca el vínculo laboral.

Se suspende, también, de modo imperfecto, cuando el empleador debe abonar remuneración sin contraprestación efectiva de labores.

**Artículo 48.-** Son causas de suspensión del contrato de trabajo:

- a) La invalidez temporal;
- b) La enfermedad y el accidente comprobados;
- c) La maternidad durante el descanso pre y post natal;
- d) El descanso vacacional;
- e) La licencia para desempeñar cargo cívico y para cumplir con el Servicio Militar

Obligatorio;

- f) El permiso y la licencia para el desempeño de cargos sindicales;
- g) La sanción disciplinaria;
- h) El ejercicio del derecho de huelga;
- i) La detención del trabajador, salvo el caso de condena privativa de la libertad;
- j) La inhabilitación administrativa o judicial por período no superior a tres meses;
- k) El permiso o licencia concedidos por el empleador;
- l) El caso fortuito y la fuerza mayor;
- ll) Otros establecidos por norma expresa.

La suspensión del contrato de trabajo se regula por las normas que corresponden a cada causa y por lo dispuesto en esta Ley.

**Artículo 49.-** La invalidez absoluta temporal suspende el contrato por el tiempo de su duración. La invalidez parcial temporal sólo suspende si impide el desempeño normal de las labores.

**Artículo 50.-** La inhabilitación impuesta por autoridad judicial o administrativa para el ejercicio de la actividad que desempeñe el trabajador en el centro de trabajo, por un período inferior a tres meses, suspende la relación laboral por el lapso de su duración.

**Artículo 51.-** El caso fortuito y la fuerza mayor autorizan al empleador a la suspensión temporal perfecta de las labores, hasta por un máximo de 90 días, con comunicación inmediata a la Autoridad de Trabajo. Deberá, sin embargo, de ser posible, otorgar vacaciones vencidas o anticipadas y, en general, adoptar medidas que razonablemente eviten agravar la situación de los trabajadores.

La Autoridad Administrativa de Trabajo verificará dentro del sexto día la existencia de la causa invocada, su carácter intempestivo, imprevisible e inevitable; y la necesidad insustituible de la suspensión. De comprobar lo contrario, ordenará la inmediata reanudación de las labores y el pago de las remuneraciones por el tiempo de suspensión transcurrido.

## CAPITULO IV DE LA EXTINCIÓN

**Artículo 52.-** Son causas de extinción del contrato de trabajo:

- a) El fallecimiento del trabajador o del empleador si es persona natural;
- b) La renuncia o retiro voluntario del trabajador,
- c) La terminación de la obra o servicio, el cumplimiento de la condición resolutoria y el vencimiento del plazo en los contratos legalmente celebrados bajo modalidad;
- d) El mutuo disenso entre trabajador y empleador;
- e) La invalidez absoluta permanente;
- f) La jubilación.
- g) El despido, en los casos y forma permitidos por la Ley;
- h) La sentencia judicial ejecutoriada a que se refiere el artículo 72;
- i) El cese colectivo por causa objetiva, en los casos y forma permitidos por la presente Ley.

**Artículo 53.-** El fallecimiento del empleador extingue la relación laboral si aquél es persona natural, sin perjuicio de que, por común acuerdo con los herederos, el trabajador convenga en permanecer por un breve lapso para efectos de la liquidación del negocio. El plazo convenido no podrá exceder de un año, deberá constar por escrito y será presentado a la Autoridad Administrativa de Trabajo para efectos de registro.

**Artículo 54.-** En caso de renuncia o retiro voluntario, el trabajador debe dar aviso escrito con 30 días de anticipación. El empleador puede exonerar este plazo por propia iniciativa o a pedido del trabajador; en este último caso, la solicitud se entenderá aceptada si no es rechazada por escrito dentro del tercer día.

**Artículo 55.-** El acuerdo para poner término a una relación laboral por mutuo disenso debe constar por escrito o en la liquidación de beneficios sociales.

**Artículo 56.-** La invalidez absoluta permanente extingue de pleno derecho y automáticamente la relación laboral desde que es declarada por el Instituto Peruano de Seguridad Social.

**Artículo 57.-** La jubilación es obligatoria para el trabajador varón que cumpla 65 años de edad o 60 si es mujer, si reúne el número de aportaciones suficientes para alcanzar la máxima pensión que otorgue el Instituto Peruano de Seguridad Social y el empleador se obliga a cubrir la diferencia entre dicha pensión hasta completar el 80% de su remuneración ordinaria y a reajustarla periódicamente, en la misma proporción en que se reajuste dicha pensión.

**Artículo 58.-** Para el despido de un trabajador sujeto a régimen de la actividad privada, que labore cuatro o más horas diarias para un mismo empleador, es

indispensable la existencia de causa justa contemplada en la ley y debidamente comprobada.

La causa justa puede estar relacionada con la capacidad o con la conducta del trabajador.

La demostración de la causa corresponde al empleador dentro del proceso judicial que el trabajador pudiera interponer para impugnar su despido.

**Artículo 59.-** Son causas justas de despido relacionadas con la capacidad del trabajador:

- a) El detrimento de la facultad física o mental o la ineptitud sobrevenida, determinante para el desempeño de sus tareas;
- b) El rendimiento deficiente en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores y bajo condiciones similares;
- c) La negativa injustificada del trabajador a someterse a examen médico previamente convenido o establecido por ley, determinantes de la relación laboral, o a cumplir las medidas profilácticas o curativas prescritas por el médico para evitar enfermedades o accidentes.

**Artículo 60.-** Son causas justas de despido relacionadas con la conducta del trabajador:

- a) La comisión de falta grave;
- b) La condena penal por delito doloso;
- c) La inhabilitación del trabajador.

**Artículo 61.-** Falta grave es la infracción por el trabajador de los deberes esenciales que emanan del contrato, de tal índole, que haga irrazonable la subsistencia de la relación.

Son faltas graves:

- a) El incumplimiento de las obligaciones de trabajo que supone el quebrantamiento de la buena fe laboral, la reiterada resistencia a las órdenes relacionadas con las labores, la reiterada paralización intempestiva de labores y la inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo o del Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial, aprobados o expedidos según corresponda por la autoridad competente, que revistan gravedad;
- b) La disminución deliberada y reiterada en el rendimiento en las labores o del volumen o de la calidad de producción, verificada fehacientemente o con el concurso de los servicios inspectivos del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, quien podrá solicitar el apoyo del sector al que pertenece la empresa;

c) La apropiación consumada o frustrada de bienes o servicios del empleador o que se encuentran bajo su custodia, así como la retención o utilización indebidas de los mismos, en beneficio propio o de terceros, con prescindencia de su valor;

d) El uso o entrega a terceros de información reservada del empleador, la sustracción o utilización de documentos de la empresa, sin autorización y la competencia desleal;

e) La concurrencia reiterada en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas o sustancias estupefacientes, y aunque no sea reiterada cuando por la naturaleza de la función o del trabajo revista excepcional gravedad. La autoridad policial prestará su concurso para coadyuvar en la verificación de tales hechos; la negativa del trabajador a someterse a la prueba correspondiente se considerará como reconocimiento de dicho estado, lo que se hará constar en el atestado policial respectivo;

f) Los actos de violencia, grave indisciplina, injuria y faltamiento de palabra verbal o escrita en agravio del empleador, de sus representantes, del personal jerárquico o de otros trabajadores, sea que se cometan dentro del centro de trabajo o fuera de él cuando los hechos se deriven directamente de la relación laboral. Los actos de extrema violencia tales como toma de rehenes o de locales podrán adicionalmente ser denunciados ante la autoridad judicial competente;

g) El daño intencional a los edificios, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación, materias primas y demás bienes de propiedad de la empresa o en posesión de ésta;

h) El abandono de trabajo por más de tres días consecutivos, las ausencias injustificadas por más de cinco días en un período de treinta días calendario o más de quince días en un período de ciento ochenta días calendario; hayan sido o no sancionadas disciplinariamente en cada caso, la impuntualidad reiterada, si ha sido acusada por el empleador, siempre que se hayan aplicado sanciones disciplinarias previas de amonestaciones escritas y suspensiones.

CONCORDANCIAS: R. N° 008-CND-P-2006, Numeral VI

**Artículo 62.-** Las faltas graves señaladas en el Artículo anterior, se configuran por su comprobación objetiva en el procedimiento laboral, con prescindencia de las connotaciones de carácter penal o civil que tales hechos pudieran revestir.

**Artículo 63.-** El despido por la comisión de delito doloso a que se refiere el inciso b) del artículo 60 se producirá al quedar firme la sentencia condenatoria y conocer de tal hecho el empleador, salvo que este haya conocido del hecho punible antes de contratar al trabajador.

La reiterada paralización intempestiva de labores a que se refiere el inciso a) del Artículo 61 verificada fehacientemente o con el concurso de la Autoridad Administrativa de Trabajo, quien está obligada, bajo responsabilidad con el concurso de la policía o de la fiscalía si fuere el caso, a constatar el hecho, debiendo individualizar en el acta respectiva a los trabajadores que incurran en esta falta.

**Artículo 64.-** La inhabilitación que justifica el despido es aquella impuesta al trabajador por autoridad judicial o administrativa para el ejercicio de la actividad que desempeñe en el centro de trabajo, si lo es por un período de tres meses o más.

**Artículo 65.-** Es nulo el despido que tenga por motivo:

- a) La afiliación a un sindicato o la participación en actividades sindicales;
- b) Ser candidato a representante de los trabajadores o actuar o haber actuado en esa calidad;
- c) Presentar una queja o participar en un procedimiento contra el empleador ante las autoridades competentes;
- d) La discriminación por razón de sexo, raza, religión, opinión o idioma;
- e) El embarazo si el despido se produce dentro de los 90 días anteriores o posteriores al parto.

**Artículo 66.-** Son actos de hostilidad equiparables, al despido los siguientes:

- a) La falta de pago de la remuneración en la oportunidad correspondiente, salvo razones de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobados por el empleador;
- b) La reducción inmotivada de la remuneración o de la categoría;
- c) El incumplimiento injustificado de las obligaciones legales o convencionales;
- d) El traslado del trabajador a lugar distinto de aquel en el que preste habitualmente servicios, con el propósito de ocasionarle perjuicio;
- e) La inobservancia de medidas de higiene y seguridad que pueda afectar o poner en riesgo la vida y la salud del trabajador;
- f) El acto de violencia o el falta grave de palabra en agravio del trabajador o de su familia;
- g) Los actos de discriminación por razón de sexo, raza, religión, opinión o idioma;
- h) Los actos contra la moral, el hostigamiento sexual y todos aquellos que constituyan actitudes deshonestas que afecten la dignidad del trabajador.

El trabajador, antes de accionar judicialmente, deberá emplazar por escrito al empleador para que cese la hostilidad y darle plazo razonable para que enmiende su conducta.

**Artículo 67.-** El empleador no podrá despedir por causa relacionada con la capacidad o con la conducta del trabajador sin antes otorgarle un plazo razonable no

menor a seis días naturales para que demuestre su capacidad, corrija su deficiencia o pueda defenderse de los cargos que se le formulan, salvo aquellos casos de falta grave flagrante en que no resulte razonable tal posibilidad.

