

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Relación entre la Modalidad de Trabajo y los
Conflictos Familiares**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Frank Leonel Cruz Meza

Javier Eduardo Ley Almanza

Ismael Necochea Pino

Segundo Jorge Ocampo Piña

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, enero del 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento y aprecio a:

El profesor Fernando D'Alessio Ipinza, nuestro asesor de tesis y Director General de CENTRUM Católica, por sus valiosos aportes y acertadas sugerencias que han permitido culminar la presente investigación, así como por sus consejos que han incrementado nuestro bagaje académico y profesional.



DEDICATORIA

A Dios, mis padres y hermanos por su paciencia y apoyo permanente ya que sin ellos no hubiera sido posible conseguir este logro y a mí adorada hija Luciana, fuente de inspiración en todas las actividades de mi vida.

Ismael Necochea Pino

A mis padres por el esfuerzo realizado para lograr mi educación, por confiar en mí y por apoyarme siempre, mi esposa Melisa por haberme ayudado a llegar hasta este punto y no dejar rendirme en ningún momento y mi hijo Ignacio por darme la fuerza para lograr todos mis objetivos y su llegada que ha llenado de felicidad a mi familia.

Javier Eduardo Ley Almanza

A mí querida esposa Ingrid, a mis hijos Cynthia, Alexandra, Rodrigo y Sebastián, por ser mi mayor fortaleza y fuente de motivación en mi incesante búsqueda de crecimiento personal y profesional. Gracias a todos ellos por su comprensión y apoyo incondicional, que me permitieron culminar con éxito esta Maestría.

Segundo Jorge Ocampo Piña

A mis padres por la valiosa educación brindada en nuestra familia, por los valores y el ejemplo a seguir que siempre han sido y siempre seguirán siendo, por confiar en mí y por ser la fuente más grande de motivación que puedo tener.

Frank Leonel Cruz Meza

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo estudiar la relación entre el nuevo sistema de incremento de horas laborables y los conflictos familiares, para ello, al realizar los cambios en la modalidad de trabajo con el objetivo de mejorar la producción vía el incremento de las horas laborales, se tomaron en cuenta algunos aspectos y factores que afectan directamente al trabajador y su familia. Hemos investigado conceptos de la familia, el trabajo y los conflictos, la calidad de vida laboral, los conflictos familiares y la influencia en la producción y en la estrategia de las operaciones de una empresa, y que, mediante el método de investigación de exploración cualitativa, se ha podido conocer que si bien el aumento de horas de trabajo permitió incrementar la producción, los datos observados y analizados acusan un marcado deterioro en las relaciones en el hogar que básicamente se generan por la menor interacción del trabajador con su familia, así mismo, a la luz de los resultados de las encuestas y el trabajo de campo realizado, se puede inferir que hay una fuerte cultura empresarial en el interior de Naviera Oriente (NAO), manifestada en una clara identificación con la organización, una alta flexibilidad al cambio, una autonomía de trabajo (empoderamiento) y un enfoque claro de mejora continua sobre la base de ideas creativas e innovadoras. Sin embargo, existe un campo en el cual la empresa debe poner énfasis, que es el de las relaciones laborales y humanas, de manera que un aumento de la producción no se encuentre ligado al aumento de conflictos familiares en el hogar ni tampoco al aumento de horas en el trabajo, ya que disminuye la capacidad del trabajador de desarrollarse óptimamente en su puesto de trabajo.

Para la realización de las entrevistas se utilizó la técnica de Entrevistas en Profundidad, cuyas características fueron fundamentales para orientar las preguntas de las respuestas recibidas, obteniendo los datos cualitativos que se buscaban. Las entrevistas fueron realizadas a directores, trabajadores y familiares directos, cuyas respuestas

garantizaron contar con una información de calidad, para establecer y visualizar las relaciones que existen entre las variables establecidas.

Finalmente, se espera que esta investigación sirva como referencia para replicarlas en actividades navieras fluviales que aseguren la producción en las operaciones, aplicar estrategias empresariales adecuadas, reforzar al factor humano como capital fundamental de toda empresa y bien tratado se convierte en su mayor ventaja competitiva para el éxito en la organización.



ABSTRACT

The objective of this research work is to study the relationship between the new system that increases the working hours and the family conflicts. When changes in the work method were made in order to improve the production by increasing the working hours, some aspects and factors that directly have an effect on workers and their families were taken into account. We have researched concepts related to family, work and conflict, quality of working life, family conflicts, and the influence on production and the operations strategy in a company. By the qualitative research method, we have noticed that although the increase in the working hours allowed increasing the production, the analyzed data show that the relationships have been deteriorated considerably at home because there is not enough time to interact with the family.

By the survey results and the fieldwork performed, we can infer that there is a strong entrepreneurial culture at Naviera Oriente (NAO) due to a clear identification with the organization, a high flexibility to change, a working autonomy (empowerment) and a clear perspective of continuous improvement based on creative and innovative ideas. However, there is a field in which the company should emphasize: the human and work relationships, so that an increase in production is not linked to the increase of the family conflicts at home nor the increase of working hours, since the worker's ability tends to decrease and the worker cannot perform his duties properly.

The in-depth interviews technique was used for interviews, whose characteristics were essential to guide the questions of the answers given. Qualitative data was obtained. Interviews were conducted to managers, employees and family members, whose answers were important to get high-quality information in order to establish and visualize the relationships between the abovementioned variables.

Finally, this research is expected to be used as a reference so it applies to the river shipping activities to ensure production in the operations, implement good business strategies, and strengthen the human factor as an important element for each company, so there is a competitive advantage for organizational success.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes del Problema.....	8
1.2 Planteamiento del Problema.....	11
1.3 Objetivo de la Investigación.....	15
1.4 Propósito del Estudio.....	15
1.5 Importancia del Problema.....	15
1.6 Viabilidad del Estudio.....	15
1.7 Pregunta de Investigación.....	16
1.8 Hipótesis.....	16
1.9 Variables de la Investigación.....	16
1.10 Resumen.....	17
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	19
2.1 La Familia, el Trabajo y los Conflictos.....	19
2.2 La Calidad de Vida Laboral en las Organizaciones y su Influencia en la Familia...	22
2.3 Calidad de Vida Laboral y Relaciones Familiares.....	24
2.4 Clima Laboral y Comportamiento del Trabajador.....	27
2.5 Conflictos Laborales y Familiares y la Influencia en la Producción de las Operaciones en una Empresa.....	30
2.6 El Método Científico.....	35
2.7 La Investigación Científica.....	36
2.8 Entrevistas en Profundidad.....	37
2.9 Población.....	39

2.10 Resumen.....	39
Capítulo 3: Método.....	42
3.1 Diseño de la Investigación.....	42
3.2 Adecuación del Diseño.....	42
3.2.1 Elaboración del sustento teórico de las variables.....	44
3.2.2 Sistemas de variables, indicadores e ítems.....	45
3.3 Preguntas de Investigación.....	46
3.4 Población.....	66
3.5 Consentimiento Informado.....	67
3.6 Marco Muestral.....	68
3.7 Confidencialidad.....	68
3.8 Ubicación Geográfica.....	68
3.9 Instrumentos.....	68
3.10 Recopilación de Datos.....	71
3.11 Análisis de Datos.....	72
3.12 Validez y Confiabilidad.....	73
Capítulo IV: Resultados.....	74
4.1 Resultados.....	74
4.1.1 Análisis de variables.....	75
4.1.2 Análisis por pregunta.....	78
4.2 Resumen.....	134
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	136
5.1 Conclusiones.....	136
5.2 Recomendaciones.....	135

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Tráfico de Contenedores en el Perú, División por Terminal Portuario, Año 2010</i>	5
Tabla 2.	<i>Esquema de Sistema de Variables, Indicadores e Ítems</i>	65
Tabla 3.	<i>Población del Estudio Realizado</i>	67
Tabla 4.	<i>Estado Civil de la Población en Estudio</i>	67
Tabla 5.	<i>Grado de Instrucción de la Población en Estudio</i>	67
Tabla 6.	<i>Correlación entre Variables de Estudio</i>	74
Tabla 7.	<i>Correlación entre Variables Incremento de Horas Laborables y Clima-Satisfacción Laboral</i>	75
Tabla 8.	<i>Correlación entre Variables Incremento de Horas Laborables y Conflictos Familiares</i>	75
Tabla 9.	<i>Correlación entre Variables Incremento de Horas Laborables y Producción en las Operaciones</i>	76
Tabla 10.	<i>Correlación entre Variables Conflictos Familiares y Clima-Satisfacción Laboral</i>	76
Tabla 11.	<i>Correlación entre Variables Producción en las Operaciones y Clima-Satisfacción Laboral</i>	77
Tabla 12.	<i>Correlación entre Variables Conflictos Familiares y Producción en las Operaciones</i>	77
Tabla 13.	<i>Composición de la Flota Fluvial de NAO</i>	138

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Crecimiento en volumen del comercio mundial de mercancías y del PBI 2000-2011, variación porcentual anual.....	1
<i>Figura 2.</i>	División de medios de transporte de comercio mundial, porcentaje de división por medio de transporte.....	2
<i>Figura 3.</i>	Balanza comercial, variación anual.....	3
<i>Figura 4.</i>	Balanza comercial, variación mensual 2012.....	3
<i>Figura 5.</i>	Balanza comercial, variación anual, 2003-2012.....	4
<i>Figura 6.</i>	Tráfico de contenedores en el Perú según ENAPU, 2011, porcentaje según tipo de tráfico.....	4
<i>Figura 7.</i>	Resultados de la pregunta 1 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.....	78
<i>Figura 8.</i>	Resultados de la pregunta 2 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.....	79
<i>Figura 9.</i>	Resultados de la pregunta 3 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.....	80
<i>Figura 10.</i>	Resultados de la pregunta 4 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.....	81
<i>Figura 11.</i>	Resultados de la pregunta 5 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.....	82
<i>Figura 12.</i>	Resultados de la pregunta 6 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.....	83
<i>Figura 13.</i>	Resultados de la pregunta 7 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	84

<i>Figura 14.</i> Resultados de la pregunta 8 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	85
<i>Figura 15.</i> Resultados de la pregunta 9 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	86
<i>Figura 16.</i> Resultados de la pregunta 10 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	87
<i>Figura 17.</i> Resultados de la pregunta 11 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	88
<i>Figura 18.</i> Resultados de la pregunta 12 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	89
<i>Figura 19.</i> Resultados de la pregunta 13 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	90
<i>Figura 20.</i> Resultados de la pregunta 14 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	91
<i>Figura 21.</i> Resultados de la pregunta 15 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	92
<i>Figura 22.</i> Resultados de la pregunta 16 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	93
<i>Figura 23.</i> Resultados de la pregunta 17 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	94
<i>Figura 24.</i> Resultados de la pregunta 18 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	94
<i>Figura 25.</i> Resultados de la pregunta 19 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	95
<i>Figura 26.</i> Resultados de la pregunta 20 del cuestionario a los trabajadores de	

NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	96
<i>Figura 27.</i> Resultados de la pregunta 21 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	97
<i>Figura 28.</i> Resultados de la pregunta 22 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	98
<i>Figura 29.</i> Resultados de la pregunta 23 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	99
<i>Figura 30.</i> Resultados de la pregunta 24 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	100
<i>Figura 31.</i> Resultados de la pregunta 25 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	101
<i>Figura 32.</i> Resultados de la pregunta 26 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	102
<i>Figura 33.</i> Resultados de la pregunta 27 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	102
<i>Figura 34.</i> Resultados de la pregunta 28 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	103
<i>Figura 35.</i> Resultados de la pregunta 29 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	104
<i>Figura 36.</i> Resultados de la pregunta 30 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	105
<i>Figura 37.</i> Resultados de la pregunta 31 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	106
<i>Figura 38.</i> Resultados de la pregunta 32 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	107

<i>Figura 39.</i> Resultados de la pregunta 33 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	108
<i>Figura 40.</i> Resultados de la pregunta 34 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	109
<i>Figura 41.</i> Resultados de la pregunta 35 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	110
<i>Figura 42.</i> Resultados de la pregunta 36 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	111
<i>Figura 43.</i> Resultados de la pregunta 37 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	111
<i>Figura 44.</i> Resultados de la pregunta 38 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.....	112
<i>Figura 45.</i> Resultados de la pregunta 39 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	113
<i>Figura 46.</i> Resultados de la pregunta 40 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	114
<i>Figura 47.</i> Resultados de la pregunta 41 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	115
<i>Figura 48.</i> Resultados de la pregunta 42 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	116
<i>Figura 49.</i> Resultados de la pregunta 43 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	117
<i>Figura 50.</i> Resultados de la pregunta 44 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	118
<i>Figura 51.</i> Resultados de la pregunta 45 del cuestionario a los trabajadores de	

NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	119
<i>Figura 52.</i> Resultados de la pregunta 46 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	120
<i>Figura 53.</i> Resultados de la pregunta 47 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	121
<i>Figura 54.</i> Resultados de la pregunta 48 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	122
<i>Figura 55.</i> Resultados de la pregunta 49 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.....	123
<i>Figura 56.</i> Resultados de la pregunta 50 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.....	124
<i>Figura 57.</i> Resultados de la pregunta 51 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.....	125
<i>Figura 58.</i> Resultados de la pregunta 52 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.....	126
<i>Figura 59.</i> Resultados de la pregunta 53 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.....	127
<i>Figura 60.</i> Resultados de la pregunta 54 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.....	128
<i>Figura 61.</i> Resultados de la pregunta 55 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.....	129
<i>Figura 62.</i> Resultados de la pregunta 56 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.....	130
<i>Figura 63.</i> Resultados de la pregunta 57 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.....	130

Figura 64. Resultados de la pregunta 58 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.....131

Figura 65. Estructura de una tripulación.....136

Figura 66. Proceso de transporte de NAO, 2012.....137

Figura 67. Conformación futura de convoyes.....138

Figura 68. Combinación actual de flota de NAO.....139



Capítulo I: Introducción

Durante la última década, la globalización de las economías ha conducido a un crecimiento significativo del comercio mundial. Tanto el transporte, especialmente el comercial, en el cual se considera el marítimo, como la infraestructura que lo sirve desempeñan un papel cada vez más importante en el comercio mundial y en el progreso económico de las naciones. En la Figura 1, se aprecia el crecimiento en volumen del comercio mundial durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2011.

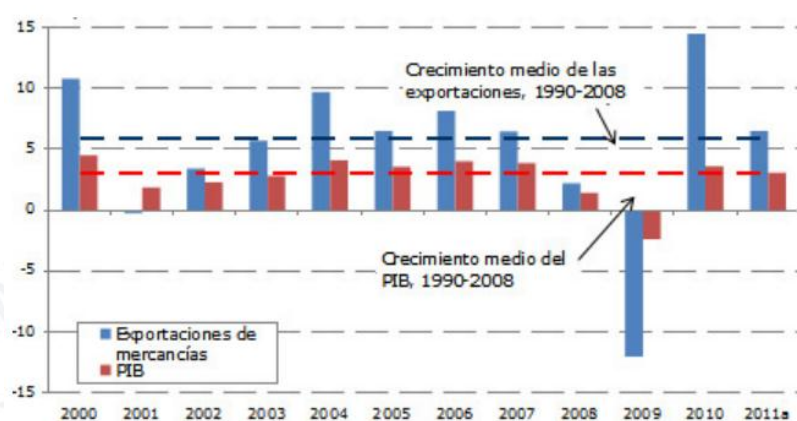


Figura 1. Crecimiento en volumen del comercio mundial de mercancías y del PBI 2000-2011, variación porcentual anual. Tomado de “El comercio mundial para 2010 y perspectivas para 2011,” por la Organización Mundial del Comercio (OMC), 2011. Recuperado de http://www.wto.org/spanish/news_s/pres11_s/pr628_s.htm

Según Deshmukh (2003), ningún país puede pensar en su progreso económico sin el desarrollo de una infraestructura de transporte eficiente, en especial, cuando para este fin es necesario transportar mercancías y productos de intercambio comercial de la forma más económica posible y a destinos a veces tan distantes que carecen de medios terrestres; por ello, deben realizar este transporte por vía marítima o fluvial como sucede en el caso del Perú. Si se toma en consideración el comercio internacional de mercancías, el tráfico de las cargas peruanas se efectúa principalmente por dos medios de transporte: (a) por aire y (b) por mar; y alrededor del 90% de su volumen se transporta por vía marítima. En ese sentido, el sistema portuario nacional cumple un importante rol en la competitividad del comercio exterior aproximadamente el 95% del comercio internacional peruano se realiza por vía

marítima. En la Figura 2, se presenta la división de medios de transporte de comercio mundial durante el 2008 (Doig, 2011).

Comercio Mundial 2008 Servicios de Transporte

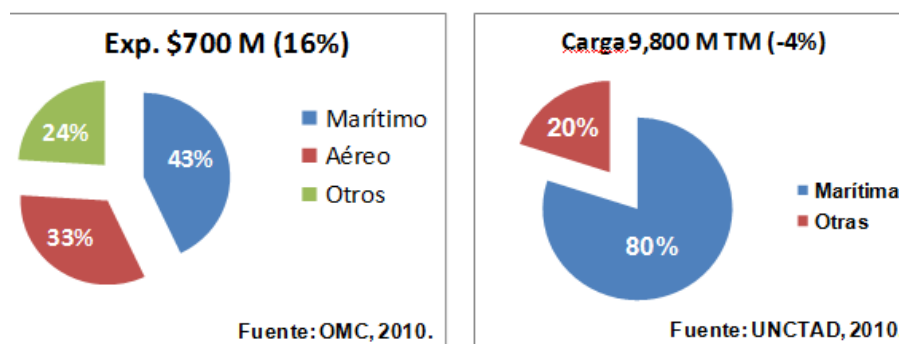


Figura 2. División de medios de transporte de comercio mundial, porcentaje de división por medio de transporte. Tomado de “Realidad marítima. Comercio y transporte marítimo” [Diapositivas en PowerPoint], por J. J. Doig, 2011.

Retomando el contexto mundial, es necesario señalar que un puerto está en primera línea como proveedor de servicios al comercio de su región de influencia, y que propulsa el desarrollo económico y los vínculos con el resto del mundo. Asimismo, los puertos, tanto marítimos como fluviales, desempeñan un papel estratégico y crucial en el bienestar económico de una nación. En consecuencia, resulta vital que los gobernantes, las empresas navieras, los operadores y las autoridades portuarias centren el foco de sus esfuerzos en promover y resaltar la competitividad y eficiencia no solo de la infraestructura de sus puertos, sino también de las personas que trabajan en ellos. La actividad de los puertos se destaca por su importancia económica e impacto en el transporte marítimo y fluvial; además, se encuentra conminada a proveer servicios sobre una base internacional y nacionalmente competitiva. La eficiencia y las mejoras en la productividad de los servicios portuarios se convierten en factores determinantes de esa competitividad (ver Figuras 3, 4 y 5).

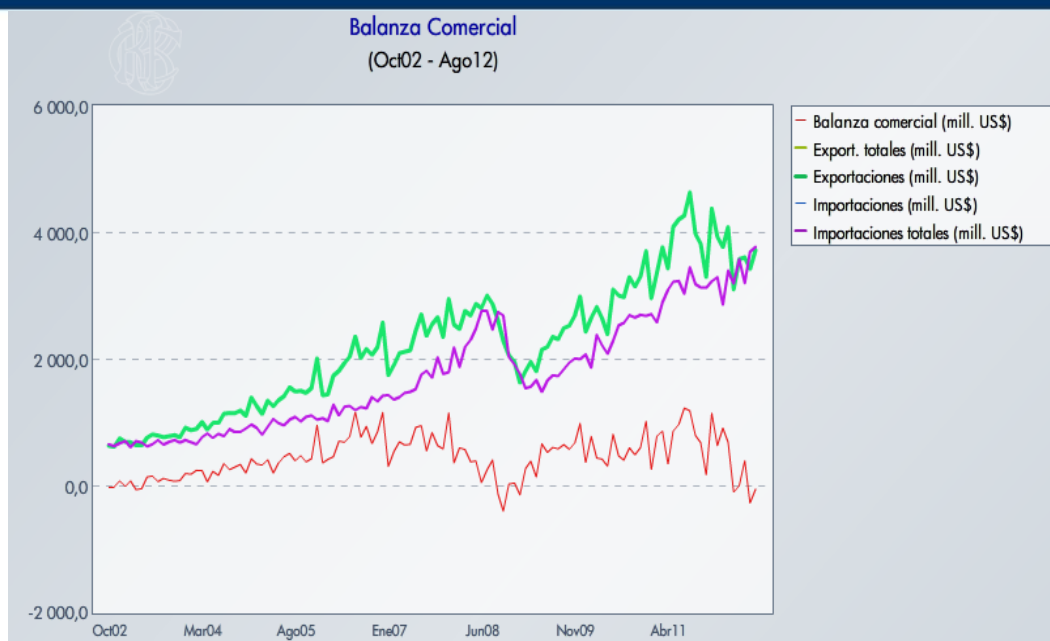


Figura 3. Balanza comercial, variación anual. Tomado de “Balanza comercial”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe>



Figura 4. Balanza comercial mensual. Tomado de “Balanza comercial”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe>



Figura 5. Balanza comercial, variación anual, 2003-2012. Tomado de “Realidad marítima. Comercio y transporte marítimo” [Diapositivas en PowerPoint], por J. J. Doig, 2011. Lima, Perú.

Por otro lado, de acuerdo con estadísticas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2012), el transporte de carga de contenedores ha estado desempeñando un papel cada vez más dominante en el transporte global, lo cual incluye el transporte dentro del Perú. Ello se debe, según Wang, Song y Cullinane (2002), a las numerosas ventajas técnicas y económicas que posee frente a otros métodos tradicionales y más costosos de transporte. A continuación, en la Figura 6, se aprecia el porcentaje según tipo de tráfico de contenedores en el Perú durante el 2010.

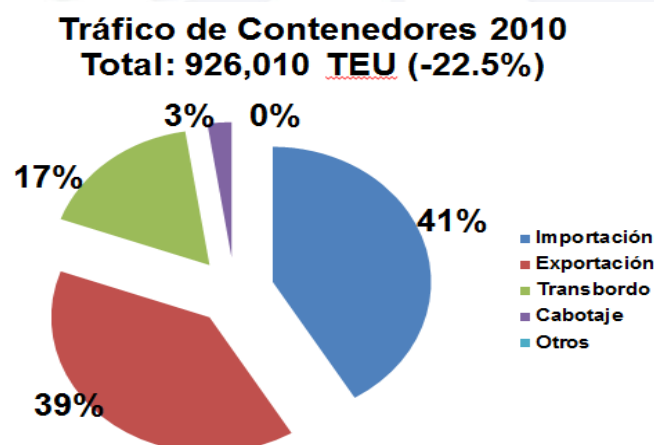


Figura 6. Tráfico de contenedores en el Perú según ENAPU, 2011, porcentaje según tipo de tráfico. Tomado de “Realidad marítima. Comercio y transporte marítimo” [Diapositivas en PowerPoint], por J. J. Doig, 2011. Lima, Perú.

Asimismo, a continuación, en la Tabla 1, se puede apreciar, para el caso del Perú, el tráfico de contenedores en cada uno de los puertos del litoral del país durante el 2010.

Tabla 1

Tráfico de Contenedores en el Perú, División por Terminal Portuario, año 2010

Terminales Portuarios	Total	Importación	Exportación	Transbordo	Cabotaje	Otros
Total	926,010	396,785	358,400	164,633	6,191	1
Paita	-	-	-	-	-	-
Salaverry	-	-	-	-	-	-
Chimbote	7,186	-	3,593	-	3,593	-
TNM Callao	910,790	393,233	352,768	164,633	156	-
San Martín	335	55	280	-	-	-
Ilo	5,664	1,624	1,730	-	2,309	1
Arica	1,838	1,838	-	-	-	-
Iquitos	91	35	17	-	39	-
Chicama	-	-	-	-	-	-
Huacho	-	-	-	-	-	-
Yurimaguas	106	-	12	-	94	-
Pto. Maldonado	-	-	-	-	-	-

Nota. Incluye contenedores llenos y vacíos. Tomado de “Estadísticas de Carga”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2012. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>

El uso intensivo de los contenedores ha permitido mejorar el transporte marítimo de carga y las operaciones en los puertos. En la misma línea, Wang et al. (2004) señalaron que, comparadas con las operaciones portuarias tradicionales, las operaciones con contenedores han mejorado sustancialmente la productividad de los puertos. Para alcanzar una mayor capacidad de transporte y economías de escala, las compañías navieras y los puertos están dispuestos a invertir y operar en sistemas enfocados en contenedores. Por otro lado, se ha estado presentando un ambiente de mayor competencia en la mayoría de los puertos. Ya no se disfruta de la antigua posición de monopolio en la manipulación de la carga proveniente o con destino a una región siempre cautiva; entonces, los puertos no solo deben concentrarse en manejar físicamente la carga, sino que además deben competir.

Así, el transporte marítimo y el transporte fluvial, relacionados estrechamente con el sector portuario, han demandado y seguirán generando una serie de transformaciones en los puertos, cuyo origen se encuentra en los múltiples cambios tecnológicos producidos en los

medios y sistemas de transportes, y en el incremento del comercio global. La industria portuaria ha tenido que desarrollar infraestructura, procesos, equipos y tecnología especializada para la manipulación de las mercancías, tales como terminales dedicados, grúas de muelles y patios; así como tecnologías de información, y ha adecuado lo existente o ha desarrollado nuevas facilidades para adaptarse a las demandas.

Los puertos modernos de contenedores, de los cuales depende el transporte de carga hacia empresas de prestigio reconocidas en el país, especialmente por vía fluvial, necesitan una cantidad significativa de inversión para desarrollar y mantener su costosa infraestructura y superestructura. Puesto que la demanda por servicios en un puerto se deriva del transporte marítimo o fluvial, la eficiencia de sus operaciones puede afectar significativamente los costos y tarifas de ese transporte.

Para mantener un mayor control, las compañías navieras están diversificando sus organizaciones en la supervisión de sus operaciones en muelles, depósitos y en las cuestiones de flota de transporte carretero. En este contexto, los puertos son importantes proveedores de servicios, sobre todo de las mercancías transportadas en contenedores por vía marítima y fluvial.

En América Latina y el Caribe, incluido el Perú, los puertos prestan servicios a un mercado cada vez más competitivo, y, aunque procuran incrementar sus niveles de eficiencia, no se observan mayores esfuerzos por proporcionar a sus trabajadores una mejor situación laboral. Durante la década del 2000, los puertos latinoamericanos han cambiado perceptiblemente: muchos de los principales puertos de la región ya no son monopolios públicos, sino que están siendo concesionados a operadores privados. Estas reformas han ocurrido porque son componentes dominantes de la cadena logística y afectan los costos finales de muchas exportaciones e importaciones; en los puertos no solo confluyen los modos marítimos y terrestres de transporte, sino también una inmensa variedad de servicios,

instituciones y empresas, además de múltiples recursos e intereses que convergen en diversas operaciones comunes de acceso, circulación, control, atención, manipulación, recepción y despacho de naves, cargas y medios.

En este ambiente, las mediciones de productividad portuaria son una herramienta esencial para administradores, gerentes y todo aquel que se vincule con el transporte marítimo o fluvial. Por ejemplo, un puerto podría estar proveyendo un muy buen servicio al operador marítimo, es decir, a la nave, pero simultáneamente un servicio de baja calidad a los importadores o exportadores, es decir, al operador de transporte terrestre de carga. El desarrollo moderno de los puertos en el Perú y del transporte marítimo y fluvial requiere de un enfoque más integral para medir la productividad de sus operaciones, en el cual también se considere el recurso humano. En consecuencia, con mayor razón, la labor que realizan los trabajadores de las navieras en los puertos marítimos y fluviales, especialmente de la selva, necesita ser revisada, ya que no siempre se efectúa en las mejores condiciones para dichos trabajadores, lo cual acarrea consecuencias en la eficacia laboral que presentan en las empresas encargadas del transporte marítimo y fluvial.

Hoy en día, al mencionar a una empresa de “calidad”, no solamente se hace referencia a la eficiencia y efectividad laboral de los trabajadores en el campo al cual se dedican, sino también a la calidad de vida laboral, la satisfacción laboral y a las “condiciones humanas” en las cuales laboran como personas individuales y como miembros de un entorno familiar y social. En consecuencia, el factor humano, en una empresa de transporte fluvial o marítimo, también es de vital importancia, y su nivel de rendimiento y eficacia dependerá de las condiciones laborales en las cuales se desarrolle el trabajador; por tanto, el éxito en la productividad de las operaciones navieras y portuarias que este realiza se relaciona estrechamente con dicho factor.

Ahora bien, se partirá de la hipótesis de que un mejoramiento en la jornada laboral por iniciativa y acciones de la empresa, es decir, a través de la implementación de políticas y prácticas adecuadas que respeten los tiempos y necesidades familiares de sus trabajadores, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, en un mejor manejo de los recursos humanos, así como también en mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación. Para tal fin, se intentará también conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para luego determinar el grado de satisfacción y su incidencia en el clima laboral, y cómo esto deriva además en situaciones de conflictos familiares, bajas en la productividad de operaciones, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés laboral, entre otros.

1.1 Antecedentes del Problema

Con respecto al problema, se han encontrado muchas investigaciones en el medio; sin embargo, han sido de ayuda algunas tesis encontradas en otros contextos, las cuales se tomaron por relacionarse con todas o algunas de las variables de estudio y contener valiosa información, suficiente y necesaria, para guiar esta investigación.

Una de las fuentes que sirvió para sustentar las variables del estudio es la tesis doctoral de Da Silva (2006), en la cual se efectúa un análisis de la evolución del concepto de calidad de vida laboral (CVL) y se ofrecen dos perspectivas sobre qué percepción mantienen tanto los trabajadores como los estudiosos que han investigado al respecto. Este trabajo es una importante base de información porque ayuda a conocer las diferentes definiciones de una de las variables clave de esta exploración. Se afirma que son “diferentes definiciones”, porque la CVL es un fenómeno cambiante, determinado por las condiciones particulares de cada organización y también por las tipologías de personalidad de los individuos, que no llegan a unirse en un punto común.

Asimismo, Da Silva (2006) ofreció una revisión teórica en la cual analizó conceptualizaciones ofrecidas por distintos investigadores desde 1973 hasta el 2006, e identificó las categorías más utilizadas en varios estudios sobre el concepto y su frecuencia de uso por parte de los investigadores durante los últimos años. También presentó un resumen, en una tabla, de las diferentes categorías de la CVL propuestas por los estudiosos, que serán útiles a la hora de conceptualizar y relacionar las distintas variables implicadas en el mismo concepto de CVL con la segunda variable que forma parte de esta investigación: *las relaciones familiares*.

Para llevar a cabo este último objetivo, Da Silva (2006) ofreció un estudio empírico sobre la perspectiva de los trabajadores y las diferentes dimensiones que, según ellos, definen la calidad de vida laboral. Estas son las siguientes: (a) la CVL “psicológica”, (b) el sistema de gestión, (c) la organización del trabajo, (d) los procesos organizacionales de comunicación y participación, (e) las características del puesto de trabajo, (f) las condiciones para el equilibrio trabajo-vida, y (g) las condiciones físicas del entorno laboral.

Por otro lado, Quiroga y Sánchez (1997) se centraron en el análisis de la satisfacción auto percibida, y ahondaron en los dos grandes ámbitos en los cuales se desarrolla la actividad humana: (a) el mundo familiar y (b) el mundo laboral, desde la perspectiva de su mutua interrelación. Uno de los objetivos de esta investigación es indagar sobre la existencia o no de esa relación, pero centrándose en el aspecto de calidad de vida laboral. Los resultados obtenidos por las dos investigadoras muestran una percepción de mayor invasión del mundo familiar en el laboral que la situación contraria, y que los hombres son quienes más perciben esta invasión.

Considerando las dos variables mencionadas anteriormente, la familia y el trabajo, y la existente interdependencia de ambos con el individuo, el objetivo de la presente investigación es intentar averiguar el grado de “satisfacción global” para el ámbito familiar,

concretamente en las relaciones existentes que dependen del ámbito laboral. Además, se tomará en cuenta que variables como el sexo, la edad, y tener o no hijos han demostrado mantener y modular la relación de la satisfacción laboral y la satisfacción familiar para analizar más profundamente la insatisfacción familiar de los sujetos de la muestra, a los cuales se ha encuestado para definir insatisfacciones referidas a (a) los hijos, el trabajo y las dificultades económicas; (b) el cónyuge; (c) las causas referidas a tareas domésticas; y (d) el tiempo propio dedicado al trabajo. Se cree que este grupo de causas es fundamental para determinar las subvariables que englobaría la variable *relaciones familiares* y a las cuales se podrá brindar más énfasis en esta tesis.

Se sabe que la satisfacción laboral aumenta en función de los ingresos económicos, pero, a partir de un cierto nivel económico y profesional, lo que se demanda es tiempo, que es un bien cada vez más escaso según se asciende por los escalones de la carrera profesional. Además, cuando a una persona le desagrada un trabajo, siempre destacan las mismas variables: (a) el bajo sueldo y (b) el horario, ya que, en un nivel determinado de su carrera, las personas prefieren tener un buen horario para pasar más tiempo con su familia, aunque eso implique obtener menos ingresos económicos. En este sentido, Quiroga y Sánchez (1997) ayudaron en relación con el problema de la presente investigación, porque también se asume que la calidad de vida laboral influye en las relaciones familiares; Por último, la conclusión final de ambas investigadoras ratificó la importancia que tiene la calidad de vida laboral para determinar la calidad de vida del trabajador; además, se pueden inferir relaciones interdependientes entre los ámbitos familiar, laboral y social, en las cuales existe una unión estrecha entre ellos. Entonces, no es extraño que las experiencias estresantes familiares puedan incidir en el ámbito laboral; por ello, la repercusión de las condiciones familiares en el trabajo es un punto central en la pregunta de investigación de esta tesis.

Finalmente, Quiroga y Sánchez (1997) resumieron el concepto de calidad de vida como la satisfacción o bienestar subjetivo. Tradicionalmente, los sujetos consideran que la familia y el trabajo son importantes para explicar la satisfacción global.