Tanto en el caso contemplado en el presente artículo, como en el artículo 68 deberá observarse el principio de inmediatez.

**Artículo 68.-** El despido deberá ser comunicado por escrito al trabajador mediante carta en la que se indique de modo preciso la causa del mismo; si el trabajador se negara a recibirla, será enviada por intermedio de notario o de juez de paz, o de la policía a falta de aquellos

El empleador no podrá invocar posteriormente causa, distinta de la imputada en la carta de despido. Sin embargo, si iniciado el trámite previo al despido el empleador toma conocimiento de alguna otra falta grave en la que incurriera el trabajador y que no fue materia de imputación, podrá reiniciar el trámite.

**Artículo 69.-** Tratándose de la comisión de una misma falta por varios trabajadores, el empleador podrá imponer sanciones diversas a todos ellos, en atención a antecedentes de cada cual y otras circunstancias coadyuvantes, pudiendo incluso remitir u olvidar la falta, según su criterio.

**Artículo 70.-** Producido el despido el empleador puede proponer la reposición del trabajador durante el juicio. En tal caso el juez dictará resolución cortando la secuela del procedimiento disponiendo que el trabajador opte por la reposición o por la indemnización a que se refiere el artículo 76. La oposición deberá ser ejercitada por el trabajador dentro de ocho (8) días hábiles de notificado con la citada resolución. De no producirse se entenderá que éste optó por la indemnización.

## CAPITULO V

### DE LOS DERECHOS DEL TRABAJADOR

**Artículo 71.-** En los casos de nulidad de despido del artículo 65 el trabajador podrá demandar que se declare dicha nulidad y se proceda a su reposición en el empleo. En estos casos si el despido es declarado nulo el trabajador será repuesto en su empleo.

**Artículo 72.-** Si el despido es injustificado, el trabajador podrá demandar alternativamente su reposición en el trabajo o el pago de la indemnización a que se refiere el artículo 76.

Si demanda la reposición puede en cualquier estado de la causa variarla a una de indemnización. Del mismo modo, el juez podrá ordenar en la sentencia el pago de la indemnización en vez de la reposición cuando éste resultare inconveniente dadas las circunstancias.

En el segundo caso, si la demanda es exclusivamente de indemnización, el trabajador deberá demandar simultáneamente el pago de cualquier otro derecho o beneficio social pendiente.

La sentencia judicial ejecutoriada extingue el contrato cuando determina que el despido no da lugar a reposición sino al pago de indemnización.

**Artículo 73.-** El trabajador que se considere hostilizado por cualquiera de las causales a que se refiere el artículo 66 de la presente ley, podrá optar excluyentemente por:

a) Accionar para que cese la hostilidad. Si la demanda fuese declarada fundada se resolverá por el cese de la hostilidad, imponiéndose al empleador la multa que corresponda a la gravedad de la falta; o

b) La terminación del contrato de trabajo en cuyo caso demandará el pago de la indemnización a que se refiere el artículo 76 de esta ley, independientemente de la multa y de los beneficios sociales que puedan corresponderle.

**Artículo 74.-** El plazo para accionar judicialmente en los casos previstos en los artículos 71 72 y 73 es de treinta (30) días naturales de producido el hecho.

Este plazo de caducidad no está sujeto a interrupción o pacto que lo enerve, una vez transcurrido impide el ejercicio del derecho.

La única excepción está constituida por la imposibilidad material de accionar ante un Tribunal peruano, por encontrarse el trabajador fuera del territorio nacional e impedido de ingresar a él, o por falta de funcionamiento del Poder Judicial.

**Artículo 75.-** Ni el despido ni el motivo alegado se deducen o presumen, quien los acusa debe probarlos.

**Artículo 76.-** La indemnización por despido cuando no se otorgue la reposición o el trabajador demande la indemnización es equivalente a una remuneración mensual por cada año completo de servicios, más la fracción proporcional, con un mínimo de tres y un máximo de doce remuneraciones.

**Artículo 77.-** En caso de inobservancia de las formalidades esenciales del despido, el juez podrá disponer la reincorporación temporal del trabajador, sin que ello inhíba al juzgador de pronunciarse sobre el fondo el asunto, dentro del término de ley.

(\*) Artículo modificado por el Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 765, publicado el 15-11-91, cuyo texto es el siguiente:

**"Artículo 77.-** En caso de inobservancia de las formalidades no esenciales del despido, el Juez podrá disponer la reincorporación temporal del trabajador, sin que ello inhíba al juzgador de pronunciarse sobre el fondo del asunto dentro del término de Ley".

**Artículo 78.-** Al declarar fundada la demanda, el juez ordenará el pago de las remuneraciones dejadas de percibir, en los casos y de la manera siguiente:

a) Si el despido es nulo, desde la fecha en que se produjo hasta la reposición efectiva;

b) Si se ordena la reposición o se sustituye ésta por el pago de indemnizaciones, desde la fecha de notificación con la demanda hasta la ejecución de la sentencia;

El pago de las remuneraciones devengadas se ordenará con deducción de los períodos de inactividad procesal no imputables a las partes.

Asimismo, ordenará los depósitos correspondientes a la compensación por tiempo de servicios y, de ser el caso, con sus intereses.

**Artículo 79.-** El juez podrá, a pedido de parte, ordenar el pago de una asignación provisional y fijar su monto, el que no podrá exceder de la remuneración ordinaria. Dicha asignación será pagada por el empleador hasta alcanzar el saldo de la reserva por compensación por tiempo de servicios que aún conserve en su poder; de allí en adelante, será pagada por el depositario de la misma hasta agotar el importe del depósito y sus intereses.

Si la sentencia ordena la reposición, el empleador restituirá el depósito más los respectivos intereses, con cargo a las remuneraciones caídas a que se refiere el artículo anterior.

**Artículo 80.-** El plazo para la resolución judicial es de seis meses de realizado el comparendo, bajo responsabilidad.

**Artículo 81.-** El empleador que no cumpla el mandato de reposición dentro de las veinticuatro (24) horas de notificado, será requerido judicialmente bajo apercibimiento de multa, cuyo monto se incrementará sucesivamente en treinta (30%) por ciento del monto original de la multa a cada nuevo requerimiento judicial hasta la cabal ejecución del mandato.

El importe de la multa no es deducible de la materia imponible afecta a impuesto a la renta.

## CAPITULO VI

### DE LOS TRABAJADORES DE DIRECCIÓN Y DE CONFIANZA (\*)

(\*) De conformidad con el Artículo 2 del Decreto Legislativo N° 765, publicado el 15-11-91, se modifica la denominación del presente Capítulo por la de "De las Situaciones Especiales"

**Artículo 82.-** Personal de dirección es aquel que ejerce la representación general del empleador frente a otros trabajadores o a terceros y que lo sustituye o que comparte

con aquel las funciones de administración y control y de cuya actividad y grado de responsabilidad depende el resultado de la actividad empresarial.

Trabajadores de confianza son aquellos que laboran en contacto personal y directo con el empleador o con el personal de dirección, teniendo acceso a secretos industriales, comerciales o profesionales y, en general, a información de carácter reservado. Asimismo, aquéllos cuyas opiniones o informes son presentados directamente al personal de dirección, contribuyendo a la formación de las decisiones empresariales.

**Artículo 83.-** Todos los trabajadores que directamente o por promoción acceden a puestos de dirección o de confianza se encuentran comprendidos en los alcances del artículo anterior. En la designación o promoción del trabajador, la ley no ampara el abuso del derecho o la simulación.

El reglamento precisará la forma y requisitos para su calificación como tales, así como los demás elementos concurrentes.

**Artículo 84.-** Los trabajadores de las empresas que cuenten hasta con veinte (20) trabajadores, el personal de dirección y los trabajadores de confianza sólo pueden accionar para el pago de la indemnización mas no para su reposición.

**Artículo 85.-** Los trabajadores de regímenes especiales se seguirán rigiendo por sus propias normas.

## CAPITULO VII

### DEL CESE COLECTIVO POR CAUSAS OBJETIVAS

**Artículo 86.-** Son causas objetivas para la terminación del contrato de trabajo:

- a) El caso fortuito y la fuerza mayor;
- b) Los motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos;
- c) La disolución y liquidación de la empresa, y la quiebra;
- d) Las necesidades de funcionamiento de la empresa.

**Artículo 87.-** Si el caso fortuito o la fuerza mayor son de tal gravedad que implican la desaparición total o parcial del centro de trabajo, el empleador podrá, dentro del plazo de suspensión a que se refiere el artículo 51, solicitar la terminación de los respectivos contratos individuales de trabajo.

En tal caso, se seguirá el procedimiento indicado en el artículo 88, sustituyendo el dictamen y la conciliación, por la inspección que el Ministerio del Sector llevará a cabo, con audiencia de partes poniéndose su resultado en conocimiento del Ministerio de Trabajo y Promoción Social; quien resolverá conforme a los incisos f) y g) del citado artículo 88.

**Artículo 88.-** La terminación de los contratos de trabajo por causa objetiva se sujeta al procedimiento siguiente: (\*)

(\*) Párrafo modificado por el Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 765, publicado el 15-11-91, cuyo texto es el siguiente:

**"Artículo 88.-** La terminación de los contratos de trabajo por causa objetiva, salvo el caso previsto en el inciso d) del artículo 86, se sujeta al procedimiento siguiente:

a) La empresa proporcionará al sindicato, a los representantes autorizados en caso de no existir aquél o a los propios trabajadores la información pertinente, indicando con precisión los motivos que invoca, la nómina de los trabajadores afectados y la fecha prevista para la terminación de los contratos individuales;

b) La empresa con el sindicato o con los representantes de los trabajadores a falta de éste, entablarán negociaciones para acordar las condiciones del cese colectivo o medidas que puedan adoptarse para evitar o limitar el cese del personal. Entre tales medidas pueden estar la suspensión temporal de las labores en forma total o parcial; la disminución de turnos, días u horas de trabajo; la modificación de las condiciones de trabajo; la revisión de las convenciones colectivas vigentes; y cualesquiera otras que puedan coadyuvar a la continuidad de las actividades del centro laboral. El acuerdo que adopten obliga a las partes involucradas;

c) De no llegarse a un acuerdo en trato directo el empleador podrá recurrir al Ministerio del Sector o la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores – CONASEV, según corresponda para que se pronuncie sobre la procedencia de la causa objetiva invocada, dentro del término de quince días hábiles de solicitado, bajo responsabilidad del o los funcionarios obligados a expedir el informe correspondiente: El informe se limitará a opinar sobre el pedido formulado por el empleador;

d) Con dicho dictamen el empleador podrá recurrir a la Autoridad Administrativa de Trabajo acompañando a su solicitud una pericia técnica, si así lo deseara;

e) La Autoridad Administrativa de Trabajo convocará a Reuniones de Conciliación a los representantes de los trabajadores y del empleador, dentro del tercer día las mismas que deberán llevarse a cabo indefectiblemente dentro de los ocho días hábiles siguientes;

f) Vencido el plazo a que se refiere el literal anterior la Autoridad Administrativa de Trabajo está obligada a dictar resolución dentro de los cinco días siguientes aprobando total o parcialmente la solicitud o desaprobándola;

g) Contra la resolución cabe recurso de apelación, en un plazo de tres días, el que deberá ser resuelto en un plazo de cinco días, bajo responsabilidad.