1.2 Planteamiento del Problema

La situación económico-político-social que atraviesa actualmente el Perú afecta también a las empresas navieras, las cuales experimentan, día a día, un clima laboral de desmotivación y tensión. En la medida de que la economía del país no logre superar los angustiosos retos que enfrenta en la actualidad, será difícil adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor. Uno de los mayores problemas que las empresas navieras del Perú y el mundo no han logrado controlar es justamente la alta recurrencia de conflictos familiares que este régimen de trabajo genera en la vida del trabajador. Se han realizado muchos esfuerzos al respecto, pero son pocos o casi nulos los resultados favorables logrados hasta este momento.

Por otro lado, tanto en la Amazonía peruana como en la brasilera, la actividad del transporte fluvial también es muy intensa, y existen empresas navieras que realizan transportes de carga en grandes volúmenes y en rutas largas que demandan semanas y hasta meses de travesía. Una de las formas más económicas de transporte de carga consiste, sin duda, en aquel que se realiza por vía marítima y fluvial, en el cual se utilizan embarcaciones de gran calado y se trasladan grandes lotes de carga en distancias significativas que van incluso de un continente a otro en largas travesías que demandan muchos días y meses de viaje. Estas largas travesías obligan a la tripulación a pasar la mayor parte de su tiempo a bordo de las embarcaciones, lo cual genera así el debilitamiento de la unidad familiar y la aparición de frecuentes conflictos que afectan el equilibrio emocional del trabajador y, en la gran mayoría de los casos, su nivel de desempeño en la organización. En este contexto, el tiempo de permanencia de la tripulación en su lugar de origen, propiciado básicamente por

las operaciones de carga, descarga y el propio mantenimiento de las naves, es el único espacio de tiempo libre, que, sumado a las vacaciones de ley, es aprovechado por el trabajador para afianzar y desarrollar sus relaciones familiares.

Ahora bien, en la gerencia de una empresa, se debe saber integrar el manejo adecuado del factor humano a fin de optimizar resultados que favorezcan a todos, además de que, correctamente liderado y operando en un clima laboral apropiado, se convierte en su mayor ventaja competitiva. Las empresas que solo se han preocupado por obtener resultados antes que promover un ambiente adecuado de trabajo y mejores condiciones de vida para sus colaboradores no han logrado sostenibilidad competitiva en el tiempo. Por otro lado, no se puede mirar al trabajador solamente desde el entorno laboral, ya que siempre es conveniente proyectarlo en el marco de su propia convivencia familiar.

Un trabajador con marcados conflictos familiares difícilmente podrá alcanzar un buen nivel de rendimiento en cada una de sus actividades laborales. El clima laboral que atraviesa el trabajador naviero puede facilitar u obstaculizar el buen desempeño de la empresa y puede ser también un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo cual, además, permite introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

En este contexto, en la región de la selva del país, se ubica Naviera Oriente (NAO), una empresa líder en el sector transporte, fuente generadora de valor para la economía peruana y sus sectores de transporte fluvial; para el consumo masivo, logística y comercio en general dentro de la región oriental peruana; y para los mercados internacionales en regiones selváticas que necesitan logística fluvial. La presente investigación es un primer acercamiento a la problemática existente en esta empresa naviera y está especialmente enfocada a estudiar

el fenómeno del incremento de la jornada laboral de los trabajadores y su repercusión en la vida familiar de los mismos. NAO es una empresa del grupo Backus dedicada exclusivamente al transporte fluvial de productos y envases cerveceros en la región oriente, y sus operaciones se desarrollan en los ríos Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas cubriendo las rutas fluviales Pucallpa–Iquitos y Pucallpa–Yurimaguas. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Pucallpa, donde también opera la planta cervecera generadora de toda la carga movilizada por esta empresa.

Para cumplir con la responsabilidad de transportar 11'000,000 de cajas de cerveza al año, NAO cuenta con ocho barcazas y cuatro empujadores, con los cuales conforma cuatro convoyes fluviales cuya capacidad de carga es de 150,000 cajas cada uno. Es necesario mencionar que una barcaza es una embarcación naval, sin propulsión propia y de fondo plano, que se emplea para el transporte fluvial o transporte marítimo de mercancías y pasajeros entre costas cercanas. El tiempo de ciclo en cada ruta es 24 días para la ruta Pucallpa-Iquitos y 28 días para la ruta Pucallpa–Yurimaguas, los cuales pueden aumentar entre tres y cuatro días adicionales en función de la estacionalidad del clima, que afecta no solo el caudal de los ríos, sino también las operaciones de carga y descarga en los puertos de origen y destino. Con el propósito de optimizar la flota fluvial y realizar un mayor número de viajes por año, la actual Gerencia de Operaciones implementó, a inicios del 2009, un proyecto de mejora para reducir los tiempos de carga y descarga en los puertos de origen y destino, situación que generó una reducción significativa de los días de permanencia del trabajador con su familia. Entonces, justamente durante el 2010, se incrementó el número de conflictos familiares en los hogares de los trabajadores y fueron afectados los indicadores de producción y clima laboral en la empresa Naviera Oriente (NAO).

Para comprender de mejor manera la actual situación de NAO, es conveniente comenzar señalando que, a finales del 2007, se desarrolló este proyecto de mejora,

denominado *Optimización de la flota fluvial*, que, en la actualidad, está generando buenos réditos en materia de reducción de costos operativos a la empresa. Este proyecto está enfocado básicamente en la reducción de los tiempos de carga, descarga y travesía de cada convoy con el objetivo de incrementar el número de viajes por año y, consecuentemente, evitar el uso de proveedores terceros para el transporte de los *stocks* remanentes de carga. No obstante, conviene resaltar que la reducción de los tiempos de carga y descarga en puertos también significó una disminución en los días de permanencia de la tripulación en su base de la ciudad de Pucallpa, residencia familiar de la gran mayoría, y pasó de ocho a cuatro días por vuelta, con lo cual se limitó la posibilidad de una mayor convivencia familiar del trabajador. Se considera que esta situación está afectando el clima laboral de los trabajadores, lo cual ha generado una gran preocupación al punto de llevar a realizar la presente investigación, en la cual, durante el trabajo de campo, al medir y correlacionar las variables, se mantuvo el objetivo de verificar la relación causal existente entre el incremento de la jornada laboral, y la vida personal y familiar de los trabajadores de NAO.

A partir del análisis de los resultados más representativos obtenidos en el trabajo de campo, se podrá, por un lado, aportar elementos a los gerentes y directivos de la empresa a fin de mejorar las condiciones laborales existentes y, por otro lado, realizar una devolución de los resultados a los trabajadores, que son de vital importancia porque constituyen el capital fundamental de la empresa y es menester otorgarles las mejores condiciones laborales y un clima organizacional apropiado. En ese sentido, esta investigación es trascendente y significativa, porque, al describir y correlacionar las variables y tratar de encontrar la causas del problema, se averiguará si el nuevo sistema de trabajo implantado por la empresa NAO está influyendo o no en el incremento de los conflictos familiares que se suscitan desde el 2010, y se propondrán alternativas de solución para que la empresa cree nuevas estrategias que promuevan el desarrollo integral de sus trabajadores dentro y fuera de la organización; y

mejoren el clima laboral, y las condiciones de vida personal y familiar de su clase trabajadora.

1.3 Objetivo de la Investigación

Conocer, describir y explicar de qué manera el nuevo sistema de incremento de horas laborables o jornada laboral influye en los conflictos familiares, el clima laboral y la producción en las operaciones que realizan los trabajadores de NAO de la ciudad de Pucallpa, en el departamento de Ucayali.

1.4 Propósito del Estudio

- Describir cómo influye el nuevo sistema de incremento de horas laborables en los conflictos familiares de los trabajadores de NAO.
- Determinar si el nuevo sistema de incremento de horas laborables afecta el clima laboral de NAO.
- Explicar de qué manera el nuevo sistema de incremento de horas laborables afecta la producción en las operaciones que realizan los trabajadores de NAO.

1.5 Importancia del Problema

En el presente trabajo de investigación, se ha indagado en la relación descriptiva-exploratoria que existe entre la calidad de vida laboral, personal y familiar del trabajador de NAO, ubicada en la ciudad de Pucallpa, analizando las distintas variables que intervienen en el problema. A partir de la observación en esta empresa naviera y de la revisión de los diferentes estudios que se han realizado al respecto, se analizará la relación entre la “calidad laboral” y los diferentes aspectos que la componen, y la “calidad de vida” de los trabajadores, lo cual conduce a un mayor interés en la presente investigación.

1.6 Viabilidad del Estudio

El presente estudio es viable porque se cuenta con todas las herramientas necesarias, tales como (a) información; (b) experiencias; (c) datos estadísticos; y (d) recursos humanos,

materiales y financieros adecuados para lograr un trabajo confiable. Asimismo, se dispone del apoyo del área de RR.HH. de NAO, es decir, el personal que labora dentro de la empresa; y están definidos los procesos de interacción internos y externos necesarios para la obtención de información confiable. Además, algunos de los integrantes del grupo de investigación están laborando en la ciudad de Pucallpa, lo cual facilita el acceso a fuentes de observación directa de la realidad que permiten obtener una visión más clara y real de lo que está aconteciendo en la naviera respecto al problema de investigación de la presente tesis.

1.7 Pregunta de Investigación

Por todo lo expuesto anteriormente, los integrantes del presente estudio se han formulado la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el nuevo sistema de incremento de horas o jornadas laborales influye en los conflictos familiares, el clima laboral y la producción en las operaciones que realizan los trabajadores de NAO?

1.8 Hipótesis

El nuevo sistema de incremento de horas o jornadas laborales influye negativamente y crea conflictos en la vida familiar, el clima laboral y la producción en las operaciones que realizan los trabajadores de NAO.

1.9 Variables de la Investigación

Variable independiente

Nuevo sistema de incremento de horas laborables (jornadas laborales).

Variables dependientes

- Conflictos familiares
 - Conyugales
 - Padres e hijos
 - Relaciones extramatrimoniales
- Clima laboral

- Deterioro de relaciones humanas
- Estrés laboral
- Desmotivación del personal
- Producción en las operaciones navieras
 - Nivel de rendimiento de trabajadores
 - Cumplimiento de metas de venta
 - Control de calidad

1.10 Resumen

En la primera parte, se presentó la introducción de la investigación, en la cual se expusieron los antecedentes de la investigación, el planteamiento del problema, el propósito del estudio de investigación, las preguntas de investigación, las hipótesis y variables, así como el sustento teórico de las mismas. En el Capítulo II, se revisará la literatura, que consta de varios subtemas. En el primero, se realizará una aproximación al concepto de familia, conflictos y trabajo; en el segundo subtema, se tratará sobre la organización, y sus características y tipos, y se resaltarán la importancia del área del capital humano dentro de cualquier organización que se trate. Además, se desarrollará el concepto de cultura organizacional así como la emergencia de conflictos dentro de las organizaciones; igualmente, se tratarán los conceptos de calidad de vida laboral y satisfacción laboral, que son pilares fundamentales para el desarrollo de un buen clima laboral, lo cual a su vez repercute en la calidad de vida familiar. Posteriormente, se describirá lo que el clima organizacional significa para la empresa y sus integrantes: su relación con la percepción y las actitudes, y las consecuencias que, tanto para el empleado como para la organización, devendrían de un clima laboral inadecuado. Luego, se analizarán y explorarán los aspectos más relevantes a la hora de evaluar el clima laboral existente en una organización: (a) los conflictos laborales, (b) los conflictos familiares y (c) la producción en las operaciones de una organización; además,

se observará cómo los dos primeros aspectos influyen en el último. Toda esta información contenida en el sustento teórico sirvió de base para elaborar las hipótesis, conceptualizar y operacionalizar las variables; interpretar y analizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo; y finalmente extraer las conclusiones.

En el Capítulo III, se explicará (a) la metodología utilizada durante el proceso, (b) el tipo, nivel y diseño elegido; (c) el sistema de variables con sus respectivos indicadores e ítems; (d) las técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo de campo; y (e) los criterios y procedimientos utilizados para seleccionar la población y la muestra.

En el Capítulo IV, se presentarán los resultados obtenidos en el trabajo de campo por medio de tablas y figuras, y su interpretación y análisis, a la luz de los datos cuantitativos y cualitativos que proporcionaron los instrumentos aplicados y la bibliografía consultada que se presentó en el sustento teórico.

Finalmente, sobre la base de los objetivos e hipótesis formulados al inicio de la investigación, en el Capítulo V, se expondrán las conclusiones a las cuales se llegó y se brindarán algunas sugerencias y/o recomendaciones como alternativa de solución a la problemática investigada.

Se espera que el informe final de la investigación realizada ayude a la reflexión de los empresarios de NAO para propiciar en sus trabajadores mejores condiciones laborales que les permitan sentirse bien personal y familiarmente, y, en consecuencia, obtener de ellos un mejor rendimiento laboral que favorezca la producción en sus operaciones.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Para definir el marco conceptual del presente trabajo, se estudiaron las diferentes definiciones de conflictos familiares y calidad de vida laboral en la modalidad de trabajo.

2.1 La Familia, el Trabajo y los Conflictos

La mayoría de las personas, independientemente de si son hombres o mujeres, manifiestan que lo más importante para sus vidas es su familia. Sin embargo, la realidad es muy diferente, ya que, en términos generales, se le dedica mayor tiempo y energía al ámbito laboral. Esta situación de discrepancia entre los distintos intereses y energías destinados al trabajo o a la familia genera que resulte fundamental entender cómo viven las personas la relación familia-trabajo y en qué medida les afecta esta situación, que se ha llamado conflicto trabajo-familia.

Greenhaus y Beutell (1985) corroboraron esta afirmación, que sostiene que el conflicto trabajo-familia es una fricción que se produce entre las presiones ejercidas por el trabajo y por la familia, y que llegan a ser, en algunos aspectos, incompatibles. En ese sentido, señalaron que cuanto más tiempo y energía se dedica a un rol, menos dedicación se dirige al otro. De ese modo, esta relación genérica entre el trabajo y la familia se transforma en un conflicto que se convierte en fuente de estrés para los individuos (Rodríguez & Nouvilas, 2008).

El conflicto trabajo con familia puede deberse a diversas presiones, sobre todo en el trabajo, e incide básicamente en el horario laboral, los estresores de rol, el estatus dentro de la organización o las características de la actividades realizadas.

Asimismo, se considera que el conflicto es una fuente de insatisfacción laboral, de insatisfacción con la vida, de depresión y de estrés. En este sentido, el objetivo del presente trabajo es precisamente conocer, describir y explicar en qué medida el incremento de horas en el trabajo, insatisfacción laboral que repercute en la satisfacción personal del trabajador,

afecta a este y su familia, al clima laboral y las relaciones humanas en la organización, y, por ende, al nivel de producción en las operaciones que realizan los trabajadores de Naviera Oriente (NAO), que es la empresa objeto de esta investigación.

Los autores de la presente tesis consideran que esta tiene grandes implicaciones prácticas en dos direcciones: (a) el trabajo y (b) la familia. Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, disciplina que puede desempeñarse con eficiencia en todas las áreas de gestión de los recursos humanos, tales como diseño de puestos, reclutamiento y desarrollo organizacional (Universidad ESAN, 2012), destaca la necesidad de generar programas de conciliación trabajo-familia en las empresas para mejorar la salud de sus trabajadores. Además, precisamente con esta investigación se busca comprobar las hipótesis formuladas al inicio sobre la relación entre conflictos en el trabajo y conflictos en la familia, para proponer las alternativas de mejora necesarias a fin de ayudar a esta problemática. Se sabe que equilibrar el trabajo y la familia es la lucha diaria de toda persona que debe satisfacer las demandas, a menudo contrapuestas, de ambas esferas de su vida. La ausencia de soluciones eficaces a este problema no solo afecta a la familia, sino también a las empresas a través del ausentismo laboral, la baja productividad, el incremento del estrés, entre otros efectos. Las condiciones de trabajo del futuro deberán resolver las tensiones entre los viejos paradigmas y las nuevas realidades, y crear una cultura que refleje las características de la fuerza laboral actual. Asimismo, en la medida en que las empresas reconozcan y respondan a las necesidades familiares de sus empleados, desarrollarán estrategias para armonizar el trabajo y la vida familiar.

El presente capítulo intentará ayudar al lector tanto desde el punto de vista laboral como del punto de vista familiar a revisar sus estrategias e ir implementándolas de manera gradual tratando como fin último de ayudar a crear una cultura corporativa, familiar y

amigable, único ámbito en el cual el empleado podrá lograr un equilibrio entre lo familiar-laboral y personal.

Frente a esta problemática, se busca presentar el contexto de las empresas navieras, en especial Naviera Oriente (NAO), y mostrar cómo el incremento de la jornada laboral, sumado a las tensiones familiares por la difícil situación económica que agrega nuevos condicionamientos a la complejidad del tema, puede generar serios conflictos familiares en sus trabajadores y, en consecuencia, a la empresa. Por tanto, también se pretende, luego de un análisis de esta realidad, que la naviera sea capaz de cambiar sus estrategias y promueva, resumiendo claramente algunas concepciones sobre el trabajo y su significado, una cultura familiar amigable que ayude a analizar también el papel de distintos agentes que, en el caso de NAO, pueden estar involucrados en el conflicto familia-trabajo a raíz del incremento de horas laborables. De esta manera, al concluir la investigación, se revisarán diversas alternativas que permitan configurar una cultura corporativa, familiar y amigable.

Esto se debe a que, si se analiza la relación entre trabajo-familia y se observa en el contexto no solo de la empresa NAO sino también de cualquier otra organización, se apreciará que los niveles de rendimiento y producción en las operaciones de una empresa no son los mismos cuando sus trabajadores manifiestan estrés y agobio por el exceso de horas laborables y el mal clima laboral, que cuando ellos se sienten a gusto y contentos con su trabajo.

En ese sentido, Litchfield, Swanberg y Sigworth (2004) señalaron algunos beneficios que obtienen las empresas al implementar políticas en las cuales consideran a las familias de los trabajadores como algo también importante para estos: (a) mayor lealtad y grado de identificación con la empresa; (b) disminución de los índices de ausentismo; (c) menor estrés en los trabajadores; (d) incremento de la productividad debido a mayor concentración; (e) reducción de costos fijos; (f) mayor retención de empleados competentes con mejores

resultados en los costos de capacitación de los mismos; (g) mayores niveles de satisfacción laboral; y (h) mayor captación de trabajadores altamente calificados. Todo ello se origina porque, incluso en situaciones de aumento de las horas de trabajo, los empleados se sienten a gusto con el equilibrio logrado (Jiménez & Moyano, 2008).

Más allá de una visión histriónica de la familia como un lugar y un grupo humano en el cual se recibe y se expresa amor, apoyo, colaboración y ayuda, el conflicto aparece en su interior como una oportunidad de crecimiento en sus diferentes formas de conflictos internos y de transformaciones positivas tanto para cada uno de sus miembros como para todo el conjunto, lo cual implica distanciarse de una tendencia a escalar todos los conflictos y a impedir que lleguen a situaciones de violencia.

Kopelman, Greenhaus y Connolly (1983) proporcionaron un modelo teórico que describe la relación entre el conflicto de rol en el trabajo, en la familia y entre los dos, y la satisfacción en el hogar, en el trabajo y en la vida en general. Entonces, definieron dos tipos de conflicto: (a) el conflicto laboral, que es el estado en que un individuo experimenta presiones de rol incompatibles dentro de su trabajo; y (b) el conflicto familiar, conformado por aquellas presiones surgidas en la familia. Para ambos tipos de conflicto, el modelo postula que la incompatibilidad puede aparecer de múltiples emisores de rol, un emisor, o una falta de ajuste entre el individuo y los requerimientos del rol (Guerrero, 2003). Otro modelo teórico de conflicto de rol sugiere que las presiones de trabajo o de familia pueden incrementar el conflicto entre los roles familiares y laborales.

2.2 La Calidad de Vida Laboral en las Organizaciones y su Influencia en la Familia

En el presente subcapítulo, se analizará información relevante que sustente algunas de las hipótesis que se intentan demostrar, tales como (a) si la empresa implementa políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos y brinda mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación, mejorará su clima laboral y, por

tanto, será eficaz y eficiente en las operaciones que realice; y (b) el grado de satisfacción laboral y su incidencia en el clima laboral de la organización dependerán de las percepciones y motivaciones tanto internas como externas del individuo frente a su trabajo.

Con estos supuestos se hace referencia al mundo de las organizaciones y su problemática con los recursos humanos, y se pone énfasis de manera especial en el fenómeno de la calidad de vida laboral y satisfacción laboral, que son pilares fundamentales para el desarrollo de un buen clima laboral y que redundarán en beneficio del trabajador y, por tanto, en su entorno familiar. Entonces, se analizarán los aspectos más relevantes para conocer cómo y por qué se da un buen o mal clima laboral en una organización.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas. Es claro que algunas veces habrá empleados que se dediquen única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas sin preocuparse de la calidad de las mismas, lo cual afecta de grave manera al desarrollo de la organización. Luego, para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen. Ahora bien, es de vital importancia delimitar qué estrategia define la organización; en otras palabras, cuál es su actividad o a cuál se quiere dedicar, y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

Por otro lado, es inevitable considerar la influencia recíproca existente entre el trabajador y la organización a la cual pertenece. Para una organización, es necesario conocer el impacto que los individuos ejercen sobre la misma; con el fin de comprender esta influencia, como primera medida, es necesario saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas. Por lo tanto, todo lo que se puede realizar es aumentar el

conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar la capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el mismo. Un término ampliamente utilizado para comprender la manera cómo las personas actúan dentro de las organizaciones es el “comportamiento organizacional”, que “es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humanos en las organizaciones” (Hellriegel & Slocum, 2004, p. 5). De esta manera, los diferentes comportamientos y el actuar de las personas dentro de una institución a través del tiempo crean su propia cultura.

2.3 Calidad de Vida Laboral y Relaciones Familiares

El hecho de combinar vida laboral y vida familiar no solo afecta a la persona en forma de estrés, insatisfacción laboral, menor rendimiento y dedicación, entre otros, sino que también acarrea consecuencias negativas en su entorno familiar y en la eficiencia de la empresa, ya que toda situación que atraviesa el trabajador repercute directamente en su productividad, y en su actitud y capacidad ante las tareas cotidianas.

La dificultad que existe actualmente para conciliar trabajo y familia está condicionada por la existencia de horarios laborales, familiares y escolares totalmente autónomos, sin ningún tipo de coherencia entre ellos. Entonces, el conflicto que puede suponer el hecho de compaginar los horarios de trabajo con la atención a la familia recae principalmente sobre la mujer. Por tanto, se puede hablar de conciliación en un nivel externo, entre trabajo y familia, y de conciliación en un nivel interno, en el sentido de que el equilibrio en este ámbito pasa necesariamente por la división de responsabilidades y tareas familiares.

Actualmente, la calidad de vida laboral se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea óptimo para los empleados. Los aspectos que se valoran hoy en día son la comunicación abierta, los sistemas equitativos de premios, el interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Los programas de vida laboral ponen en relieve el

desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Ahora bien, la idea consiste en que los trabajadores de Naviera Oriente (NAO), como fuente de investigación, sean el capital humano que será desarrollado y no simplemente utilizado. Más aún, el trabajo no debería mantener condiciones demasiado negativas; aunque la empresa provea de buenos salarios a los empleados, el incremento de horas laborables puede desencadenar conflictos familiares y repercutir en las actividades productivas de la organización.

A raíz de estas observaciones, se refuerza la pregunta de la presente investigación, que quiere comprobar hasta qué punto la calidad de vida laboral en una empresa afecta al trabajador como persona, en sus relaciones familiares y en su propia vida laboral. Con este fin, se tomarán en cuenta algunos términos relacionados con la satisfacción laboral-personal y las relaciones familiares, que permitan analizar mejor las variables de estudio, que son las siguientes: (a) el salario, como contribución económica a los trabajadores; y (b) la satisfacción laboral o personal, vinculada con la calidad de vida en el trabajo, que será buena y suficiente en la medida en que también sean buenas y suficientes las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente, y la adecuación de la aptitudes y necesidades de los individuos.

Por otro lado, sabiendo que la insatisfacción del empleado puede expresarse abandonando la organización, y teniendo en cuenta que, para laborar en empresas navieras, el personal que labora debe poseer un conocimiento previo de las actividades acuáticas, sobre todo en las actividades fluviales tratadas en la presente tesis, se puede decir que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño, lo cual conduce a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

Asimismo, existe una correlación entre actividad profesional femenina y repartición más igualitaria de las tareas y de los roles con el varón. El trabajo no asalariado efectuado por la mujer no se acompaña de ninguna mejora del poder femenino, porque ella no dispone de ningún salario o ingreso propio; fundamentalmente, esta situación es vivida por el personal femenino de las zonas rurales y específicamente de la zona oriente del Perú. Las causas del deterioro de la armonía de la pareja están ligadas a la creciente complejidad de las relaciones que implica la presencia de los hijos. Otra variable exterior es el trabajo profesional femenino. Muy a menudo, este es en sí mismo motivo de disensión familiar.

Luego, el tiempo dedicado a la familia es uno de los aspectos centrales de esta investigación y es uno de los temas que más se desarrollará al momento de analizar los resultados de este trabajo con la población elegida, ya que los redactores de la presente tesis coinciden en que el recargado horario laboral que tienen los empleados de NAO les impide dedicarle el tiempo que quisieran a sus familias, y no alcanzan el ansiado equilibrio entre trabajo y familia.

Con respecto a la satisfacción en el trabajo, tanto la situación familiar como los factores laborales influyen significativamente en las relaciones familiares, que se consideran como un vínculo entre los dos primeros. Los factores más influyentes de la satisfacción en el trabajo son el salario, el clima laboral y la jornada laboral. Cada uno de ellos repercute de una manera determinada en las relaciones familiares: (a) el salario condiciona las actividades de ocio que se puedan realizar; (b) el clima laboral determina el ambiente familiar, que, al ser positivo, no produce tantas tensiones en el hogar; y (c) la jornada laboral influye directamente en el tiempo dedicado a la familia.

Todos los factores anteriores determinarán el rendimiento laboral de cada persona. En cuanto a la dimensión familiar, la jornada laboral influye directamente en las otras tres

variables que forman parte de ella: (a) el tiempo dedicado a la familia, (b) el tiempo de ocio y (c) las tareas domésticas.

2.4 Clima Laboral y Comportamiento del Trabajador

El clima laboral puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa y un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, y, además, permiten introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Las empresas de hoy, como NAO, han entendido que la clave para sostener una compañía rentable es el bienestar y la productividad de su capital humano; en consecuencia, están mostrando un interés creciente en el factor humano. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender sus necesidades y generarles oportunidades de realización personal y profesional. En ese contexto, el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral resultan de vital importancia, porque permiten al trabajador expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; de esta manera, constituyen un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran. Asimismo, representan un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, la calidad de gestión de la empresa; de hecho, sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales de la organización y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas.

El clima laboral es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional (estructura organizacional, liderazgo y toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que implica consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción y ausentismo. Esto está relacionado con

los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el ambiente de trabajo, con el liderazgo del directivo, con las embarcaciones que tripulan y con la modalidad de trabajo. El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo y ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo e insatisfacción laboral, y evitaría la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Asimismo, el deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y, en consecuencia, en bajas en la productividad. El factor humano es el capital fundamental de la empresa que, correctamente liderado y operando en un clima laboral apropiado, se convierte en su mayor ventaja competitiva. Las empresas que solo se han preocupado en obtener resultados antes que promover un ambiente adecuado de trabajo y mejores condiciones de vida para sus colaboradores no han logrado sostenibilidad competitiva en el tiempo.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, el trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. Entre las variables que provienen de esta situación, se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo; las relaciones interpersonales entre el líder, sean los directivos o los tripulantes de las embarcaciones, y los miembros del grupo; y varios

aspectos del contexto o la organización en los cuales se produce el ejercicio del liderazgo. En el presente estudio, estos aspectos son los siguientes: (a) la influencia de una empresa naviera en el ámbito fluvial, (b) los valores y las tradiciones propias del oriente del Perú, (c) sus políticas y problemas por resolver, y (d) la complejidad del trabajo.

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, y qué problemas de comunicación enfrentan. A menudo, se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo que no es necesario tratar de una manera especial. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación en su interior sea una herramienta de gestión. Se puede afirmar que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional, ya que difícilmente se podrá motivar a los trabajadores, liderarlos o hacerlos participar en las decisiones, si no se sabe entablar una adecuada comunicación con ellos. Entonces, a medida que mejoren las comunicaciones, mejorará el clima organizacional y, consecuentemente, la calidad de vida.

Es necesario que, en toda la empresa, se transmita una cultura de seguridad y prevención de riesgos, y que se concientice a los miembros de la empresa en materia de higiene y seguridad, capacitándolos para que conozcan cuáles son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo. Ello ocurre con una alta incidencia en las labores propias de los navegantes fluviales que transportan mercancías a diferentes puertos en el oriente peruano.

Asimismo, el cuidado de la salud de los empleados no solo los beneficia a ellos, sino también a las empresas y repercute en sus familias, debido a que las personas que se

encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo y hogar, lo cual se refleja en una mayor producción.

Finalmente, se tomará en cuenta un factor objetivo, material, que permitirá conocer el grado de satisfacción del individuo con su remuneración, lo cual repercutirá directamente en su percepción y en el clima laboral. Al hablar de compensaciones, se incluyen los siguientes aspectos: (a) salarios, (b) jornales, (c) sueldos, (d) viáticos, (e) beneficios, y (f) incentivos, es decir, todos aquellos pagos con que NAO retribuye a quienes trabajan en esta organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos de los directivos en la organización, considerando que existen buenas retribuciones en las actividades de los trabajadores.

2.5 Conflictos Laborales y Familiares y la Influencia en la Producción de las Operaciones en una Empresa

Previamente, se analizó el tema de los conflictos en la organización y cómo estos influyen en el clima laboral de la misma, lo cual ocasiona problemas de desmotivación, estrés laboral y tensiones en sus trabajadores, que, a su vez, trasladan ese estado emocional al entorno familiar y probablemente se producen más conflictos de los que ya normalmente mantiene una familia. Entonces, es importante analizar de manera específica cómo los conflictos laborales y el nivel de rendimiento de los trabajadores afectan los objetivos y el cumplimiento de metas que mantiene trazadas la empresa, así como el control de calidad en las operaciones que realizan sus empleados; estos factores son esenciales y se relacionan directamente con la producción, que es una de las variables dependientes en esta investigación.

Por tanto, es necesario conceptualizar lo que respecta a productividad y a los factores que la afectan. Se sabe que hoy en día no es competitivo quien no cumple con lo siguiente:

(a) calidad, (b) producción, (c) bajos costos, (d) tiempos estándares, (e) eficiencia, (f) eficacia, (g) innovación, (h) nuevos métodos de trabajo, (i) tecnología, entre muchos otros conceptos que generan que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto, mediano y largo plazo. Qué tan productiva o no sea una empresa, y la cantidad de productos fabricados con el total de recursos utilizados y su distribución podrían demostrar el tiempo de vida de dicha corporación. Asimismo, se observará la importancia de la productividad, por lo cual se sabrá cómo controlarla y, a partir de los resultados obtenidos en este trabajo, se podrán elaborar algunas sugerencias de importancia para los empresarios de Naviera Oriente (NAO).

El sistema de calidad representa un punto de vista para la consideración sobre la forma en que realmente la calidad se presenta en una empresa de transporte fluvial, y sobre cómo pueden tomarse las decisiones en el directorio. Además, constituye la base para la documentación profunda y totalmente pensada, y es el fundamento para que el panorama de las actividades de calidad de la compañía realmente administrables sea más amplio. Por último, también es la base para la ingeniería de mejoras de magnitud sistemática a través de las principales actividades de calidad de la empresa.

Por otro lado, se define la productividad como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo, en el caso de los servicios de transportes fluviales, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de contenedores transportados por hora y destino; esta medida se obtendría a partir del costo por contenedor, que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el trabajador que llevó a cabo el transporte, sino también por todo lo también involucrado en ese evento particular, como son los materiales empleados de otro puerto, y el tiempo de los otros que intervienen en la actividad. En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia consiste en aquella que señala

que la productividad se compone del número de unidades producidas, transportadas en caso de la naviera, y el número de insumos empleados; finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Ahora bien, entre los elementos importantes por considerar para aumentar la producción de la empresa, se encuentran tanto el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y al instructor de la población trabajadora, es decir, para brindar los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo. Por otro lado, los empresarios pretenden mejorar la producción, entre otras maneras, incrementando las jornadas de trabajo o las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto de que, si se brinda una mayor remuneración, el personal producirá más. Sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la producción. Las necesidades de nivel bajo, entre ellas el sueldo, quedan rápidamente satisfechas y, una vez que sucede esto, la única manera de motivación es ofrecer más de lo mismo; por lo tanto, esta situación se convierte en un círculo vicioso interminable. En ese sentido, Fita Ortega (1999) afirmó lo siguiente:

Es un hecho constatado que el incremento de la jornada laboral a partir de un determinado umbral conlleva efectos negativos para la productividad, disminuyendo el beneficio que el empresario obtiene por el trabajo realizado llegando, incluso, al punto de desaparecer y originar pérdidas, ya que al menor rendimiento por hora trabajada derivado de la fatiga del trabajador, hay que añadir el mayor número de accidentes que se producen.

Por esta razón, se cree conveniente agregar que, si bien es cierto que las normativas vigentes le brindan potestad al empleador de establecer los horarios, este también debe pensar en el bienestar y la satisfacción laboral de sus trabajadores si realmente no quiere tener

problemas y, por consiguiente, percibir mejoras en la producción de su empresa. Entonces, se considera que el aporte de esta investigación se encuentra en este punto, ya que con ella los empleadores de NAO podrán evidenciar si efectivamente el incremento de la jornada laboral que realizaron en el 2009 es o no positivo para su clima organizacional, el rendimiento laboral de sus trabajadores y la producción en sus operaciones.