La intervención de la Autoridad Administrativa de Trabajo es definitiva, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 54 de la Constitución Política.

CONCORDANCIA: R. CONASEV N° 320-92-EF-94.10.0

**Artículo 89.-** Declarada la quiebra o adoptado el acuerdo de disolución de la empresa por el órgano competente de ésta conforme a la Ley General de Sociedades, tal hecho hace innecesarios la negociación directa y el dictamen a que se refieren los incisos b) y c) del artículo anterior.

Los trabajadores tendrán primera opción para adquirir los activos e instalaciones de la empresa quebrada o en liquidación que les permita la continuidad de su trabajo.

Los beneficios sociales se podrán aplicar en este caso a la compra de dichos activos e instalaciones hasta su límite.

**Artículo 90.-** Si la terminación de los contratos de trabajo obedece a necesidades de funcionamiento, no se podrá afectar el nivel global de empleo. Por tanto, el empleador que invoque esta causal deberá comunicar al Ministerio de Trabajo y Promoción Social la nómina del personal afectado y, en un plazo no mayor de sesenta (60) días naturales, cubrir las vacantes producidas con trabajadores cuya remuneración y beneficios no serán inferiores a los que perciban los trabajadores estables que desempeñan labores equivalentes a más del cinco por ciento (5%) del personal en cada año calendario a partir del 1 de enero de 1992. (\*)

(\*) Artículo modificado por el Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 765, publicado el 15-11-91, cuyo texto es el siguiente:

**"Artículo 90.-** Si la terminación de los contratos de trabajo obedece a necesidades de funcionamiento, no se podrá efectuar el nivel global de empleo. Por tanto, el empleador que invoque que esta causal deberá acreditarla ante el Ministerio del Sector en la forma que establezca Reglamento, comunicando a continuación al Ministerio de Trabajo y Promoción Social la nómina del personal afectado y, en un plazo no mayor a sesenta (60) días naturales, procederá a cubrir las vacantes producidas con trabajadores cuya remuneración y beneficios no serán inferiores a los que perciban los trabajadores estables que desempeñan labores equivalentes. La terminación de los contratos de trabajo por necesidades de funcionamiento no podrá afectar a más de cinco por ciento (5%) del personal, computado en forma acumulativa en cada año calendario al partir del 01 de enero de 1992".

**Artículo 91.-** El trabajador cesado por necesidades de funcionamiento de la empresa tendrá derecho además a la indemnización establecida en el artículo 76 de esta Ley.

**Artículo 92.-** El trabajador que cese por necesidad de funcionamiento, igualmente tendrá derecho a solicitar al juzgado respectivo su reincorporación, si la empresa no cumpliera dentro del plazo legal con cubrir la vacante producida y mantener el nivel global de empleo. En tal caso, el trabajador tendrá derecho a las remuneraciones caídas desde la presentación de la demanda.

**Artículo 93.-** Con excepción del caso fortuito o fuerza mayor, se cursará a los trabajadores afectados por la terminación de sus contratos, un preaviso de treinta (30) días el que podrá ser sustituido por el pago de la remuneración equivalente, quedando el trabajador exonerado de laborar durante dicho término.

**Artículo 94.-** El empleador deberá acreditar el pago total de la Compensación por Tiempo de Servicios en la forma establecida en el Decreto Legislativo 650 dentro de las 48 horas de la fecha del acuerdo o resolución final.

**Artículo 95.-** Los trabajadores afectados por el cese en los casos contemplados en los incisos a) y b) del artículo 86, gozan de derecho de preferencia para su readmisión en el empleo si el empleador decidiera contratar nuevo personal. Para este efecto, el empleador deberá notificar al ex trabajador por escrito, con quince días de anticipación, en el domicilio que el trabajador haya señalado a la empresa.

Es de aplicación a este caso, en lo pertinente, lo dispuesto en el artículo 92.

### TITULO III

#### DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO SUJETOS A MODALIDAD

#### CAPITULO I

#### DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN

**Artículo 96.-** Los contratos de trabajo sujetos a modalidad podrán celebrarse cuando así lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se ha de ejecutar, excepto los contratos de trabajo intermitente o de temporada que por su naturaleza puedan ser permanentes.

**Artículo 97.-** Son contratos de naturaleza temporal:

- a) El contrato por inicio o lanzamiento de una nueva actividad.
- b) El contrato por necesidades del mercado.
- c) El contrato por reconversión empresarial.

**Artículo 98.-** Son contratos de naturaleza accidental:

- a) El contrato ocasional.
- b) El contrato de suplencia.
- c) El contrato de emergencia.

**Artículo 99.-** Son contratos de obra o servicio:

- a) El contrato específico.
- b) El contrato intermitente.
- c) El contrato de temporada.

## CAPITULO II

### CONTRATOS DE NATURALEZA TEMPORAL

#### Contrato por Inicio o Incremento de Actividad

**Artículo 100.-** El contrato temporal por inicio de una nueva actividad es aquel celebrado entre un empleador y un trabajador originados por el inicio de una nueva actividad empresarial. Su duración máxima es de tres años.

Se entiende como nueva actividad, tanto el inicio de la actividad productiva, como la posterior instalación o apertura de nuevos establecimientos o mercados, así como el inicio de nuevas actividades o el incremento de las ya existentes dentro de la misma empresa.

#### Contrato por Necesidades de Mercado

**Artículo 101.-** El contrato temporal por necesidades del mercado es aquel que se celebra entre un empleador y un trabajador con el objeto de atender incrementos coyunturales de la producción originados por variaciones sustanciales de la demanda en el mercado aun cuando se trate de labores ordinarias que formen parte de la actividad normal de la empresa y que no pueden ser satisfechas con personal permanente. Su duración máxima es de seis meses al año.

En los contratos temporales por necesidades de mercado deberá constar la causa objetiva que justifique la contratación temporal.

Dicha causa objetiva deberá sustentarse en un incremento temporal e imprevisible del ritmo normal de la actividad productiva, con exclusión de las variaciones de carácter cíclico o de temporada que se producen en algunas actividades productivas de carácter estacional.

#### Contrato por Reconversión Empresarial

**Artículo 102.-** Es contrato temporal por reconversión empresarial el celebrado en virtud a la sustitución, ampliación o modificación de las actividades desarrolladas en la empresa, y en general toda variación de carácter tecnológico en las maquinarias, equipos, instalaciones, medios de producción, sistemas, métodos y procedimientos productivos y administrativos. Su duración máxima es de dos años.

### **CAPITULO III**

#### **CONTRATOS DE NATURALEZA ACCIDENTAL**

##### **Contrato Ocasional**

**Artículo 103.-** El contrato accidental-ocasional es aquel celebrado entre un empleador y un trabajador para atender necesidades transitorias distintas a la actividad habitual del centro de trabajo. Su duración máxima es de seis meses al año.

##### **Contrato de Suplencia**

**Artículo 104.-** El contrato accidental de suplencia es aquel celebrado entre un empleador y un trabajador con el objeto que éste sustituya a un trabajador estable de la empresa, cuyo vínculo laboral se encuentre suspendido por alguna causa justificada prevista en la legislación vigente, o por efecto de disposiciones convencionales aplicables en el centro de trabajo. Su duración será la que resulte necesaria según las circunstancias.

En tal caso el empleador deberá reservar el puesto a su titular, quien conserva su derecho de readmisión en la empresa, operando con su reincorporación oportuna la extinción del contrato de suplencia.

En esta modalidad de contrato se encuentran comprendidas las coberturas de puestos de trabajo estable, cuyo titular por razones de orden administrativo debe desarrollar temporalmente otras labores en el mismo centro de trabajo.

##### **Contrato de Emergencia**

**Artículo 105.-** El contrato accidental de emergencia es aquel que se celebra entre un empleador y un trabajador para cubrir las necesidades promovidas por caso fortuito o fuerza mayor. Su duración coincidirá con la duración de la emergencia no pudiendo exceder de un año.

### **CAPITULO IV**

#### **CONTRATOS PARA OBRA O SERVICIO**

##### **Contrato para Obra Determinada o Servicio Específico**

**Artículo 106.-** Los contratos para obra determinada o servicio específico, son aquellos celebrados entre un empleador y un trabajador, con objeto previamente establecido y de duración determinada. Su duración será la que resulte necesaria.

En este tipo de contratos podrán celebrarse las renovaciones que resulten necesarias para la conclusión o terminación de la obra o servicio objeto de la contratación.

### **Contrato Intermitente**

**Artículo 107.-** Los contratos de servicio intermitente son aquellos celebrados entre un empleador y un trabajador, para cubrir las necesidades de las actividades de la empresa que por su naturaleza son permanentes pero discontinuas.

Estos contratos podrán efectuarse con el mismo trabajador, quien tendrá derecho preferencial en la contratación, pudiendo consignarse en el contrato primigenio tal derecho, el que operará en forma automática, sin necesidad de requerirse de nueva celebración de contrato o renovación.

**Artículo 108.-** En el contrato escrito que se suscriba deberá consignarse con la mayor precisión las circunstancias o condiciones que deben observarse para que se reanude en cada oportunidad la labor intermitente del contratado.

**Artículo 109.-** El tiempo de servicios y los derechos sociales del trabajador contratado bajo esta modalidad se determinarán en función del tiempo efectivamente laborado.

### **Contrato de Temporada**

**Artículo 110.-** El contrato de temporada es aquel celebrado entre un empresario y un trabajador con el objeto de atender necesidades propias del giro de la empresa o establecimiento, que se cumplen sólo en determinadas épocas del año y que están sujetas a repetirse en periodos equivalentes en cada en función a la naturaleza de la actividad productiva.

**Artículo 111.-** En los contratos de trabajo de temporada necesariamente deberá constar por escrito lo siguiente:

- a) La duración de la temporada;
- b) La obligatoriedad del previos que deberá cursar el empleador, al trabajador diez (10) días antes de la finalización de la temporada, si ésta dura, más de tres (3) meses;
- c) La naturaleza de la actividad de la empresa, establecimiento o explotación; y,
- d) La naturaleza de las labores del trabajador.

**Artículo 112.-** Si el trabajador fuera contratado por un mismo empleador por tres temporadas tendrá derecho a ser contratado para las temporadas siguientes, si la suma de los periodos laborados supera en conjunto el año calendario, computado a partir de la primera temporada de trabajo.

**Artículo 113.-** Para hacer efectivo el ejercicio del derecho conferido en el artículo anterior, el trabajador deberá presentarse en la empresa, explotación o establecimiento dentro de los quince (15) días anteriores al inicio de la temporada, vencidos los cuales caducará su derecho a solicitar su readmisión en el trabajo.

**Artículo 114.-** Se asimila también al régimen legal contrato de temporada a los incrementos regulares y periódicos de nivel de la actividad normal de la empresa o explotación, producto de un aumento sustancial de la demanda durante una parte del año, en el caso de los establecimientos o explotaciones en los cuales la actividad es continua y permanente durante todo el año.

Igualmente se asimila al régimen legal del contrato de temporada a las actividades feriales.