Ahora bien, según Robbins (2004), “la comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional; para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como la satisfacción laboral y las actitudes” (p. x). En cuanto a la satisfacción laboral, hay otros factores que repercuten en su obtención y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero igualmente influyen en ella. Entre estos factores, se encuentran (a) la edad, (b) la salud, (c) la antigüedad, (d) la estabilidad emocional, (e) la condición socioeconómica, (f) el tiempo libre y las actividades recreativas practicadas, (g) las relaciones familiares y otros desahogos, (h) las afiliaciones sociales, entre otros.

Luego, se sabe que las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables y colegas cooperadores. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades, y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien están efectuando su trabajo, características que generan que el trabajo proporcione estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso.

La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que se ubican en niveles más altos. Por consiguiente, se puede esperar que la relación sea más

relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración, lo cual se presenta en los directivos de la empresa de transporte fluvial.

La importancia al aumentar el desempeño laboral merece la atención por parte de la empresa para brindar los recursos necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura de la empresa. Un resultado eficaz requiere planear, organizar, continuar, dirigir y mejorar un programa integral que considere las necesidades concretas de la empresa; desarrollar talleres, seminarios, y concursos; e incluir un eficiente sistema informativo con temas especiales en boletines o periódicos.

Es importante tomar en cuenta que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, lo cual origina aquello que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura, se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, tales como (a) la cohesión del equipo, (b) la uniformidad de sus miembros, (c) el surgimiento del liderazgo, (d) patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes. Esto conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que se deben tomar en cuenta para un trabajo efectivo.

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios obligan a los empresarios a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano, a guiarla hacia las metas de la organización, y a establecer bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, y,

además, permiten introducir cambios tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional.

Como el principal interés en la presente investigación es estudiar la influencia del incremento de la jornada laboral en la producción de las operaciones que se realizan en una empresa de transporte fluvial, los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada (no controlables) y los factores internos son los que están sujetos a su control (controlables).

2.6 El Método Científico

Según Cerda (2004), el método científico es un conjunto de procedimientos que, a través de instrumentos o técnicas, examina y soluciona un problema de investigación. Este método está directamente relacionado con la metodología y presenta dos perspectivas: (a) como parte de la lógica, que estudia los métodos y que, según Kaplan es el estudio (descripción, explicación, y justificación) de los métodos de investigación (Hernández, Buendía, & Colas, 1998), y (b) como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo.

Ahora bien, de acuerdo con Bernal (2006), existe una gran cantidad de métodos, técnicas, e instrumentos por los cuales los investigadores pueden optar, que han dado lugar a una serie de paradigmas, posturas epistemológicas, e incluso escuelas filosóficas cuyo volumen y diversidad podrían desconcertar. Por ello, cuando se hace referencia a la investigación, se asume a la metodología como un conjunto de aspectos operativos que se deben tomar en cuenta para realizar un estudio.

Según Bernal (2006), la diversidad de escuelas y paradigmas investigativos han originado la existencia de los siguientes tipos de método: (a) el inductivo, (b) el deductivo, (c) el inductivo-deductivo, (d) el hipotético-deductivo, (e) el analítico, (f) el sintético, (g) el analítico-sintético, (h) el histórico-comparativo, e (i) los cualitativos y cuantitativos.

Para el desarrollo de la presente investigación, se empleó el método cualitativo, que se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los mismos elementos que están dentro de la situación estudiada (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1997).

2.7 La Investigación Científica

Según Cervo (1979), “toda investigación nace de algún problema observado o sentido, de tal forma que no puede avanzar, a menos que se haga una selección de la materia que se va a tratar” (p. 20). Esta definición permite establecer una relación directa entre la existencia de un problema y la forma cómo será solucionado. Ahora bien, esta forma de encontrar una solución permite establecer numerosas técnicas; entre ellas, la que mantiene una secuencia lógica científica se denomina método de la investigación científica.

Pardinas, al definir el método de la investigación científica, estableció que “el método del trabajo científico es la sucesión de pasos que debemos dar para descubrir nuevos conocimientos, o en otras palabras, para comprobar o no hipótesis que implican o predicen conductas de fenómenos desconocidos hasta el momento” (Tamayo y Tamayo, 2004, p. 28). También se estableció la investigación científica como la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico.

Asimismo, Tamayo y Tamayo (2004) definió claramente la investigación científica como una parte fundamental de las ciencias que se inicia con la realidad, la investiga, formula hipótesis, y fundamenta nuevas teorías; y estableció la existencia de (a) la investigación exploratoria, (b) la investigación descriptiva, (c) la investigación causal, (d) la investigación experimental, (e) la investigación predictiva, (f) la investigación cuantitativa, y (g) la investigación cualitativa. Para el desarrollo del presente estudio, se empleó la investigación exploratoria porque es aquella que mejor se adecuó a sus objetivos.

La investigación exploratoria es aquella que proporciona al investigador mayor información sobre el problema; es decir define clara y profundamente la situación del problema, identificando las variables de mayor importancia que afectan directa e indirectamente al desarrollo de la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2007) este tipo de investigación tiene un enfoque metodológico y una fundamentación epistemológica, dado que utiliza información cualitativa, descriptiva no cuantificada, y se caracteriza por ser flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones de objeto de estudio. Este tipo de investigación permite al investigador lo siguiente: (a) identificar cuáles de las variables independientes; y (b) entender cuáles de las variables dependientes.

El método usado en este tipo de investigación es el experimento. En este trabajo de investigación, se han manipulado las variables independientes en un ambiente controlado para medir los efectos en las variables dependientes. Lo interesante de los experimentos es que actúan en un ambiente similar a la vida real, por lo cual se recrean experiencias.

2.8 Entrevistas en Profundidad

La entrevista en profundidad es una herramienta de investigación para estudios de naturaleza cualitativa y es una forma no estructurada e indirecta de obtener información; se realiza con una sola persona a diferencia de las sesiones de grupo (Olaz, 2008). La técnica en este tipo de entrevista puede tener una duración de 30 minutos hasta más de 60 minutos, dependiendo del tema y la dinámica de entrevista.

Es necesario que el entrevistador genere confianza al entrevistado para que se exprese sin temor a la desaprobación o amonestación, y se genere que hable con total libertad de sus actitudes, creencias, sentimientos, y emociones. Asimismo, es posible que, en este tipo de entrevistas, se combinen técnicas proyectivas a fin de profundizar en algún tema o de obtener respuestas a las cuales muchas veces el entrevistado no está dispuesto, en forma racional y espontánea, a proporcionar.

Ahora bien, la entrevista en profundidad es la técnica más utilizada para obtener información o saber qué opina la gente; sigue siendo empleada para múltiples propósitos y por una variedad de temas. Como técnica de investigación, abarca diversas dimensiones, ya que amplía y verifica el conocimiento científico. Las principales características de la entrevista en profundidad son las siguientes:

1. Comenzar y terminar las entrevistas: Las preguntas deben estar elaboradas de manera que no obtengan una respuesta simple de sí o no, sino que deben permitir el desarrollo de un tópico.
2. Seguir un formato semiestructurado: Esto permitirá que la entrevista fluya de acuerdo al interés de alcanzar el objetivo del estudio y obtener en las respuestas la información buscada.
3. Entender e interpretar claramente las respuestas de los entrevistados: Aquí deben de poner una explicación al igual que en las otras características.
4. Evitar la conversación: Al ser la principal función del entrevistador escuchar al entrevistado, aquel debe limitar las posibles conversaciones que se den durante la entrevista.
5. Grabar la entrevista: Las respuestas deben grabarse generalmente en una cinta magnetofónica.
6. Grabar las observaciones: Se deben anotar todos los ademanes o gestos de los entrevistados luego de efectuarse una pregunta.

Una de las ventajas de la entrevista en profundidad es que permite atribuir las respuestas directamente a un participante, el cual puede definirse por sus características y actitudes sin ninguna presión social para estar de acuerdo o no con el grupo. Otras ventajas radican en la mayor profundidad de percepción que puede lograrse y en la habilidad para

asociar la respuesta directamente con el entrevistado. La técnica es útil para tres acciones: (a) desarrollar hipótesis, (b) definir problemas de decisión, y (c) formular cursos de acción.

Por otro lado, las desventajas de la entrevista en profundidad son las mismas que en una sesión de grupo. En general, la duración de las entrevistas en combinación con los costos disminuyen la cantidad de entrevistas a profundidad en un proyecto. El reducido tamaño de la muestra, la completa dependencia respecto del entrevistador para el análisis, y la interpretación de la información son limitaciones importantes que restringen el uso de esta técnica a situaciones de problemas especiales, ya que no se puede obtener información de lo que piensa la población sino únicamente de una sola persona.

2.9 Población

Este concepto es utilizado cuando, en una investigación, se puede efectuar el estudio de toda una población, por tratarse de un grupo reducido de personas en la empresa de transporte fluvial que se ha estudiado. De esta manera, se analizarán ciertos comportamientos y características de la misma.

2.10 Resumen

En el presente capítulo, se ha efectuado una revisión de todos los conceptos y definiciones que directa o indirectamente han sido utilizados en el desarrollo de la investigación y le brindarán una validación lógica científica.

Todo este marco conceptual permite contar con las herramientas teórico-prácticas para realizar la presente investigación; y se utiliza como base la metodología general de la investigación científica y en particular el método de investigación exploratorio, dado que las respuestas que se buscan son más del tipo de este método. Para la elaboración de las preguntas a los trabajadores de NAO que conforman la población, se ha utilizado el concepto de entrevista en profundidad y encuestas, que permite que la secuencia de las mismas tengan una adecuada estructura, y se obtenga información útil para el trabajo de investigación que

permitirá medir de una manera cualitativa la relación entre los conflictos familiares y su modalidad de trabajo.



Capítulo III: Método

3.1 Diseño de Investigación

Esta investigación es de tipo exploratoria, y de nivel descriptiva-explicativa, ya que en el presente trabajo se describe y analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Además, permite detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

Para Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Batista Lucio (2006), los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los cuales se refieren, y se centran en medir estas variables con la mayor precisión posible. Además, Sellitz, Jahoda, Deutsch y Cook (1976) afirmaron que, en esta clase de estudios, el investigador debe ser capaz de definir qué se medirá y cómo lograr precisión en esa medición.

3.2 Adecuación del Diseño

La presente investigación se encuentra enmarcada en el área de la Administración de Empresas, y su tema de estudio es el siguiente: Jornada y clima laboral, problemática familiar a partir del incremento de horas de trabajo y productividad respectivamente dentro de una empresa naviera de transporte fluvial.

Para iniciar el proceso de investigación sobre el problema tomado de la realidad, se aplicaron los pasos del método científico, lo cual, en primer lugar, condujo a la elaboración de la matriz de consistencia de la investigación, documento que articula con claridad los diversos elementos del proceso y que permite establecer los cimientos para el desarrollo de la investigación. A continuación, se expondrán los pasos utilizados en la elaboración de la matriz de consistencia de la presente investigación:

1. Identificación y formulación del problema de investigación: Se plantearon una serie de preguntas alrededor del problema observado en la Naviera Oriente

(NAO) y el tipo de reacciones de los trabajadores ante el incremento de las horas de trabajo; se priorizaron las preguntas de mayor interés en torno a la problemática; y se eligió una, que se contextualizó y se convirtió en el problema de la investigación.

2. Determinación de las variables generales de estudio dentro del problema: Revisar detalle de este proceso en el capítulo I, sección 1.9: variables de investigación.
3. Formulación del objetivo e hipótesis general en función del problema de investigación: Revisar desarrollo de este proceso en el capítulo I, secciones 1.3 y 1.8, objetivo de la investigación e hipótesis respectivamente.
4. Categorización de las variables generales para su análisis en la investigación mediante la ayuda de la información existente: Se dimensionaron las variables en variables específicas y categóricas, a fin de volverlas más finas y realizar un estudio más preciso y concreto.
5. Formulación del objetivo e hipótesis en función de las variables específicas y categóricas: La hipótesis sirvió de guía para llegar hasta el final de la investigación y a las respectivas conclusiones; a la luz de esta última, se pudieron brindar las sugerencias o recomendaciones para una posible solución de la problemática estudiada.
6. Redacción de los indicadores a partir de la literatura existente sobre las categorías de las variables y la observación de la realidad: Este paso consistió en elaborar los ítems (preguntas) de los instrumentos (cuestionario y entrevista) aplicados en el trabajo de campo.

3.2.1 Elaboración del sustento teórico de las variables

Después de que la matriz de consistencia de la investigación fuese terminada y aprobada, se procedió con los siguientes pasos:

- Se ordenó y organizó la información consultada sobre las variables y categorías para elaborar el índice de los capítulos del sustento teórico de las mismas antes de proceder a la redacción.
- Se redactaron los diferentes capítulos del sustento teórico referente a las variables de estudio.

Luego, una vez terminado este sustento teórico, se procedió a lo siguiente:

- Determinar y fundamentar el tipo, nivel y diseño de la investigación realizada.
- Seleccionar los tipos de instrumentos de investigación que permitirían recoger información de la realidad de la naviera: (a) el cuestionario, (b) la sesión en profundidad y (c) la entrevista.
- Diseñar los instrumentos para la investigación tomando como base otros instrumentos consultados y los indicadores propuestos en la matriz de consistencia.
- Validar los instrumentos elaborados mediante la técnica de “juicio de expertos”.
- Elegir la población objeto de estudio según ciertos criterios de selección, la cual por ser reducida se constituyó a su vez en la muestra de los sujetos de la investigación.
- Aplicar los instrumentos validados a la muestra de sujetos en la ciudad de Pucallpa.
- Procesar la información obtenida en la aplicación de los instrumentos, para representarla mediante tablas y figuras, precisarla en frecuencias y porcentajes, y describir las respectivas correlaciones.

- Realizar la interpretación y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo por medio del desarrollo de habilidades de inferencia y transferencia.
- Elaborar las conclusiones de la investigación a partir de las hipótesis planteadas al inicio del proceso.
- Proponer recomendaciones y/o sugerencias que sirvan de aporte en la mejora de la problemática investigada.

Este estudio se realizó en el marco de una investigación cuantitativa, sobre la base de la medición numérica y el análisis estadístico. Para probar correlaciones y asociaciones entre variables de comportamiento del problema en estudio, aproximadas numéricamente utilizando coeficientes de correlación de comportamiento (Robbins, 2004), se efectuó la recolección de datos a toda la población de trabajadores de Naviera Oriente (NAO) por medio de un censo, ya que cuenta con una población menor a 100 personas y no es difícil la recolección de estos datos. Asimismo, se puede señalar que la investigación también presenta un carácter cualitativo en la medida de que la naturaleza de las preguntas abiertas tanto del instrumento (sesión en profundidad) como de la técnica de observación utilizada permitió a los sujetos de la población expresarse en sus respuestas. Por tanto, se obtuvo información más detallada y suficiente para efectuar una mejor interpretación y análisis de la realidad investigada. El presente estudio se enfoca principalmente en el personal de operaciones de la empresa.

3.2.2 Sistema de variables, indicadores e ítems

La presente investigación tiene como elemento básico a la variable concebida por Hernández Sampieri et al. (2006) como aquello que se registra u observa, al ser codificado convenientemente.

En ese sentido, Latorre, Del Rincón y Arnal (1996) consideraron la variable independiente (VI), en este caso, el incremento de horas laborables como aquella

característica que el investigador observa o manipula intencionalmente a fin de conocer su relación con las variables dependientes (VD), a saber, tres: (a) conflictos familiares, (b) clima laboral y (c) producción en las operaciones. Las variables dependientes son las características que aparecen o cambian cuando el investigador aplica, suprime o modifica la variable independiente; además, suelen denominarse criterios y corresponden a la idea de efecto producido por los cambios de la variable independiente. Tomando en consideración esto, y dado que las variables dependientes que se medirán en esta investigación son muy amplias, estas fueron desagregadas en tres categorías: (a) la VD *conflictos familiares* se categorizó en conflictos conyugales, conflictos de padres e hijos, y relaciones extramatrimoniales; (b) la VD *clima laboral* se categorizó en deterioro de relaciones humanas, estrés laboral y desmotivación del personal; y (c) la VD *producción* se dividió en nivel de rendimiento de los trabajadores, cumplimiento de metas de venta, y control de calidad. Finalmente, se propusieron los indicadores respectivos para cada una de las categorías, de modo que facilitó la elaboración de los ítems (preguntas) de los instrumentos de investigación. En la Tabla 2, se presenta el esquema de sistema de variables, indicadores e ítems del presente estudio.

3.3 Preguntas de Investigación

Por todo lo expuesto anteriormente, se ha formulado la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el nuevo sistema de incremento de horas laborables o jornada laboral influye en los conflictos familiares, el clima laboral y la producción en las operaciones que realizan los trabajadores de Naviera Oriente (NAO) de la ciudad de Pucallpa, en el departamento de Ucayali?

Tabla 2

Esquema de Sistema de Variables, Indicadores e Ítems

Variable Independiente		Nuevo Sistema de Incremento de Horas Laborables (Cuestionario a Trabajadores y Directivos)	
Variabes dependientes	Categorías	Indicadores	Ítems/ Instrumentos y técnicas
Conflictos familiares	Conyugales	- Las esposas reclaman la presencia del esposo en el hogar.	Sesión en profundidad
	De padres e hijos	- Las horas de ausencia del esposo generan celos y desconfianza por parte de las esposas.	
	Relaciones extramatrimoniales	- Permanecen demasiado tiempo en el trabajo y descuidan la relación con la esposa. - Llegan cansados a casa y no tienen tiempo de relacionarse con sus hijos. - Se generan discusiones continuas entre los esposos. - Los hijos presentan problemas en la escuela. - Escenas de celos por infidelidad. - Llegan tarde y cansados a casa y no comparten con su familia.	
Clima laboral	Deterioro de relaciones humanas	- Los trabajadores muestran su descontento por el incremento de horas laborables.	Cuestionario a trabajadores
	Estrés laboral Desmotivación del personal	- Se sienten desmotivados en su centro laboral. - Presentan signos de estrés. - Existen conflictos entre los trabajadores. - Se deterioran las relaciones del trabajador con el jefe. - No reciben un salario justo respecto a las horas que laboran.	Observación
Producción	Nivel de rendimiento laboral	- El incremento de horas laborables beneficia a la empresa.	Cuestionario a directivos
	Cumplimiento de metas de venta Control de calidad	- El incremento de horas perjudica el bienestar físico y emocional del trabajador. - Hay mayor nivel de producción en las operaciones que realizan los trabajadores. - El rendimiento de los trabajadores en lo laboral es bueno. - El incremento de horas laborales agota a los trabajadores. - El incremento de horas laborables afecta al entorno familiar del trabajador.	

3.4 Población

Pick y López (1994) concibieron a la población como el conjunto de elementos definido por una o más características que son poseídas por dichos elementos que lo componen y solo por ellos. Asimismo, definen la población objetivo como el conjunto de elementos a los cuales se quiere generalizar los resultados de la investigación, y que responde a la pregunta ¿A quiénes se piensa aplicar los resultados de la investigación? De este modo, se puede señalar que se piensa aplicar y/o generalizar los resultados de la investigación a los trabajadores y administrativos de la empresa NAO de Pucallpa.

La población está compuesta por quienes comparten las mismas características físicas, psíquicas, emocionales, y laborales posibles de ser observadas. Una vez que se determina la unidad de observación, se identifica a la población o universo a la cual se hace referencia: todas las posibles unidades de observación.

Para alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio está conformada por la totalidad de los trabajadores que integran la empresa NAO, la cual asciende a un número de 40 personas entre trabajadores y personal administrativo. Tomando en cuenta que la muestra escogida para este estudio es, a la vez, la población total de los trabajadores de la empresa, no fue necesario considerar criterios y procedimientos de selección de la misma; por ello, se empleó la modalidad de censo, lo cual permite, a la par, mayores niveles de confiabilidad. Los resultados fueron procesados en el *software* estadístico SPSS versión 19. Finalmente, la población en estudio estuvo conformada por 33 varones y 12 mujeres, que en su mayoría eran personas casadas. A continuación, en la Tabla 3 y en la Tabla 4, se aprecia la población del presente estudio separada por género y su estado civil, respectivamente.

Tabla 3

Población del Estudio Realizado

Sexo	Cantidad	Porcentaje (%)
Masculino	33	73.3
Femenino	12	26.7
Total	45	100.0

Tabla 4

Estado Civil de la Población en Estudio

Estado Civil	Cantidad	Porcentaje (%)
Soltero	18	40.0
Casado	21	46.7
Viudo	0	0.00
Divorciado	0	0.00
Conviviente	6	13.3
Total	45	100.0

Por otro lado, la mayor parte de la población en estudio presenta como grado de instrucción el nivel de educación secundaria. En la Tabla 5, se aprecia con mayor detalle la distribución en porcentajes de los distintos niveles de grados de instrucción de la población estudiada.

Tabla 5

Grado de Instrucción de la Población en Estudio

Instrucción	Cantidad (%)	Porcentaje (%)
Primaria	6	13.3
Secundaria	21	46.7
Superior	18	40.0
Total	45	100.0

3.5 Consentimiento Informado

Todos los trabajadores encuestados fueron previamente informados de los fines del estudio y firmaron una ficha de consentimiento informado, en la cual se les explicó el carácter voluntario de su participación en el estudio.

3.6 Marco Muestral

Se ha señalado que la muestra es toda la población, es decir, se trata de un censo. Por lo tanto, el marco muestral también es toda la población, en otras palabras, todos los trabajadores de operaciones de NAO.

3.7 Confidencialidad

Cada ficha de consentimiento informado comunicó a los encuestados el carácter de confidencialidad de su información personal. Asimismo, la Dirección Ejecutiva de NAO firmó en señal de conformidad la carta de autorización para publicar las entrevistas realizadas y resultados del estudio.

3.8 Ubicación Geográfica

Todo el estudio se llevó a cabo en la ciudad de Pucallpa, ubicada en el departamento de Ucayali.

3.9 Instrumentos

Best (1982) indicó que, para llevar a cabo cualquiera de los tipos de investigación, se aplican diversas técnicas o instrumentos que permitan recoger los datos a través de los cuales puedan ser comprobadas las hipótesis. En consecuencia, tomando en cuenta la hipótesis de investigación: El nuevo sistema de incremento de horas o jornada laboral influye negativamente, en la creación de conflictos familiares, en el clima laboral y la producción en las operaciones que realizan los trabajadores de la NAO, y las tres variables dependientes (conflictos familiares, clima laboral y producción en las operaciones y sus respectivas categorías), se seleccionaron dos instrumentos: (a) el cuestionario y la sesión en profundidad, y (b) una técnica, la observación, cuyos ítems o preguntas fueron elaborados teniendo en cuenta los indicadores de las variables (ver instrumentos en Apéndice), lo cual permitió medir y verificar las correlaciones entre ellas.

Para la variable dependiente *conflictos familiares*, se eligió la sesión en profundidad, puesto que sería un instrumento de mayor acercamiento humano y que ayudaría a efectuar una interpretación y análisis más cualitativo. Esto se debe a que, al mantener ítems abiertos, se permite la intervención oral directa de parte del sujeto de la investigación, que, por su misma naturaleza, está enmarcada dentro de fenómenos humanos de tipo social y laboral. La guía de orientación para el desarrollo de la sesión fue sometida a opinión de los expertos para su validación.

Por otro lado, para las otras variables dependientes, *clima laboral* y *producción en las operaciones*, se escogió el cuestionario, dirigido a los trabajadores de la empresa naviera. Se decidió utilizar este instrumento por ser el más apropiado para el nivel de confianza que existe entre los investigadores y los trabajadores sujetos del estudio. Además, se elaboró adaptando ítems encontrados en otros instrumentos consultados en la bibliografía existente sobre investigaciones similares a la presente, y, al igual que la sesión en profundidad, se sometió al proceso de validación por los expertos. Entonces, se seleccionaron instrumentos diferentes, por un lado, para conflictos familiares y, por otro lado, para clima laboral, incremento de horas y producción por las razones expuestas anteriormente.

Con respecto al diseño del cuestionario, se creyó conveniente elaborar un listado de indicadores que evidencien los rasgos de conducta típicos en relación con cada una de las categorías de las variables de estudio. Para ello, previamente se estableció una estructura de cuestionario en la cual se consideraron preguntas orientadas a recoger información referida al incremento de horas en la jornada laboral de los trabajadores de NAO, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, y cómo esta nueva modalidad de operación está afectando no solo el nivel de convivencia familiar, sino también el clima laboral y la producción en las operaciones de la empresa. El cuestionario fue diseñado por el investigador colocando una serie de preguntas a las cuales respondieron todos los empleados de la empresa de manera

anónima, con la finalidad de proporcionar más veracidad en la información y evitar repercusiones negativas en el empleado. Los ítems, que son los rasgos breves del instrumento, fueron especificados mediante el uso de números, y clasificados de acuerdo a la variable y categorías que se querían medir.

Con respecto a la sesión en profundidad, a fin de desarrollarla de manera eficiente, previamente se elaboró una lista de preguntas que servirían como una guía de orientación para conducir ordenadamente la sesión y dirigirla hacia el objetivo de las variables en estudio, con lo cual se evitaría que se dispersen los participantes y se prolongue demasiado el tiempo.

Ambos instrumentos permitieron la medición de las variables planteadas y la verificación de la hipótesis. Luego, tras haber seleccionado y diseñado dichos instrumentos de investigación, se procedió a la validación de los mismos utilizando la técnica de juicio de expertos, para lo cual se acudió a profesionales de las diferentes áreas referidas a la presente investigación: (a) un laboralista, (b) un empresario, (c) una psicopedagoga terapeuta de familia, (d) un estadístico, (e) un sociólogo, y (f) un psicólogo, quienes revisaron el instrumento y brindaron sus respectivas observaciones, aportes y sugerencias. Todo ello sirvió para corregir los errores iniciales en los ítems de cada instrumento, con lo cual finalmente se obtuvieron los niveles de validez y confiabilidad necesaria para ser aplicados a la población objetivo. De otro lado, para la validez y confiabilidad del cuestionario, se utilizó el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, que se aplicó al total de ítems que presenta el cuestionario; el resultado obtenido fue de 0.939, que es un valor cercano a la unidad, pues se trata de un instrumento fiable que realiza mediciones estables y consistentes. La fórmula aplicada para calcular el Alfa de Cronbach, a partir de las varianzas, fue la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \quad \alpha = 0.939 \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems (63 preguntas).

Respecto a la evaluación de los instrumentos, esta se realizó mediante el método de Alfa de Cronbach, en el cual se obtuvo que el instrumento es fiable en un 93.9%. Ahora bien, este instrumento estuvo conformado por cuatro variables, que son las siguientes: (a) el nuevo sistema de incremento de horas laborables, (b) el clima-satisfacción laboral, (c) los conflictos familiares, y (d) la producción en las operaciones. A estas variables se les aplicó análisis de correlación de Pearson para saber si estaban correlacionadas directa o inversamente; asimismo, se les aplicó un análisis descriptivo a todos los ítems que conforman las variables de estudio a fin de obtener un análisis más detallado de la investigación.

3.10 Recopilación de Datos

Para iniciar la actividad y que los empleados se sintieran en confianza, se realizó una dinámica de apertura; luego, se les explicó la finalidad del cuestionario, la cual consistía en identificar los puntos por reforzar dentro de la empresa para una mayor productividad y lograr una mejor actitud en todos los trabajadores. Igualmente, no se quiso presionar a los empleados, por lo cual esta actividad se realizó a lo largo de una semana, y se llevó en conjunto con la observación directa y durante el horario laboral. Asimismo, las entrevistas se realizaron individualmente y las sesiones en profundidad se llevaron a cabo en reuniones individuales aparte con los ejecutivos de la empresa.

3.11 Análisis de Datos

Para obtener los resultados, se utilizó el *software* estadístico SPSS versión 19, y con el cual se obtuvieron las correlaciones entre las variables estudiadas. Se correlacionaron las cuatro variables: (a) el sistema de incremento de horas laborales o jornada laboral, (b) el clima-satisfacción laboral, (c) los conflictos familiares y (d) la producción. Luego, se sumaron las calificaciones, del 1 al 4, de todos los ítems incluidos en cada variable.

En estadística, el coeficiente de correlación de Pearson es un índice que mide la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables. Luego, de manera menos formal, se puede definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas. De acuerdo al resultado obtenido para este coeficiente de correlación, se indicaron las siguientes correlaciones:

- Si la correlación es igual a 1, existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables, denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
- Si la correlación se encuentra entre los valores de 0 y 1, existe una correlación positiva.
- Si correlación es igual a 0, no existe relación lineal. Sin embargo, esto no necesariamente implica que las variables son independientes: todavía pueden existir relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si la correlación se encuentra entre -1 y 0, existe una correlación negativa.
- Si correlación es igual a -1, existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables, llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

3.12 Validez y Confiabilidad

Al estimar un parámetro poblacional, un intervalo de confianza es un rango de valores calculado en una muestra en la cual se encuentra el verdadero valor del parámetro, con una probabilidad determinada. Ahora bien, la probabilidad de que el verdadero valor del parámetro se encuentre en el intervalo construido se denomina nivel de confianza, y se denota $1-\alpha$. La probabilidad de error se llama nivel de significancia y se simboliza α . Generalmente, se construyen intervalos con confianza $1-\alpha=95\%$ (o significancia $\alpha=5\%$). Menos frecuentes son los intervalos con $\alpha=10\%$ o $\alpha=1\%$. Entonces, el nivel de confiabilidad utilizado es de 95%. En otras palabras, para que los resultados sean confiables, la significancia debe ser menor o igual a 0.05.



Capítulo IV: Resultados

4.1 Resultados

Se recolectó la información por intermedio de las encuestas y sesiones de profundidad. Se analizó las cuatro variables: (a) el incremento de horas laborales, (b) el clima-satisfacción laboral, (c) los conflictos familiares, y (d) la producción. Luego, se sumaron las calificaciones, del 1 al 4, de todos los ítems pertenecientes a cada variable. A continuación, en la Tabla 6, se presentan las relaciones de las variables empleadas en el presente estudio.

Tabla 6

Correlación entre Variables de Estudio

	Incremento de Horas Laborables	Clima-Satisfacción Laboral	Conflictos Familiares	Producción en las Operaciones
Incremento de horas laborables	1.000	0.452	0.946	0.980
Clima-satisfacción laboral	0.452	1.000	-0.454	-0.489
Conflictos familiares	0.946	-0.454	1.000	0.984
Producción en las operaciones	0.980	-0.489	0.984	1.000

A partir del análisis de variables presentada en la Tabla 6, se pueden obtener algunos resultados preliminares, los cuales, más adelante, se revisarán con detalle en los siguientes párrafos. Asimismo, el incremento de horas laborales se relaciona directamente con el incremento de conflictos familiares (94.6%) y con la producción en las operaciones (98.0%). Sin embargo, también guarda relación con el clima-satisfacción laboral (45.2%).

4.1.1 Análisis de variables

A continuación, se realizará un análisis de las variables tomándolas en grupos de a dos a fin de establecer qué grado de relación existe entre ambas variables escogidas.

Análisis de las variables incremento de horas laborables vs. clima-satisfacción

laboral. En la Tabla 7, se aprecia que la relación entre las dos variables es baja (45.2%), por lo cual se puede concluir que ambas variables no afectan una a la otra significativamente.

Estos resultados demuestran que el incremento de horas laborables no influye en mayor medida en el clima de satisfacción laboral de la empresa Naviera Oriente (NAO). El nivel de confianza es de 95.7%.

Tabla 7

Correlación entre Variables Incremento de Horas Laborables y Clima-Satisfacción Laboral

	Correlación	Clima-Satisfacción Laboral
Incremento de horas laborables	Correlación de Pearson	0.452
	Sig. (bilateral)	0.043
	N°	45

Análisis de las variables incremento de horas laborables vs. conflictos familiares.

En la Tabla 8, se observa que la relación entre las dos variables es alta (94.6%), por lo cual se puede concluir que ambas variables afectan una a la otra significativamente. Entonces, estos resultados demuestran que el incremento de horas laborables influye significativamente en los conflictos familiares de la empresa NAO; es decir, indican que, a mayor incremento de horas laborables, aumentan los conflictos en el hogar. El nivel de confianza es de 95.7%.

Tabla 8

Correlación entre Variables Incremento de Horas Laborables y Conflictos Familiares

	Correlación	Conflictos Familiares
Incremento de horas laborables	Correlación de Pearson	0.946
	Sig. (bilateral)	0.043
	N°	45

Análisis de las variables incremento de horas laborables vs. producción de las operaciones. En la Tabla 9, se aprecia que la relación entre las dos variables es alta (98.0%), por lo cual se concluye que ambas variables afectan una a la otra significativamente. Además, este resultado demuestra que el incremento de horas laborables influye significativamente en la productividad de las operaciones de la empresa NAO e indica que, a mayor incremento de horas laborables, aumenta la productividad de las operaciones. El nivel de confianza es de 95.7%.

Tabla 9

Correlación entre Variables Incremento de Horas Laborables y producción en las Operaciones

	Correlación	Producción en las Operaciones
Incremento de horas laborables	Correlación de Pearson	0.980
	Sig. (bilateral)	0.043
	Nº	45

Análisis de las variables conflictos familiares vs. clima-satisfacción laboral. En la Tabla 10, se observa que la relación entre las dos variables es baja e inversa (-45.4%), por lo cual se puede concluir que ambas variables no afectan significativamente una a la otra. Entonces, el incremento de conflictos familiares en el hogar no influye significativamente en el clima de satisfacción laboral de la empresa NAO. Además, este resultado indica que, a mayor incremento de conflictos familiares en el hogar, disminuye el nivel de clima de satisfacción laboral y viceversa; es decir, a menor cantidad de conflictos familiares en el hogar aumenta el clima de satisfacción laboral. El nivel de confianza es de 95.7%.