## CAPITULO V

### REQUISITOS FORMALES PARA LA VALIDEZ DE LOS CONTRATOS

**Artículo 115.-** Los contratos de trabajo a que se refiere este título necesariamente deberán constar por escrito y por triplicado, debiendo consignarse en forma expresa su duración, y las causas objetivas determinantes de la contratación, así como las demás condiciones de la relación laboral.

**Artículo 116.-** La aprobación de los contratos se efectuará automáticamente a la sola presentación de la solicitud correspondiente que contenga una declaración jurada en el sentido que el trabajo que va a realizar o la obra a ejecutar el trabajador contratado tiene naturaleza accidental o temporal. La solicitud deberá presentarse para su aprobación dentro de los ocho días de la celebración del contrato. La Autoridad Administrativa de Trabajo puede ordenar la verificación posterior de la veracidad de la declaración jurada. Si se estableciera que es falsa, el contrato se considerará como uno a plazo indeterminado.

Si se presentara la solicitud vencido el plazo antes mencionado, la validez del contrato a plazo fijo se supeditará a la aprobación expresa por la Autoridad Administrativa de Trabajo, previa inspección y sin perjuicio de la multa que imponga al empleador por el incumplimiento incurrido.

## CAPITULO VI

### NORMAS COMUNES

**Artículo 117.-** Dentro de los plazos máximos establecidos en las distintas modalidades contractuales señaladas en los artículos precedentes, podrán celebrarse contratos por periodos menores pero que sumados no excedan dichos límites.

En los casos que corresponda, podrán, igualmente celebrarse en forma sucesiva con el mismo trabajador, diversos contratos en las distintas modalidades del centro de trabajo, en función de las necesidades del centro de trabajo y siempre que en conjunto no superen la duración máxima de tres (3) años.

**Artículo 118.-** El periodo de prueba se rige de acuerdo a lo establecido en el artículo 46 y sólo es aplicable en la primera contratación del trabajador.

**Artículo 119.-** Si el empleador, vencido el periodo de prueba, resolviera injustificada y unilateralmente el contrato, deberá abonar al trabajador, las remuneraciones dejadas de percibir hasta el vencimiento del contrato, las mismas que tienen carácter indemnizatorio.

El pago de la remuneración en la forma prevista en el párrafo anterior, sustituye a las indemnizaciones por despedida injustificada.

## **CAPITULO VII**

### **DESNATURALIZACION DE LOS CONTRATOS**

**Artículo 120.-** Los contratos de trabajo a plazo se considerarán como de duración indeterminada:

a) Si el trabajador continúa laborando después de la fecha de vencimiento del plazo estipulado, o después de las prórrogas pactadas, si éstas exceden del límite máximo permitido.

b) Cuando se trata de un contrato para obra determinada o de servicio específico, si el trabajador continúa prestando servicios efectivos, luego de concluida la obra materia del contrato, sin haberse operado renovación.

c) Si se comprobara que la labor desempeñada por el trabajador no corresponde a la modalidad bajo la cual fue contratado.

d) Si el titular del puesto sustituido, no se reincorpora vencido el término legal o convencional y el trabajador contratado continuare laborando.

**Artículo 121.-** Los trabajadores permanentes que cesen no podrán ser recontratados bajo ninguna de las modalidades previstas en este Título, salvo que haya transcurrido un año del cese.

## **CAPITULO VIII**

### **DERECHOS Y BENEFICIOS**

**Artículo 122.-** Los trabajadores contratados conforme al presente Título tienen derecho a percibir los mismos beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores vinculados a un contrato de duración indeterminado, del respectivo centro de trabajo y a la estabilidad laboral durante el tiempo que dure el contrato, una vez superado el periodo de prueba.

## **CAPITULO IX**

### **DE LOS OTROS CONTRATOS SUJETOS A MODALIDAD**

**Artículo 123.-** Los contratos de trabajo del régimen de exportación de productos no tradicionales a que se refiere el Decreto Ley 22342 se regulan por sus propias

normas. Sin embargo, le son aplicables las normas establecidas en esa Ley sobre aprobación de los contratos.

Basta que la industria se encuentre comprendida en el Decreto Ley 22342 para que proceda la contratación del personal bajo el citado régimen.

**Artículo 124.-** Los contratos de trabajo temporales que se ejecuten en las zonas francas, así como cualquier otro régimen especial, se regula por sus propias normas.

**Artículo 125.-** Cualquier otra clase de servicio sujeto a modalidad no contemplado específicamente en el presente Título podrá contratarse, siempre que su objeto sea de naturaleza temporal y por una duración adecuada al servicio que debe prestarse.

**Artículo 126.-** En los casos a que se refieren los artículos precedentes son de aplicación supletoria los Capítulos V y VIII del presente Título en cuanto no se oponga a la normatividad específica de los citados regímenes de contratación.

## TITULO IV

### CAPACITACIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

**Artículo 127.-** El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo, a fin de que ésta pueda mejorar su productividad y sus ingresos.

**Artículo 128.-** El empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias.

**Artículo 129.-** Las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades:

- a) Incrementar la productividad;
- b) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza;
- c) Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña;
- d) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- e) Prevenir riesgos de trabajo.

## TITULO V

### PROMOCIÓN DEL EMPLEO

#### CAPITULO I

#### PROGRAMAS ESPECIALES DE EMPLEO

**Artículo 130.-** El Ministerio de Trabajo y Promoción Social deberá implementar periódicamente programas específicos destinados a fomentar el empleo de categorías

laborales que tengan dificultades para acceder al mercado de trabajo. Dichos programas deberán atender en su diseño y ejecución a las características de los segmentos de fuerza laboral a los que van dirigidos, con la determinación específica de las acciones y medidas a aplicarse para cada caso.

Los programas especiales de empleo en todos los casos tendrán duración determinada.

**Artículo 131.-** Las categorías laborales que podrán beneficiarse principalmente de los programas especiales de empleo serán las siguientes:

- a) Mujeres con responsabilidades familiares sin límite de edad;
- b) Trabajadores mayores de cuarenta y cinco (45) años de edad en situación de desempleo abierto, cesados por causa de programas de reconversión productiva o mediante convenios de productividad; y,
- c) Trabajadores con limitaciones físicas, intelectuales o sensoriales.

**Artículo 132.-** Sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, el Ministerio de Trabajo y Promoción Social por Decreto Supremo podrá habilitar otros programas especiales de fomento del empleo en atención a criterios objetivos adicionales.

Las zonas declaradas en estado de emergencia, en todo caso, recibirán un tratamiento preferencial.

**Artículo 133.-** Los programas especiales de fomento del empleo tendrán que contemplar principalmente las siguientes medidas:

- a) Capacitación laboral y reconversión profesional hacia ocupaciones de mayor productividad y dinamismo en la actividad económica;
- b) Orientación y formación profesional;
- c) Incentivos y ayudas para la movilidad geográfica y ocupacional; y,
- d) Asistencia crediticia, financiera y de asesoría empresarial para la constitución y funcionamiento de pequeñas empresas o microempresas y otras modalidades asociativas a instancia de los trabajadores en base al empleo autónomo.

**Artículo 134.-** Para efectos de esta Ley, se considerará como mujeres con responsabilidades familiares a todas aquellas que con independencia de su edad y de su estado civil, cuentan con cargas familiares y se encuentren dispuestas a laborar en régimen de jornada parcial o a tiempo determinado.

En tal caso, los programas deberán atender a la disponibilidad de tiempo de las trabajadoras, su grado de calificación laboral, las condiciones socio-económicas de sus hogares y su adecuación a las condiciones de la demanda de trabajo por parte de las empresas frente a las fluctuaciones de la demanda en el mercado.

**Artículo 135.-** Para efectos de la presente Ley se considerará como trabajadores cesantes de difícil reinserción ocupacional a aquellos que se encuentren en la condición de desempleo abierto y que cumplan adicionalmente los requisitos siguientes:

- a) Que su grado de calificación laboral y profesional derivará de ocupaciones que se consideran obsoletas o en vías de extinción, por efecto de los cambios tecnológicos;
- b) Que sean mayores de cuarenta y cinco (45) años de edad; y,
- c) Que hayan sido cesados por alguna de las causales contempladas en el Capítulo VII del Título II.

Estos programas deberán atender a la superación del grado de inadecuación laboral del trabajador y los requerimientos de los nuevos empleos ofertados por el mercado laboral, a la duración del periodo de desempleo abierto y a las características socio-profesionales de los trabajadores afectados.

**Artículo 136.-** Para efectos de la presente Ley, se considera como limitado físico, intelectual o sensorial a toda persona mayor de 16 años de edad que como consecuencia de tales lesiones, ve disminuidas sus posibilidades de acceder a un puesto de trabajo en el mercado laboral.

**Artículo 137.-** Los programas especiales de fomento del empleo para trabajadores con limitaciones físicas, intelectuales, o sensoriales deberán atender al tipo de actividad laboral que éstos puedan desempeñar, de acuerdo con sus niveles de calificación.

**Artículo 138.-** Las medidas de fomento del empleo para estas categorías, laborales deberán contemplar los siguientes aspectos:

- a) La promoción del establecimiento de talleres especiales conducidos directamente por trabajadores con limitaciones físicas, intelectuales o sensoriales, con apoyo preferencial del Ministerio de Trabajo y Promoción Social;
- b) La potenciación del Sistema de Colocación Selectiva creado mediante D.S. 12-82-TR de 21 de Mayo de 1982;
- c) Estimular que en las convenciones colectivas de trabajo se establezca un número determinado de reserva de puestos de trabajo para trabajadores limitados; y,
- d) El establecimiento de programas especiales de rehabilitación para trabajadores limitados destinados a su reinserción en el mercado de trabajo.

**Artículo 139.-** Hasta un diez por ciento (10%) de los puestos de trabajo generados a través de los programas de formación ocupacional auspiciados por el Ministerio de Trabajo y Promoción Social serán destinados a favorecer a los trabajadores con limitaciones físicas, intelectuales y sensoriales en el sector privado.

## CAPITULO II

### PROGRAMAS DE RECONVERSIÓN PRODUCTIVA PARA EMPRESAS DEL SECTOR INFORMAL URBANO

**Artículo 140.-** El Ministerio de Trabajo y Promoción Social, en coordinación con los Ministerios de la Producción, impulsará el establecimiento de programas especiales dirigidos a apoyar procesos de reconversión productiva en las empresas que vienen operando en el Sector Informal Urbano (SIU), tendentes a mejorar sus niveles de productividad, con la finalidad de potenciar la capacidad generadora de empleo.

**Artículo 141.-** Se podrán acogerá los programas de reconversión productiva, las siguientes categorías laborales:

- a) Los trabajadores cesantes como consecuencia de los procesos de reestructuración industrial y reconversión tecnológica;
- b) Los trabajadores asalariados que laboran en actividades consideradas predominantemente de carácter informal; y,
- c) Los trabajadores independientes que desarrollen sus actividades predominantemente en el Sector Informal Urbano (SIU).

**Artículo 142.-** Se considerarán como actividades predominantemente de carácter informal para efectos de la presente Ley, a todas aquellas que se desarrollen en forma independiente en el ámbito de la microempresa o en el de la pequeña empresa, definidas de acuerdo con los criterios de la Ley de la materia y que no alcancen los niveles mínimos de productividad que por cada puesto de trabajo determine el Centro Nacional de Productividad (CENIP), y que desarrollen sus actividades productivas preferentemente en los sectores comercio, servicios, pequeña industria, construcción y de manufacturas básicas orientadas al mercado interno local, regional o nacional.