Tabla 10

Correlación entre Variables Conflictos Familiares y Clima-Satisfacción Laboral

	Correlación	Clima-Satisfacción Laboral
Conflictos familiares	Correlación de Pearson	-0.454
	Sig. (bilateral)	0.043
	Nº	45

Análisis de las variables producción en las operaciones vs. clima-satisfacción

laboral. En la Tabla 11, se observa que la relación entre las dos variables es baja e inversa (-48.9%), por lo cual se puede concluir que ambas variables no afectan significativamente una a la otra. Este resultado demuestra que el incremento de productividad en las operaciones no influye significativamente en el clima de satisfacción laboral de la empresa NAO. Además, indica que, a mayor incremento de productividad en las operaciones, disminuye el nivel de clima de satisfacción laboral y viceversa; es decir, a menor productividad en las operaciones, aumenta el clima de satisfacción laboral. El nivel de confianza es de 95.7%.

Tabla 11

Correlación entre Variables Productividad en las Operaciones y Clima-Satisfacción Laboral

	Correlación	Clima-Satisfacción Laboral
Producción en las operaciones	Correlación de Pearson	-0.489
	Sig. (bilateral)	0.043
	Nº	45

Análisis de las variables conflictos familiares vs. producción en las operaciones. En la Tabla 12, se aprecia que la relación entre las dos variables es alta (98.4%), por lo cual se puede concluir que ambas variables afectan significativamente una a la otra. Asimismo, este resultado demuestra que el incremento de conflictos familiares en el hogar influye significativamente en la producción de las operaciones de la empresa NAO, y que, a mayor incremento de productividad de las operaciones, aumenta el nivel de conflictos familiares en el hogar. El nivel de confianza es de 95.7%.

Tabla 12

Correlación entre Variables Conflictos Familiares y Producción en las Operaciones.

	Correlación	Producción en las Operaciones
Conflictos familiares	Correlación de Pearson	0.984
	Sig. (bilateral)	0.043
	Nº	45

4.1.2 Análisis por pregunta

En el presente ítem, se presentará el análisis e interpretación de los resultados por cada tipo de pregunta del cuestionario de los empleados, que se encuentra determinado por las cuatro variables de estudio: (a) el incremento de horas laborales, (b) el clima-satisfacción laboral, (c) los conflictos familiares, y (d) la producción.

Incremento de horas laborables. En primer lugar, se evaluarán las preguntas relacionadas con el incremento de horas laborales, que abarcan desde la pregunta 1 hasta la pregunta 6 y cuyas respuestas se analizarán a continuación.

La pregunta 1 trató de la relación entre dicho incremento y el agotamiento de los trabajadores. En la Figura 7, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿el incremento de horas laborales agota a los trabajadores?

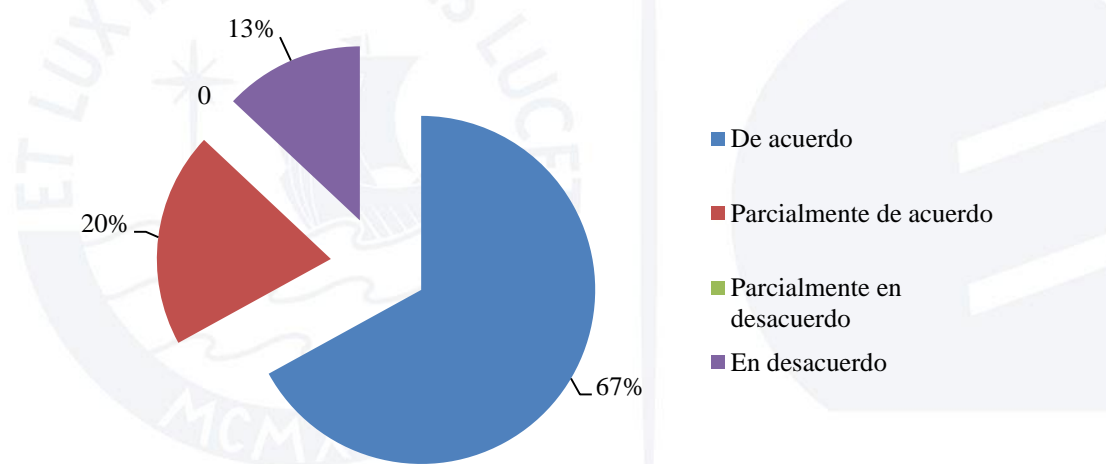


Figura 7. Resultados de la pregunta 1 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.

Interpretación: Como se observó en la Figura 7, se obtuvieron los resultados esperados: el nuevo sistema de incremento de horas laborables aumentó a su vez el agotamiento de los trabajadores, lo cual originó la disminución de la productividad en las operaciones. El 67% de los trabajadores indicó que su rendimiento disminuyó por el

agotamiento debido a este aumento de horas laborables, lo cual permitió obtener un primer indicio. Además, solo el 13% de los trabajadores indicó que no está de acuerdo con que el incremento de horas laborables aumente el agotamiento de los trabajadores.

La pregunta 2 tuvo el objetivo de averiguar si los trabajadores consideraban que el número de horas que trabajaban era excesivo. En la Figura 8, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿cree usted que el número de horas que trabaja en la empresa es demasiado?

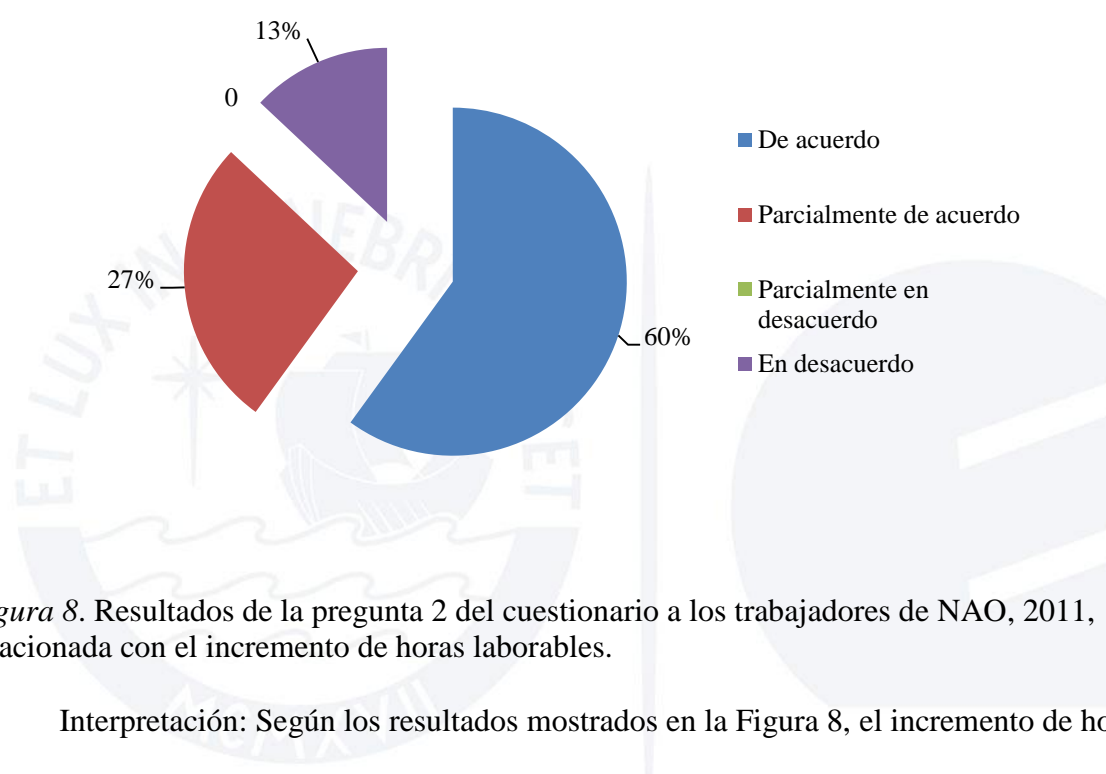


Figura 8. Resultados de la pregunta 2 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.

Interpretación: Según los resultados mostrados en la Figura 8, el incremento de horas laborables afecta el clima laboral, puesto que el 60% de los trabajadores indicó que el número de horas que trabaja en la empresa es excesivo. Solo el 13% estuvo en desacuerdo con esta afirmación.

La pregunta 3 buscó confirmar la relación entre el incremento de horas laborables y el entorno familiar. En la Figura 9, se aprecian los resultados obtenidos con esta interrogante, ¿el incremento de horas laborables afecta mi entorno familiar?

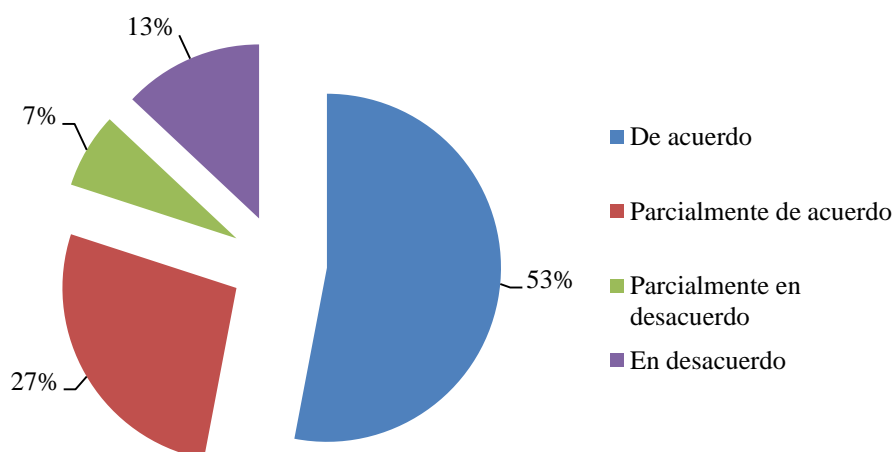


Figura 9. Resultados de la pregunta 3 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.

Interpretación: Mediante los resultados mostrados en la Figura 9, se pudo ratificar que el incremento de horas laborables aumenta los conflictos familiares en el hogar. El 53% de los trabajadores indicó que el número de horas que trabaja en la empresa afecta su entorno familiar, mientras que solo el 13% estuvo en desacuerdo con dicha afirmación.

La pregunta 4 se relacionó con el hecho de si el trabajador percibía que la empresa le ofrecía un trabajo flexible con respecto a horario y lugar cuando lo necesitaba. En la Figura 10, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿la empresa me ofrece un trabajo flexible en cuanto a horario y lugar, cuando lo necesito?

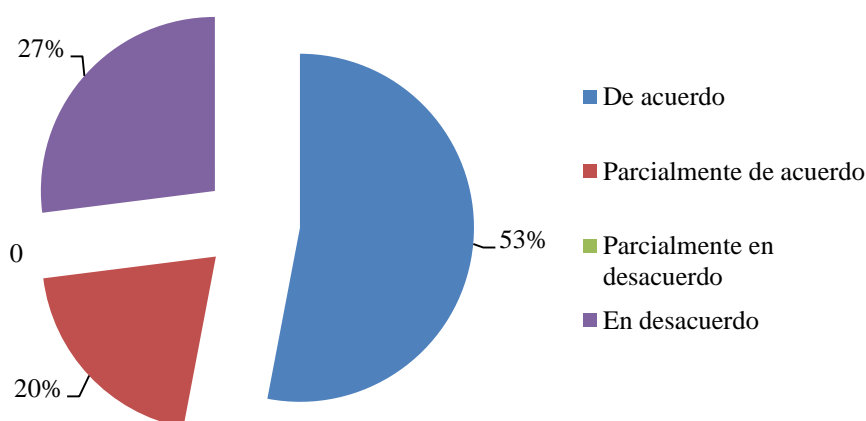


Figura 10. Resultados de la pregunta 4 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.

Interpretación: De acuerdo con la Figura 10, se pudo corroborar que los horarios de los trabajadores, los lugares y la flexibilidad en dichos horarios se encuentran acordes con el incremento de horas en el trabajo. Se observa que el 53% de los trabajadores no está de acuerdo con las condiciones de trabajo planteadas, lo cual finalmente se refleja en el rendimiento de cada uno de ellos. Sin embargo, el 27% de los trabajadores indicó que si estaban de acuerdo con estas condiciones, debido principalmente a su nivel de sueldos, que compensaba en parte esta situación.

La pregunta 5 trataba de averiguar si los empleados de NAO consideraban que su trabajo les permitía mantener un equilibrio entre su mundo familiar y su mundo laboral. En la Figura 11, se pueden apreciar los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿el trabajo que realizo me permite el equilibrio entre mi vida familiar y laboral?

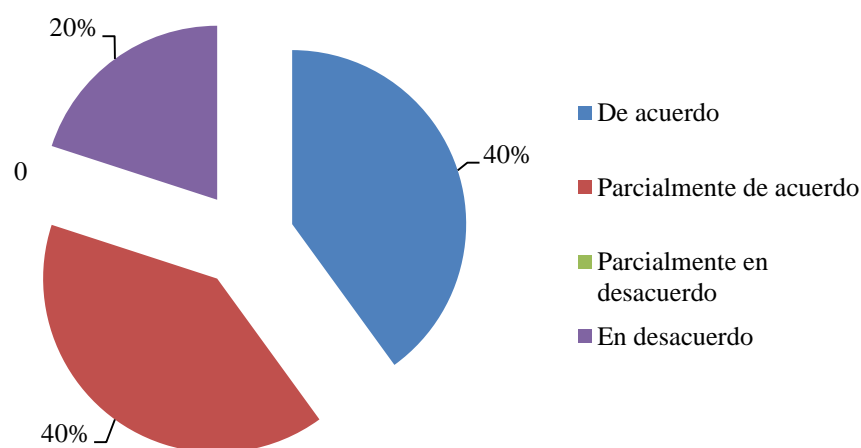


Figura 11. Resultados de la pregunta 5 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.

Interpretación: De acuerdo a los resultados mostrados en la Figura 11, existe un balance entre los trabajadores de la empresa: si bien un 40% de los trabajadores indicó que podía mantener el equilibrio entre su vida familiar y su vida laboral, otro 20% indicó que no lo podía realizar. Mientras tanto, el 40% restante respondió que se encontraba parcialmente de acuerdo, lo cual conduce a establecer que, con ciertas variaciones, la empresa podría solucionar este inconveniente.

La pregunta 6 tuvo el objetivo de encontrar una relación entre el incremento de horas laborables de la empresa y el incremento de los problemas en el hogar de sus trabajadores. En la Figura 12, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿desde que la empresa incrementó horas en mi jornada laboral, observo que los problemas en mi hogar se agudizan más?

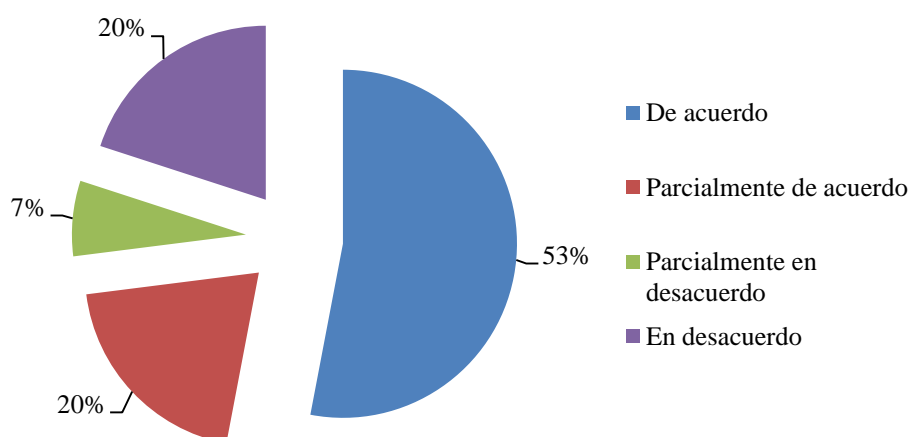


Figura 12. Resultados de la pregunta 6 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el incremento de horas laborables.

Interpretación: A través de las respuestas mostradas en la Figura 12, se confirmó que existe una relación entre la variable incremento de horas laborables y la variable conflictos familiares. El 53% de los trabajadores indicó que, al ser aumentadas las horas laborales, también aumentaron los conflictos en su hogar. Solo el 20% señaló que este incremento de horas laborables no afectó su entorno familiar, lo cual muestra la diferencia entre el número de respuestas de un tipo y de respuestas de otro.

Clima-satisfacción laboral. En cuanto a la variable clima-satisfacción laboral, se plantearon, en el cuestionario, 32 preguntas a los trabajadores de la empresa NAO, que comprenden desde la pregunta 7 a la 38, cuyos resultados se analizarán a continuación.

La pregunta 7 se relacionó con la motivación que sentían en su centro de trabajo. En la Figura 13, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿me siento motivado en mi centro de trabajo?