**Artículo 143.-** Las modalidades empresariales que la presente Ley promoverá dentro del marco de los procesos de reconversión productiva, serán las siguientes:

- a) Microempresas y pequeñas empresas, conforme a la Ley de la materia;
- b) Programas de accionariado difundido; y
- c) Cooperativas de Trabajadores.

**Artículo 144.-** Los principales incentivos que contempla la presente Ley como medidas de promoción del proceso de reconversión productiva, serán las siguientes:

- a) Procedimiento de constitución y registro simplificado, como incentivo a la formalización de las pequeñas unidades de producción;
- b) Amnistía administrativa;
- c) Asistencia técnico-productiva;
- d) Asesoría empresarial;

- e) Formación profesional y reconversión laboral;
- f) Capacitación en gestión empresarial;
- g) Constitución de líneas de crédito preferenciales;
- h) Constitución de fondos solidarios de garantía; y,
- i) Constitución de fondos rotatorios de financiamiento.

Los alcances y las condiciones en que se otorgarán estos incentivos se establecerán en el Reglamento de la presente ley.

**Artículo 145.-** La Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción Social será el organismo técnico que centralizará las decisiones relativas al diseño, aplicación y ejecución de los programas señalados en el presente Título.

A tales efectos, la Dirección General de Empleo (DGE) deberá:

- a) Constituir y mantener un Banco de Proyectos, en coordinación con organizaciones no gubernamentales, centros de investigación y otras entidades con las cuales tenga celebrados convenios de cooperación técnica;
- b) Definir los lineamientos básicos para el diseño y ejecución de los proyectos designados;
- c) Brindar asistencia técnica para la ejecución, evaluación y ajuste en los mismos;
- d) Intervenir en la evaluación técnica de los proyectos; y,
- e) Coordinar con los Ministerios de la Producción las medidas necesarias para el mejoramiento de los programas implementados.

### CAPÍTULO III

#### DE LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO AUTÓNOMO

**Artículo 146.-** El Estado promueve la consecución de un empleo pleno, productivo y libremente elegido, a través de la promoción de formas asociativas decididas por los propios trabajadores que deseen constituir sus propias empresas, como un mecanismo eficaz para la generación de nuevos puestos de trabajo; y como el sustento del régimen de economía social de mercado que propugna la Constitución Política del Perú en su artículo 115.

**Artículo 147.-** Las empresas y sus trabajadores dentro del marco del procedimiento de negociación colectiva o a través de la negociación individual con sus respectivos trabajadores, podrán establecer programas de incentivos o ayudas que fomenten la constitución de nuevas empresas por parte de los trabajadores que en forma voluntaria optaran por retirarse de la empresa.

**Artículo 148.-** El Poder Ejecutivo, dentro del marco del proceso de privatización de las empresas públicas sujetas al régimen laboral común de la actividad privada podrá

optar por transferirlas en propiedad a sus propios trabajadores en los términos que establece la legislación respectiva.

**Artículo 149.-** Los trabajadores a que se refiere este Título podrán optar por las siguientes modalidades empresariales de fomento al empleo autónomo:

a) Constitución de pequeñas empresas y microempresas en conformidad con las disposiciones de la Ley de la materia;

b) Programas de accionariado difundido regulados por la respectiva Ley de Privatización;

c) Cooperativas de Trabajadores; y,

CONCORDANCIA: D.S. Nº 009-92-TR

d) Cualquier otra modalidad empresarial o societaria contemplada en la Ley General de Sociedades y en la legislación mercantil vigente.

**Artículo 150.-** Los trabajadores a que se refiere este Título podrán optar por constituir Cooperativas de Trabajadores de conformidad con las normas establecidas en la Ley General de Cooperativas, Decreto Legislativo 85 y sus normas reglamentarias, ampliatorias y complementarias.

**Artículo 151.-** Las Cooperativas de Trabajadores, debidamente constituidas e inscritas en los Registros Públicos podrán prestar sus servicios a otras empresas denominadas usuarias, dentro del límite señalado en el artículo 177.

**Artículo 152.-** Las Cooperativas de Trabajadores cuando presten sus servicios a la empresa usuaria sólo lo hará con sus socios trabajadores, contado con supervisión propia de los mismos y proporcionando, cuando sea el caso, los bienes y/o equipos que, resulten necesarios para el desarrollo del objeto del contrato.

**Artículo 153.-** El plazo máximo de los contratos entre la Cooperativa de Trabajadores con la empresa usuaria será de tres (3) años, pudiendo ser renovado de común acuerdo.

**Artículo 154.-** A partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, también podrán constituirse cooperativas de trabajadores suministradoras de servicios complementarios a los procesos de producción que se lleven a cabo en empresas usuarias, tales como provisión de insumos o de materias primas o para tareas de carácter especializado como labores de control de calidad o labores de acabado final, constituidas por trabajadores cesantes de la empresa que cuenten con un alto grado de calificación laboral, bajo la modalidad de empleo autónomo.

#### **CAPITULO IV DEL TRABAJO A DOMICILIO**

**Artículo 155.-** Trabajo a domicilio es el que se ejecuta, habitual o temporalmente, de forma continua o discontinua, por cuenta de uno o más empleadores, en el domicilio del trabajador o en el lugar designado por ésta, sin supervisión directa e inmediata del empleador. El empleador tiene la facultad de establecer las regulaciones de la metodología y técnicas del trabajo a realizarse.

En la producción de bienes inmateriales el derecho a la propiedad intelectual del bien producido lo reserva el empleador, salvo que medie pacto expreso en contrario.

**Artículo 156.-** El trabajo a domicilio genera relación laboral entre el trabajador a domicilio y el empleador, sea este último el productor de los bienes y servicios finales o intermedios, subcontratistas o agente, siempre que estos últimos se encuentren debidamente registrados.

**Artículo 157.-** No está comprendido en el trabajo a domicilio el que realizan los trabajadores domésticos o del hogar, el trabajo autónomo, el realizado en taller de familia o trabajo familiar.

**Artículo 158.-** La remuneración es fijada por las partes en el contrato de trabajo o por convenio colectivo de trabajo a domicilio, en base a criterios de remuneración por producción, bajo la modalidad de valor hora o tarifa por bien o servicio producido.

El empleador sólo podrá deducir hasta un veinticinco (25) por ciento mensual de la remuneración obtenida por el trabajador, en caso de responsabilidad económica a cargo del trabajador por la pérdida o deterioro que por su culpa sufran los materiales o bienes a que se refiere el inciso g) del artículo 8 de esta Ley, hasta cumplir el pago del valor respectivo.

**Artículo 159.-** El contrato de trabajo a domicilio se celebra por escrito y en triplicado, una de cuyas copias se remite a la Autoridad Administrativa de Trabajo para los fines de su registro.

**Artículo 160.-** El empleador, sin perjuicio de lo señalado en el artículo anterior, está obligado a llevar un Registro de Trabajo a Domicilio, cuya copia será entregada al trabajador. El Registro de Trabajo a Domicilio sustituye para todos sus efectos al libro de planillas de remuneraciones del régimen laboral común.

**Artículo 161.-** En el Registro de Trabajo a Domicilio se consignará los datos siguientes:

- a) Los datos de identificación del trabajador
- b) La referencia a las fechas de suscripción del contrato de trabajo a domicilio y de su remisión a la Autoridad Administrativa de Trabajo.
- c) El número de carné de inscripción del trabajador en el Instituto Peruano de Seguridad Social,

d) La calidad y naturaleza de la obra encomendada y la remuneración convenida, indicando los factores intervinientes en su fijación,

e) El monto y fecha de pago de la remuneración, en cada oportunidad que éste se realiza.

f) El monto y fecha de pago de cualquier beneficio que se abone en aplicación de esta Ley o que resulte de acuerdo convencional,

g) El suministro o no, tanto de los materiales como de las herramientas, maquinarias o útiles para la producción y la modalidad y título en los que otorga estos últimos; y,

h) Cualquier otra indicación o precisión relativa a la relación laboral y que las partes estimen conveniente consignar.

**Artículo 162.-** El trabajador a domicilio tiene derecho a percibir los derechos sociales siguientes:

a) Primero de Mayo, equivalente a una treintava parte de las remuneraciones totales percibidas el mes inmediato anterior laborado, siempre que el trabajador tenga derecho acumulado de los beneficios de los incisos b) o c) de este artículo.

b) Vacaciones, equivalente al ocho por ciento con treinta y tres centésimos (8.33%) del total de las remuneraciones percibidas durante el año cronológico anterior de servicios prestados al empleador. Este beneficio se paga conjuntamente con la remuneración del mes al que corresponde el año cronológico de servicios cumplidos,

c) Compensación por Tiempo de Servicios, equivalente al ocho por ciento con treinta y tres centésimos (8.33%) del total de las remuneraciones percibidas durante el año cronológico anterior de servicios prestados al empleador. Este beneficio lo paga directamente el empleador al trabajador, dentro de los diez (10) días siguientes de cumplido el año cronológico de servicios y tiene efecto cancelatorio.

**Artículo 163.-** El trabajador podrá solicitar al empleador el pago adelantado de los beneficios remunerativos señalados en el artículo anterior, cuando la prestación de servicios se interrumpa o suspenda por un periodo igual o mayor de un mes. En este caso, el cálculo se efectuará teniendo como base el total de remuneraciones percibidas durante el periodo realmente laborado. El pago adelantado de cualquiera de dichos beneficios tiene efecto cancelatorio.

**Artículo 164.-** El trabajador a domicilio está comprendido en el Sistema Nacional de Pensiones del Decreto Ley N° 19990 y sus normas modificatorias ampliatorias y conexas; y en el régimen de prestaciones de salud de la Ley N° 22482 en cuanto se refiere a prestaciones asistenciales directas, subsidios por enfermedad en caso de hospitalización, subsidio por maternidad, subsidio por lactancia y prestaciones por

sepelio. No está comprendido en el régimen de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales regulado por el Decreto Ley 18846.

El Consejo Directivo del Instituto Peruano de Seguridad Social dictará el Reglamento en el plazo de treinta (30) días hábiles posteriores a la fecha de vigencia de esta Ley, teniendo en cuenta las particularidades específicas de este régimen laboral especial, para los efectos de las aportaciones.

## CAPITULO V

### MEDIDAS PARA LA GENERACIÓN MASIVA DEL EMPLEO

**Artículo 165.-** El Poder Ejecutivo de conformidad con el Decreto Legislativo 657 implementará programas temporales de generación masiva de empleo para los sectores urbano-marginales y rurales destinados a los segmentos de la población que se encuentren en situación de extrema pobreza.

**Artículo 166.-** En cada ejercicio presupuestario anual, el FONCODES destinará los recursos correspondientes para el financiamiento de programas masivos de empleo e ingresos, que se distribuirán en la siguiente proporción:

- a) Sesenta por ciento (60%) para las zonas rurales; y,
- b) Cuarenta por ciento (40%) para las zonas urbano-marginales.

En la asignación de estos recursos las zonas declaradas en estado de emergencia recibirán un trato preferente.

**Artículo 167.-** Los programas masivos de empleo e ingresos financiados con recursos provenientes del FONCODES deberán sujetarse a los siguientes requisitos:

- a) Deberán ser intensivos en uso de mano de obra;
- b) Deberán ser rentables y de corto periodo de maduración;
- c) Deberán emplear preferentemente recursos humanos y materiales provenientes de la zona en que se ejecute el proyecto;
- d) Deberán generar una tasa apreciable de retorno en recursos en favor de las poblaciones afectadas; y,

**Artículo 168.-** Los programas que se ejecuten en las áreas rurales con apoyo financiero del FONCODES estarán orientados fundamentalmente a promover el desarrollo de las actividades agropecuarias y el mejoramiento de los niveles de vida y condiciones de trabajo de los segmentos de la población en situación de extrema pobreza, a través de proyectos que generen empleo o ingresos, y que tengan efectos multiplicadores en el contexto de la economía rurales, tales como:

- a) Obras relacionadas con el mejoramiento de la producción y la productividad del agro; ampliación de la frontera agrícola, reconstrucción de andenes, desalinización y

drenaje de suelos, construcción y mejoramiento de canales de riego, así como de pequeñas represas y abrevaderos; tareas de forestación y reforestación;

b) Obras de apoyo a la comercialización y a la provisión de bienes y servicios: construcción de almacenes y silos, canales, frigoríficos y mercados para productos alimenticios;

c) Obras relacionadas con la infraestructura vial: construcción y mejoramiento de caminos, trochas, puentes y carreteras, en especial las vías de acceso a las zonas productoras; y,

d) Obras para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población: Instalación de servicios de agua potable y desagüe, construcción, equipamiento y mejoramiento de postas médicas, centros educativos, deportivos y centros comerciales y de acopio.

**Artículo 169.-** Los programas masivos de empleo e ingresos para las zonas urbano-marginales financiados con apoyo del FONCODES básicamente se orientarán hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en situación de pobreza extrema, tales como: Instalación de servicios de agua potable, desagüe y redes secundarias, de alumbrado público, de construcción y mejoramiento de la infraestructura vial, de postas médicas, centros asistenciales y de salud, centros educativos y comunales, y de comedores y cocinas populares.

**Artículo 170.-** Para tales efectos, el FONCODES en coordinación directa con los pobladores de las zonas rurales y urbano-marginales definirán el contenido y los alcances de los proyectos que hayan de ejecutarse de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la población afectada, conjuntamente con un calendario de ejecución de las obras a realizarse y con la participación activa de los trabajadores comunales organizados en "núcleos ejecutores".

El FONCODES se encargará de la supervisión de los proyectos y de la ejecución de las obras, y se encargará de proveer a los "núcleos ejecutores" del apoyo técnico y material necesario para el cumplimiento de los calendarios de ejecución acordados.

**Artículo 171.-** El FONCODES de conformidad con los lineamientos establecidos en la presente Ley, deberá contemplar dos tipos de programas temporales de generación masiva de empleo:

- a) Programas de Empleo para Jefes de Familia (PEJEF); y,
- b) Programas de Generación Masiva de Empleo (PEGEM).

**Artículo 172.-** Los Programas de Empleo para Jefes de Familia (PEJEF), estarán orientados a generar ocupación o ingresos, en favor de trabajadores que se encuentren en situación de desempleo abierto; sean estos trabajadores calificados o no calificados.

Los requisitos para ingresar a laborar en los programas del PEJEF serán establecidos en el Estatuto del FONCODES.

**Artículo 173.-** Los programas de Generación Masiva de Empleo (PEGEM), tendrán por objeto la ejecución de proyectos de inversión pública a través de empresas privadas de construcción civil, que podrán presentar al FONCODES proyectos de obras públicas en las zonas rurales o marginales, y que serán adjudicados en forma directa, previa evaluación técnica por parte del FONCODES.

**Artículo 174.-** El régimen laboral aplicable a los trabajadores comprendidos en los Programas de Empleo para Jefes de Familia (PEJEF) y de Generación Masiva de Empleo (PEGEM), se sujetará a las normas establecidas en el Título III de la presente Ley.

## **TITULO VI DE LAS EMPRESAS ESPECIALES**

### **CAPITULO I**

#### **DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES**

**Artículo 175.-** Es empresa de servicios temporales aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador.

Los servicios temporales a que se refiere este artículo son los contemplados en el Título III de la presente Ley.

**Artículo 176.-** Las empresas de servicios temporales deberán constituirse como personas jurídicas y tendrán como único objeto el previsto en el artículo anterior.

**Artículo 177.-** Se denomina usuario, toda persona natural o jurídica que contrate los servicios de las empresas de servicios temporales.

El número de trabajadores que podrá prestar servicios a través de estas empresas no excederá del veinte por ciento (20%) del total de trabajadores del usuario.

**Artículo 178.-** Los trabajadores vinculados a las empresas de servicios temporales son de dos categorías: trabajadores de planta y trabajadores destacados.

Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias y actividades propias de las empresas de servicios temporales.

Trabajadores destacados son aquellos que la empresa de servicios temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por éstos.

**Artículo 179.-** El Ministerio de Trabajo y Promoción Social aprobará las solicitudes de autorización de funcionamiento de las empresas de servicios temporales que cumplan con los requisitos exigidos en esta Ley. El control y vigilancia de las mismas corresponde a la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

**Artículo 180.-** Para efecto de la autorización contemplada en el artículo anterior, a las solicitudes se deben acompañar los siguientes requisitos:

- a) Escritura pública de constitución;
- b) Acreditar un capital social pagado igual ó superior a cinco UIT vigente en el momento de la constitución;
- c) Constituir un seguro con una compañía de seguros en cuantía no inferior a diez UIT vigentes al 31 de diciembre de cada año, para asegurar salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones laborales de los trabajadores, en caso de iliquidez de la empresa.

**Artículo 181.-** Las empresas de servicios temporales quedan obligadas a presentar ante el Ministerio de Trabajo y Promoción Social los informes estadísticos que éste le solicite relacionados con su oferta y demanda de mano de obra, frecuencia de colocación, ocupación, sectores de actividad económica atendidos, cuantías y escalas de remuneración.

El Ministerio de Trabajo y Promoción Social reglamentará la manera de presentar dichos informes.

## **CAPITULO II**

### **DE LA EMPRESAS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

**Artículo 182.-** Se consideran empresas de servicios complementarios a aquellas cuya actividad principal es la de poner a disposición de otras empresas, las que en adelante se denominarán empresas usuarias, actividades complementarias de mantenimiento, limpieza, vigilancia, seguridad y otras de carácter especializado.

Se consideran actividades complementarias de carácter especializado, aquellas que no están comprendidas en las actividades principales que realiza la empresa usuaria y que para su ejecución requieren de personal altamente calificado.

**Artículo 183.-** En forma previa al inicio de la prestación de servicios, la empresa de servicios deberá celebrar un contrato de servicios por escrito, con la empresa usuaria. En dicho contrato se describirá las labores a realizarse, duración, características y modalidad de las mismas, las que no deberán estar comprendidas dentro de las actividades principales de la empresa usuaria.

**Artículo 184.-** Las empresas de servicios complementarias deben contar con la autorización de funcionamiento otorgada por el Ministerio de Trabajo y Promoción Social siéndoles además de aplicación el artículo 180 de la presente Ley.

## TÍTULO VII

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

**PRIMERA.-** La presente Ley será reglamentada por el Poder Ejecutivo en un plazo no mayor de noventa (90) días computados a partir de su vigencia.

**SEGUNDA.-** Los trabajadores que a la dación de la presente Ley se encuentren laborando bajo el régimen de la Ley N° 24514, salvo que manifiesten por escrito su voluntad de acogerse al nuevo régimen, continuarán regidos por el anterior, de la manera siguiente:

- a) En materia de falta grave, sólo se les podrán imputar las tipificadas en la mencionada ley;
- b) La inhabilitación que autorice el despido sólo podrá ser de naturaleza judicial;
- c) La condena penal por delito doloso debe conllevar la inasistencia al centro del trabajo por privación física de la libertad;
- d) La despedida deberá cumplir el trámite previsto en la indicada norma;
- e) El juez podrá ordenar la suspensión del despido, en la forma prevista en el artículo 8 de dicha norma legal;
- f) No podrá el juez sustituir la reposición por el pago de indemnización, salvo a pedido del propio trabajador;
- g) En materia de indemnización, se le abonará la señalada en dicha ley.

En todo lo demás, se les aplicará el régimen común que la presente Ley consagra.

**TERCERA.-** El personal de dirección y los trabajadores de confianza serán objeto de recalificación en un plazo de noventa (90) días de la vigencia de la presente Ley. El trabajador que considere injustificada su inclusión en estas categorías podrá reclamar directamente ante el empleador en un plazo de 30 días naturales, vencido el cual se entenderá que la acepta para todos los efectos.

De no haber acuerdo entre las partes sobre la calificación, el trabajador podrá presentar la demanda correspondiente.

**CUARTA.-** Mediante Decreto Supremo se dictará las normas procesales necesarias para la mejor aplicación de la presente Ley.

**QUINTA.-** Los contratos de duración temporal celebrados con sujeción a los plazos previstos en disposiciones anteriores a la presente Ley podrán ser renovados adecuándolos al plazo máximo establecido en la presente Ley.

**SEXTA.-** Las Empresas de Servicios Temporales y las Empresas de Servicios Complementarios deberán regularizar su situación jurídica dando cumplimiento a los requisitos exigidos en el Título V dentro de los seis meses siguientes a la vigencia de la presente Ley. Transcurrido dicho plazo sin que hayan cumplido con ello, no podrán continuar funcionando como tales ni rehabilitar su registro.

**SETIMA.-** Las empresas usuarias y las cooperativas de trabajadores deberán adecuarse, cuando corresponda al límite establecido en el artículo 177, dentro de los seis meses de vigencia de la presente Ley.

**OCTAVA.-** Deróganse la Ley 8514, los Decretos Leyes 14218, 18138, 22126 artículo 4 y demás disposiciones que se opongan a la presente Ley. Déjase igualmente sin efecto el Decreto Supremo 014-91-TR. La Resolución Ministerial N° 197-88-TR de 20 de mayo de 1988 continúa vigente en lo que no se oponga a la presente Ley. (\*)

(\*) Artículo modificado por el Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 765, publicado el 15-11-91, cuyo texto es el siguiente:

**"OCTAVA.-** Deróganse la Ley N° 8514, los Decretos Leyes N°s. 14218, 18138, 21116 artículo 4, y demás disposiciones que se opongan a la presente Ley. Déjase igualmente sin efecto el Decreto Supremo N° 014-91-TR, la Resolución Ministerial N° 197-88-TR de 20 de mayo de 1988 continúa vigente en lo que no se oponga a la presente Ley".

**NOVENA.-** La presente Ley entrará en vigencia a los treinta días de su publicación en el diario oficial "El Peruano".

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los ocho días del mes de Noviembre de mil novecientos noventa y uno.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI  
Presidente Constitucional de la República

ALFONSO DE LOS HEROS PEREZ ALBELA  
Presidente del Consejo de Ministros y  
Ministro de Trabajo y Promoción Social

---

**Anexo n° 07: Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios**

**DECRETO LEGISLATIVO N° 1057**

CONCORDANCIAS:

D.S. N° 075-2008-PCM (REGLAMENTO)

R. N° 125-2008-SUNAT (Utilización del PDT Planilla Electrónica)

D.S. N° 017-2008-SA, Art. 89

D.S. N° 026-2008-AG, Sexta Disp. Complementen.Final (Alcance de la responsabilidad por incumplimiento de las obligaciones de celeridad para la tramitación de los procedimientos)

LEY N° 29289, Art. 9, núm. 9.1 y 9.2

LEY N° 29289, Única Disp. Derogatoria

R.M. N° 417-2008-PCM (Aprueban Modelo de Contrato Administrativo de Servicios)

**EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA**

**POR CUANTO:**

El Congreso de la República mediante Ley N° 29157 ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, por un plazo de ciento ochenta (180) días calendario, sobre diversas materias relacionadas con la implementación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú -

Estados Unidos y su Protocolo de Enmienda, y el apoyo a la competitividad económica para su aprovechamiento; entre las que se encuentran las destinadas al fortalecimiento institucional y a la modernización del Estado;

De conformidad con lo establecido en el artículo 104 de la Constitución Política del Perú;

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; y con cargo a dar cuenta al Congreso de la República; ha dado el Decreto Legislativo siguiente:

**DECRETO LEGISLATIVO QUE REGULA EL RÉGIMEN ESPECIAL DE  
CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS**

**Artículo 1.- Finalidad**

La presente norma regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, y tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública.

## **Artículo 2.- Ámbito de aplicación**

El régimen especial de contratación administrativa de servicios es aplicable a toda entidad pública sujeta al Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y a otras normas que regulan carreras administrativas especiales; asimismo, a las entidades públicas sujetas al régimen laboral de la actividad privada, con excepción de las empresas del Estado.

## **Artículo 3.- Definición del contrato administrativo de servicios**

El contrato administrativo de servicios constituye una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativo del Estado. Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales. La presente norma no se aplica a los contratos de prestación de servicios de consultoría o de asesoría, siempre que se desarrollen de forma autónoma, fuera de los locales o centros de trabajo de la entidad.

## **Artículo 4.- Requisitos para su celebración**

Son requisitos para la celebración del contrato administrativo de servicios:

- 4.1 Requerimiento realizado por la dependencia usuaria.
- 4.2 Existencia de disponibilidad presupuestaria, determinada por la oficina de presupuesto de la entidad o quien haga sus veces.

## **Artículo 5.- Duración**

El contrato administrativo de servicios se celebra a plazo determinado y es renovable.

## **Artículo 6.- Contenido**

El contrato administrativo de servicios comprende únicamente lo siguiente:

- 6.1. Un máximo de cuarenta y ocho (48) horas de prestación de servicios a la semana.
- 6.2. Descanso de veinticuatro (24) horas continuas por semana.
- 6.3. Descanso de quince (15) días calendario continuos por año cumplido.
- 6.4. Afiliación al régimen contributivo que administra ESSALUD.

A estos efectos, la contribución tiene como base máxima el equivalente al 30% de la UIT vigente en el ejercicio por cada asegurado.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 075-2008-PCM, Art. 9, núm. 9.1, Segundo Párrafo

- 6.5 La afiliación a un régimen de pensiones es opcional para quienes ya vienen prestando servicios a favor del Estado y son contratados bajo el presente régimen; y, obligatoria para las personas que sean contratadas bajo este régimen a partir de su entrada en vigencia.

A estos efectos, la persona debe elegir entre el Sistema Nacional de Pensiones o el Sistema Privado de Pensiones.

#### **Artículo 7.- Responsabilidad administrativa y civil**

Los funcionarios o servidores públicos que efectúen contratación de personas que presten servicios no autónomos fuera de las reglas del presente régimen, incurren en falta administrativa y, en consecuencia, son responsables civiles por los daños y perjuicios que le originen al Estado.

#### **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES**

**PRIMERA.-** Las referencias normativas a la contratación de servicios no personales se entienden realizadas a la contratación administrativa de servicios.

**SEGUNDA.-** Las prohibiciones de contratación de servicios no personales reguladas en las normas de presupuesto son aplicables a la contratación administrativa de servicios a que se refiere la presente norma.

**TERCERA.-** Queda prohibido a las entidades del Sector Público cubrir cargos de naturaleza permanente a través de empresas de servicios especiales o de servicios temporales o de cooperativas de trabajadores. Sólo se autoriza la contratación de personal a través de empresas o cooperativas intermediarias de mano de obra cuando se trate de labores complementarias, expresamente calificadas como tales, o para cubrir la ausencia temporal de un servidor permanente, sin que tal cobertura pueda sobrepasar de tres meses.

**CUARTA.-** Las entidades comprendidas en la presente norma quedan prohibidas en lo sucesivo de suscribir o prorrogar contratos de servicios no personales o de cualquier modalidad contractual para la prestación de servicios no autónomos. Las partes están facultadas para sustituirlos antes de su vencimiento, por contratos celebrados con arreglo a la presente norma.

#### **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS**

**PRIMERA.-** Las entidades a que se refiere la presente norma que tengan celebrados contratos sujetos a sus alcances deberán proceder a los registros pertinentes en ESSALUD, en un plazo no mayor de 30 días calendario contados a partir de su entrada en vigencia.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 075-2008-PCM, Tercera Disp. Complem. Final (Aportes a ESSALUD)

**SEGUNDA.-** El período de carencia regulado en el artículo 10 de la Ley N° 26790, Ley de

Modernización de la Seguridad Social en Salud, no es exigible a los contratos administrativos de servicios vigentes a la entrada en vigencia de la presente norma.

**TERCERA.-** En caso una persona, una vez afiliado en un sistema pensionario, voluntariamente acepte efectuar aportes por un período de servicios anterior a la presente norma, el mismo se efectuará sin intereses, moras ni recargo alguno, en un plazo en meses igual al doble del número de cotizaciones que efectúe.

**CUARTA.-** El presente Decreto Legislativo entra en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial "El Peruano", salvo por el numeral 6.4 del artículo 6 de la presente norma hasta que se apruebe el financiamiento correspondiente. En ningún caso reconoce o genera derechos con carácter retroactivo.

**QUINTA.-** Mediante decreto supremo refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros, se aprobará el Reglamento del presente Decreto Legislativo, dentro de un plazo de sesenta (60) días calendario de su publicación.

**POR TANTO:**

Mando se publique y cumpla, dando cuenta al Congreso de la República.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintisiete días del mes de junio del año dos mil ocho.

ALAN GARCÍA PÉREZ

Presidente Constitucional de la República

JORGE DEL CASTILLO GÁLVEZ

Presidente del Consejo de Ministros

MARIO PASCO COSMÓPOLIS

Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

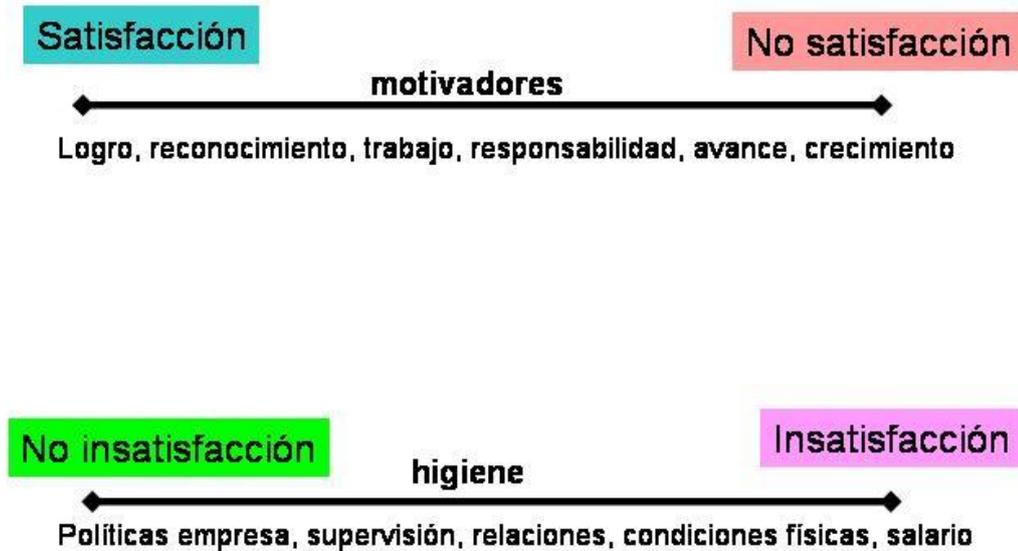
## Anexo n° 08: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones



**Fuente:** Elaborado a partir de Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento organizacional*.

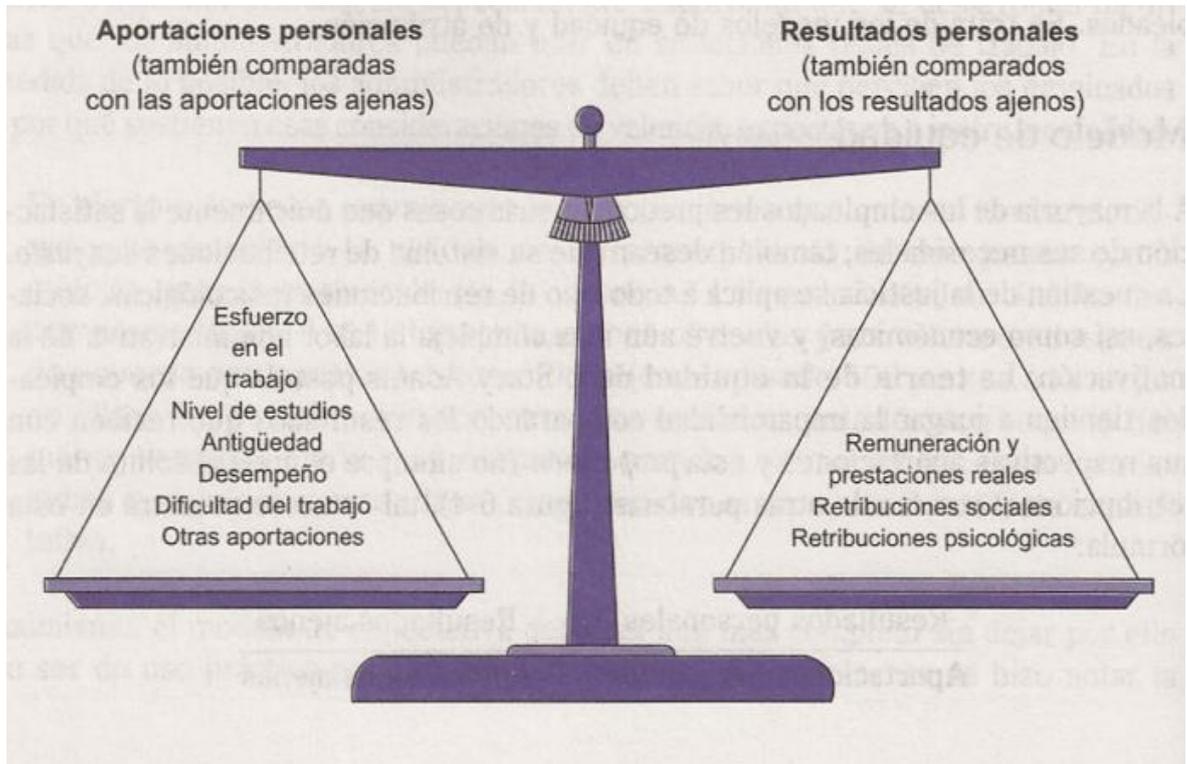
Anexo n° 09: Los factores y/o dimensiones que producen satisfacción o  
insatisfacción

## 2 factores de Herzberg



*Fuente:* Elaborado a partir de Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento organizacional*.

**Anexo n° 10: Teoría de la equidad de Adams**



*Fuente: Elaborado por Adams (1965).*

## Anexo n° 11: Cuestionario de clima organizacional (Adaptado de Sotomayor Flor – 2013 y Carruitero, Riccer 2014)

Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que le realizaremos. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración

<b>Sexo Femenino</b>		<b>Sexo Masculino</b>	
----------------------	--	-----------------------	--

Área Jurisdiccional:		Área Administrativa	
Cargo:	Secretario judicial	Asistente judicial	Administrativo

### Información

#### Personal

<b>RANGO DE EDAD</b>	Menos 30		<b>FORMACIÓN</b>	Secundaria		<b>EXPERIENCIA EN EL CARGO</b>	Menos de 2 años		
	Entre 30 y 40			Técnica	Bachiller			Entre 2 y 4 años	
	Entre 40 y 50			Titulado				Entre 4 y 6 años	
	Más de 50			Magister	Doctorado			Más de 6 años	

#### Modalidad del vínculo laboral

Contrato Plazo Fijo	
Contrato Plazo Indeterminado	
Contrato Suplencia	
Servicios no personales /CAS	

### INSTRUCCIONES:

Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una "X" en la casilla que considere conveniente.

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

No estoy seguro (3)

De acuerdo (4)

Muy de acuerdo (5)

ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Relación con la Jefatura/Superior</b>					
1. Mi jefe/superior es una persona de principios definidos.					
2. Mi jefe/superiores una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
3. Mi jefe/superior cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
4. Puedo confiar en que mi jefe/superior no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
5. Mi jefe/superior me respalda 100%.					
6. Puedo contar con la ayuda de mi jefe/superior cuando la necesito.					
7. Es fácil hablar con mi jefe/superior sobre problemas relacionados con el trabajo.					
8. A mi jefe/superior le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución gubernamental.					
9. Mi jefe/superiores rápido para reconocer un buen trabajo.					
10. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe/superior.					
11. Los objetivos que fija mi jefe/superior para mi trabajo son razonables.					
12. Mi jefe/superior no tiene trabajadores favoritos.					
13. Mi jefe/superior me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a mejorar la gestión del Área (Jurisdiccional/Administrativa).					
14. Mi jefe/superior me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.					
15. Mi jefe/superior "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					
16. A mi jefe/superior le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
<b>Relaciones interpersonales</b>					

17. Las personas que trabajan en mi Área (Jurisdiccional/Administrativa) se llevan bien entre si					
18. En las personas que trabajan en mi Área (Jurisdiccional/Administrativa) existe una preocupación y cuidado por el otro					
19. Las personas que trabajan en mi Área (Jurisdiccional/Administrativa) se ayudan los unos a los otros					
20. Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi Área (Jurisdiccional/Administrativa)					
21. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi Área (Jurisdiccional/Administrativa).					
<b>Reconocimiento del trabajo</b>					
22. Mi jefe/superior me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores					
23. Mi jefe/superior me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
24. Mi jefe/superior conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
25. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo					
26. Mi jefe/superior me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
<b>Autonomía en la ejecución del trabajo</b>					
27. Yo propongo mis propias actividades de trabajo					
28. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
29. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
30. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
31. Organizo mi trabajo como mejor me parece					

---

### Escala de evaluación

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Bajo nivel de clima organizacional	0 - 41
	Nivel medio de clima organizacional	42- 83
	Alto nivel de clima organizacional	84 - 124

**Anexo n° 12: Instrumento de evaluación de la satisfacción laboral (Adaptado de Sotomayor Flor – 2013 y Carruitero y Riccer, 2014)**

**INSTRUCCIONES:**

Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una "X" en la casilla que considere conveniente.

Muy insatisfecho (1)

Algo insatisfecho (2)

Indiferente (3)

Algo satisfecho (4)

Muy satisfecho (5)

ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Satisfacción en relación con sus superiores</b>					
1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
2. La supervisión que ejercen sobre usted.					
3. Las relaciones personales con sus superiores.					
4. La forma en que sus superiores juzgan su tarea.					
5. El apoyo que recibe de sus superiores.					
<b>Satisfacción con las condiciones físicas</b>					
6. La ventilación de su lugar de trabajo.					
7. La iluminación de su lugar de trabajo.					
8. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.					
9. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo					
10. La temperatura de su local de trabajo					
<b>Satisfacción con la participación en las decisiones</b>					
11. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales					
12. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					

13. Su participación en las decisiones de su Área,					
14. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución					
15. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución					
16. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo					
<b>Satisfacción con su trabajo</b>					
17. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca					
18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
19. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo					
20. Los objetivos y metas que debe alcanzar					
<b>Satisfacción con el reconocimiento</b>					
21. Las oportunidades de ascenso que tiene					
22. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución					
23. El salario que usted recibe					

### Escala de evaluación

<b>SATISFACCION LABORAL</b>	Bajo nivel de satisfacción laboral	0 – 30
	Nivel medio de satisfacción laboral	31 – 60
	Alto nivel de satisfacción laboral	61 – 92

### Anexo n° 13: Evaluación de expertos

#### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

**Título de la investigación:** RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA ENERO-JULIO 2016

**Línea de investigación:** RECURSOS HUMANOS

**Apellidos y nombres del experto:** ZAPATA ROJAS JEAN

**El instrumento de medición pertenece a la variable:** CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

**Sugerencias:**

APLICAR A MUESTRA PILOTO Y VERIFICAR LA CONSISTENCIA INTERNA DEL INSTRUMENTO.

**Firma del experto:**

## Anexo n° 14: Prueba de Confiabilidad Estadística

<b>Título de la investigación:</b> Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del módulo básico de justicia del distrito de La Esperanza, Enero-Julio 2016
<b>Línea de investigación:</b> Recursos Humanos
<b>Apellidos y nombres del experto:</b> Zapata Rojas Jean
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b> clima organizacional y la satisfacción laboral

### CONFIABILIDAD

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

### MÉTODO UTILIZADO

Entre los métodos aceptados para medir la fiabilidad está el de las dos mitades o Split-half, que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (par e impar) de los elementos, y luego corregir los resultados según la fórmula de Spearman- Brown. Utilizando el método de las dos mitades y aplicada 54 elementos con las mismas características de la población de estudio, el instrumento elaborado por el autor para medir la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del módulo básico de justicia del distrito de La Esperanza, Enero-Julio 2016, se sometió a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta a continuación:

El reporte obtuvo un Coeficiente de dos mitades de Guttman = 0.731, y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados:

- Instrumento utilizado (Longitud igual) = 0.732

Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa, con un Alfa de Cronbach = 0.703

**Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa.**

### Reporte de salida.

**Tabla N°01**  
**Estadístico de consistencia interna del cuestionario**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,703	54

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla N°01 se observa el coeficiente correspondiente al Alfa de Cronbach para el análisis de consistencia interna de la encuesta para medir la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del módulo básico de justicia del distrito de La Esperanza, Enero-Julio 2016, dentro del rango de muy aceptable para este tipo de instrumento.

**Tabla N°02**  
**Estadísticos de consistencia interna del cuestionario si se suprime un ítem.**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM 01	74,91	65,477	,296	,723
ITEM 02	76,94	66,966	,327	,722
ITEM 03	73,35	68,478	,188	,730
ITEM 04	75,41	67,219	,277	,725
ITEM 05	74,79	66,835	,168	,736
ITEM 06	75,26	66,867	,279	,725
ITEM 07	74,15	68,857	,285	,726
ITEM 08	74,76	67,155	,166	,735
ITEM 09	75,06	69,269	,208	,729
ITEM 10	74,38	67,334	,263	,726
ITEM 11	75,91	68,992	,310	,726
ITEM 12	74,59	67,704	,239	,727
ITEM 13	75,94	69,330	,264	,727
ITEM 14	74,65	66,599	,343	,721
ITEM 15	75,68	67,377	,260	,726
ITEM 16	75,56	67,830	,222	,728
ITEM 17	74,41	68,553	,192	,730
ITEM 18	74,50	67,530	,230	,728
ITEM 19	74,35	67,144	,272	,725
ITEM 20	74,38	67,334	,263	,726
ITEM 21	75,91	68,992	,310	,726

ITEM 22	74,59	67,704	,239	,727
ITEM 23	75,94	69,330	,264	,727
ITEM 24	74,65	66,599	,343	,721
ITEM 25	75,68	67,379	,260	,726
ITEM 26	75,56	67,830	,222	,728
ITEM 27	74,41	68,553	,192	,730
ITEM 28	74,50	67,530	,230	,728
ITEM 29	74,35	67,144	,272	,725
ITEM 31	74,91	65,477	,296	,723

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla N°02 se observa el Alfa de Cronbach para cada uno de los ítem si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de 0.703 de la tabla N°01, pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus ítems.

**Tabla N°03**

**Estadístico de consistencia interna del cuestionario, prueba de dos mitades**

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,679
		N de elementos	27 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	0,697
		N de elementos	27 <sup>b</sup>
	N total de elementos		31
Correlación entre formularios			0,552
Coeficiente de Spearman-Brown	de Longitud igual		0,732
	Longitud desigual		0,731
Coeficiente de dos mitades de Guttman			0,731

Fuente: Ordenador, SPSS 23

a. Los elementos son: ITEM01, ITEM02, ITEM03, ITEM04, ITEM05, ITEM06, ITEM07, ITEM08, ITEM09, ITEM10, ITEM11, ITEM12, ITEM13, ITEM14, ITEM15, ITEM16, ITEM17, ITEM18, ITEM19, ITEM20, ITEM21, ITEM22, ITEM23, ITEM24, ITEM25, ITEM26, ITEM27.

b. Los elementos son: ITEM28, ITEM29, ITEM30, ITEM31, ITEM32, ITEM33, ITEM34, ITEM35, ITEM36, ITEM37, ITEM38, ITEM39, ITEM40, ITEM41, ITEM42, ITEM43, ITEM44, ITEM45, ITEM46, ITEM47, ITEM48, ITEM49, ITEM50, ITEM51, ITEM52, ITEM53, ITEM54.

En la Tabla N°03 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del módulo básico de justicia del distrito de La Esperanza, Enero-Julio 2016, mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes desiguales es de 0.732 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0.731, ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de este tipo. En tal sentido se decide aprobar el Instrumento en cuestión.

Los resultados que se presentan nos permite concluir que la encuesta para medir la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del módulo básico de justicia del distrito de La Esperanza, Enero-Julio 2016, instrumento elaborado por el autor, **ES CONFIABLE PARA SU USO.**