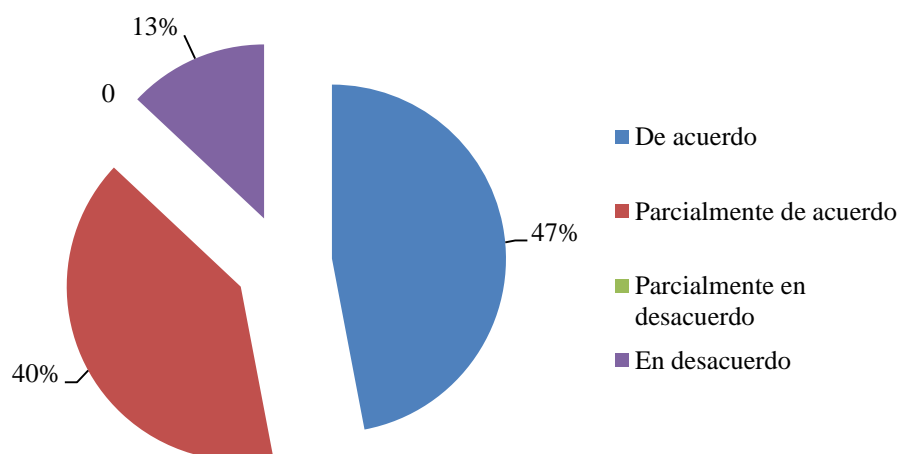


Figura 13. Resultados de la pregunta 7 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Con las respuestas de los trabajadores, se obtuvo que el 47% de ellos sí se sentía motivado en su centro de trabajo, lo cual demuestra que, a pesar del incremento de horas laborables, el mayor porcentaje de ellos sí se encuentra estimulado, debido principalmente al sueldo ofrecido y los beneficios entregados a cada trabajador.

La pregunta 8 buscó averiguar el grado de relación entre el número de horas trabajadas y el estrés experimentado por el trabajador. En la Figura 14, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿con muchas las horas que trabajo y me siento estresado?

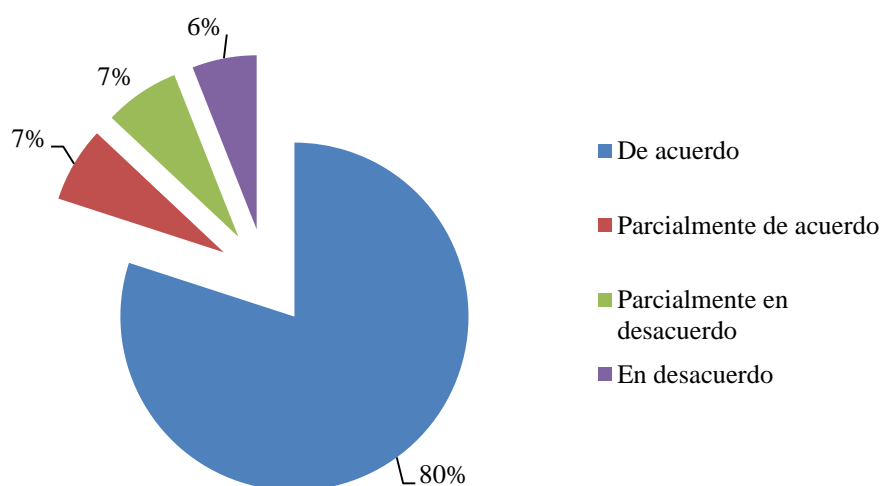


Figura 14. Resultados de la pregunta 8 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación. De acuerdo con la Figura 14, se puede sostener que el incremento de horas laborables genera insatisfacción en los trabajadores, debido en este caso al alto porcentaje de respuestas, 80%, que indicaban que el número de horas trabajadas era excesivo. Asimismo, esto corroboró que realmente el incremento de horas laborables genera conflictos en el entorno familiar y en la producción del trabajador.

La pregunta 9 pretendió averiguar si el excesivo número de horas trabajadas generaba conflictos entre los trabajadores de la empresa. En la Figura 15, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿el exceso de horas me está generando conflictos con mis compañeros?

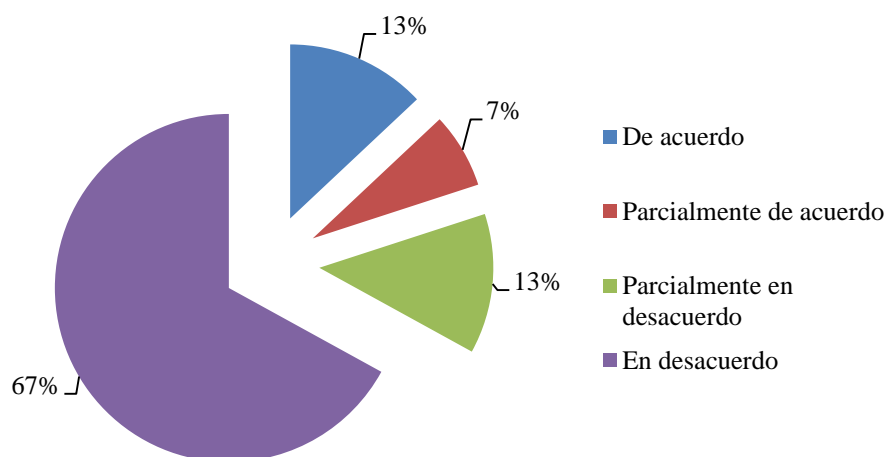


Figura 15. Resultados de la pregunta 9 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Mediante los resultados presentados en la Figura 15, se observó que, aunque el incremento de horas de trabajo genera conflictos con la familia en el hogar, ello no se refleja en la relación que mantienen los trabajadores con los compañeros de trabajo. Sin embargo, el 67% que afirmó esto, no indicó que no fueran a presentar algún problema en algún momento con sus compañeros.

La pregunta 10 tuvo el fin de establecer si el trabajador de NAO dejaría la empresa en caso de que se le presentara la oportunidad de acceder a otro empleo con igual remuneración. En la Figura 16, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?

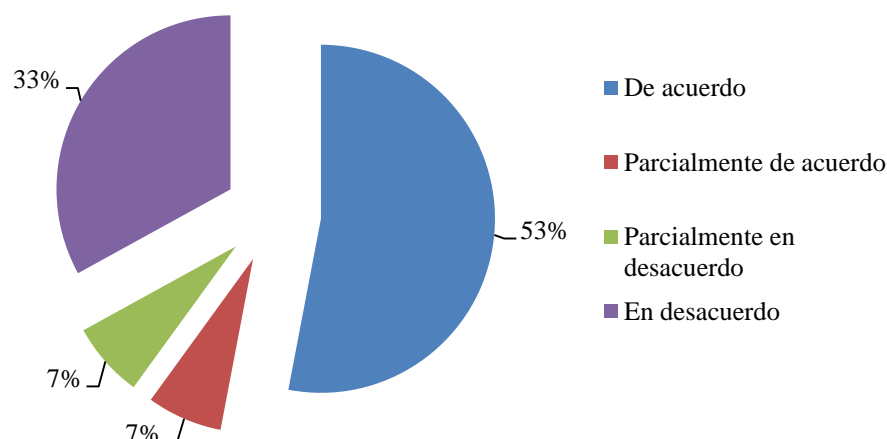


Figura 16. Resultados de la pregunta 10 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Con las respuestas mostradas en la Figura 16, se pudo corroborar que el incremento de horas laborables sí afecta al trabajador, ya que el 53% de ellos afirmó que dejaría el trabajo si le ofrecieran las mismas remuneraciones en otros centros laborables. Ello indica a la empresa que no tiene seguros a los trabajadores, por lo cual debe cuidar su mano de obra calificada.

La pregunta 11 buscó confirmar si el trabajador se sentía satisfecho con su trayectoria en la empresa. En la Figura 17, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa?

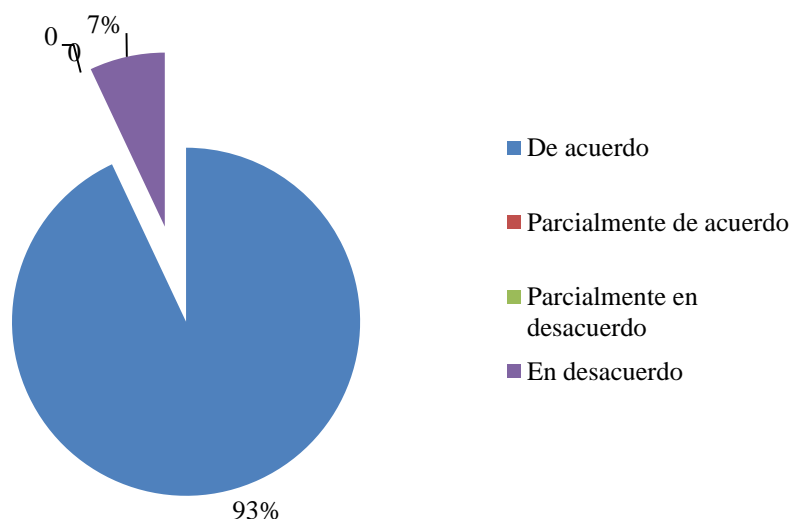


Figura 17. Resultados de la pregunta 11 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo con la Figura 17, el 93% de los trabajadores se encuentra satisfecho con su trayectoria en la empresa. Este indicador permite observar que los trabajadores se encuentran satisfechos con aquello que realizan, pero, si se junta esta información con la obtenida mediante la pregunta anterior, se podrá llegar a la conclusión de que no es tan importante sentirse satisfecho con lo que se hace en la empresa, sino con las condiciones de trabajo que esta brinde al empleado.

La pregunta 12 se relacionó con el reconocimiento no monetario que reciben los trabajadores en la empresa cuando desempeñan adecuadamente sus funciones. En la Figura 18, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿cuándo hago un buen trabajo recibo reconocimiento no monetario?

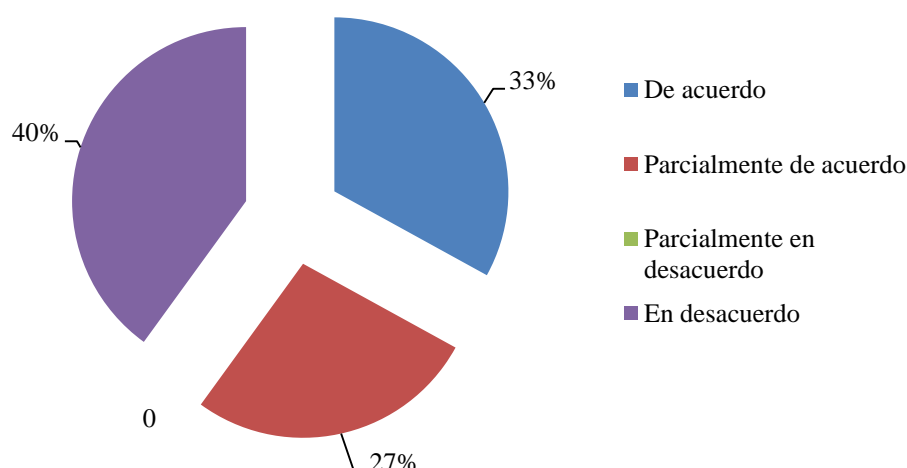


Figura 18. Resultados de la pregunta 12 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: La Figura 18 indicó claramente que otro factor que la empresa NAO debe tomar en cuenta es el reconocimiento adicional no monetario, ya que solo el 33% de los trabajadores manifestó que recibía este reconocimiento por realizar un buen trabajo. Entonces, aunque los trabajadores estuvieron de acuerdo con el salario que percibían, en muchos de los casos ello no era suficiente para estar satisfecho en el trabajo, ya que también requerían un reconocimiento adicional no monetario a su buen desempeño.

La pregunta 13 tuvo como objetivo establecer si los trabajadores percibían que la empresa les permitía desarrollar sus habilidades y competencias para efectuar un mejor trabajo. En la Figura 19, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿la empresa me ofrece la oportunidad de que yo pueda desarrollar las habilidades y competencias necesarias para hacer mi trabajo lo mejor posible?

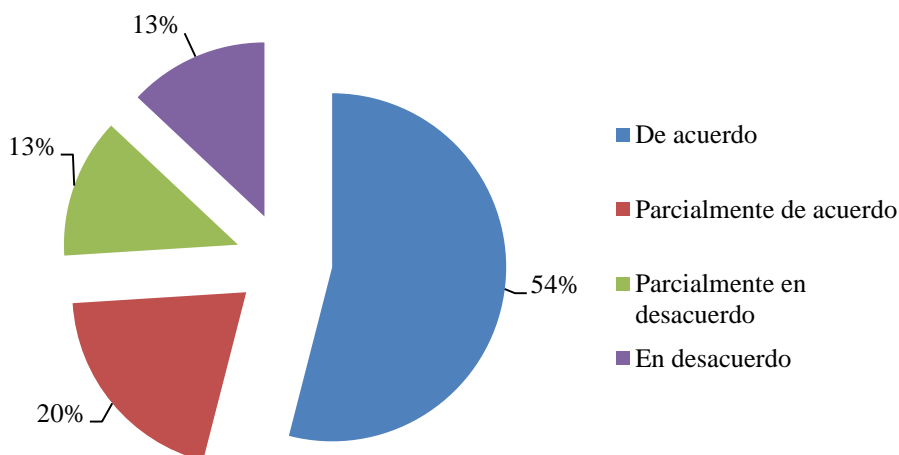


Figura 19. Resultados de la pregunta 13 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Por medio de los resultados obtenidos, en la Figura 20, se apreció el valor que le otorga el trabajador a las oportunidades brindadas por la empresa: el 54% de los trabajadores indicó que Naviera Oriente (NAO) le ofrece las oportunidades suficientes para desarrollar habilidades y competencias. Sin embargo, el 26% señaló que estaba parcial o totalmente en desacuerdo.

La pregunta 14 buscó saber si, para el trabajador, en su equipo de trabajo estaba permitido efectuar innovaciones. En la Figura 20, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿en mi equipo de trabajo nos permiten hacer innovaciones?

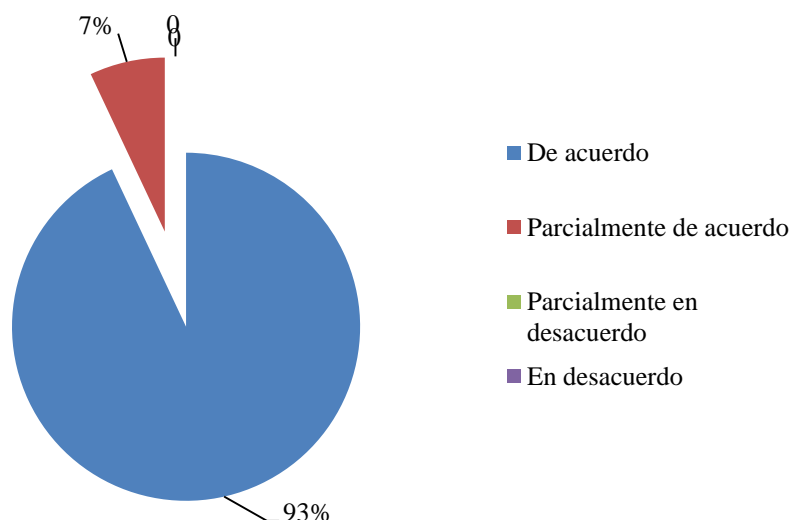


Figura 20. Resultados de la pregunta 14 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo a los resultados mostrados en la Figura 20, se intentó averiguar el potencial que cada trabajador observaba en su equipo de trabajo. El 93% indicó que en sus equipos se les permite realizar innovaciones, lo cual, a su vez, mejora el clima laboral de la organización. Sin embargo, ello no mantiene una relación directa con el incremento de horas de trabajo.

La pregunta 15 trató acerca de si el jefe directo de cada trabajador se dedicaba a evaluar su desempeño y a plantearle acciones de mejora. En la Figura 21, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿mi jefe dedica tiempo a evaluar mi desempeño y a plantear acciones de mejora?

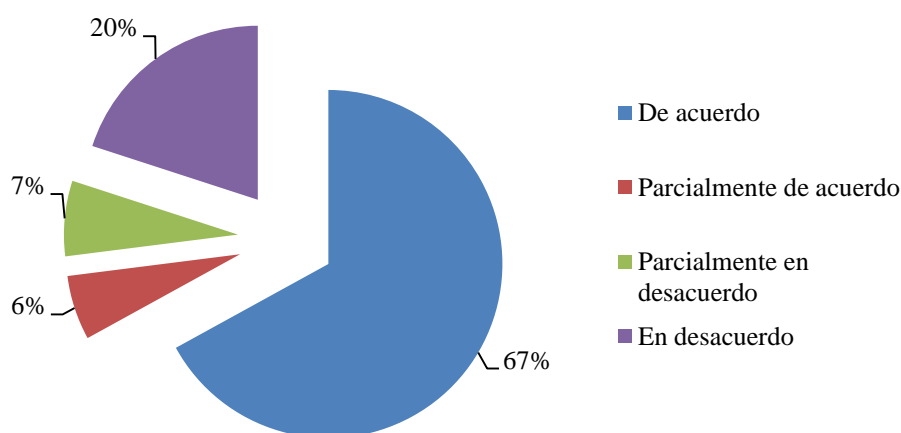


Figura 21. Resultados de la pregunta 15 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo con los resultados presentados en la Figura 21, el 67% de los trabajadores indicó que su jefe les dedica tiempo para evaluar su desempeño y a plantear acciones de mejora, lo cual corroboró que existe una relación inversa entre el clima laboral y la producción de las operaciones. A mayor clima laboral, existe una disminución en la producción de las operaciones; sin embargo, el trabajador siente satisfacción cuando su jefe le dedica tiempo a evaluarlo y ayudarlo.

La pregunta 16 tuvo como objetivo saber si el trabajador percibía si su trabajo le permitía poner en práctica sus conocimientos y habilidades. En la Figura 22, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿mi trabajo me permite poner en práctica mis conocimientos y habilidades?

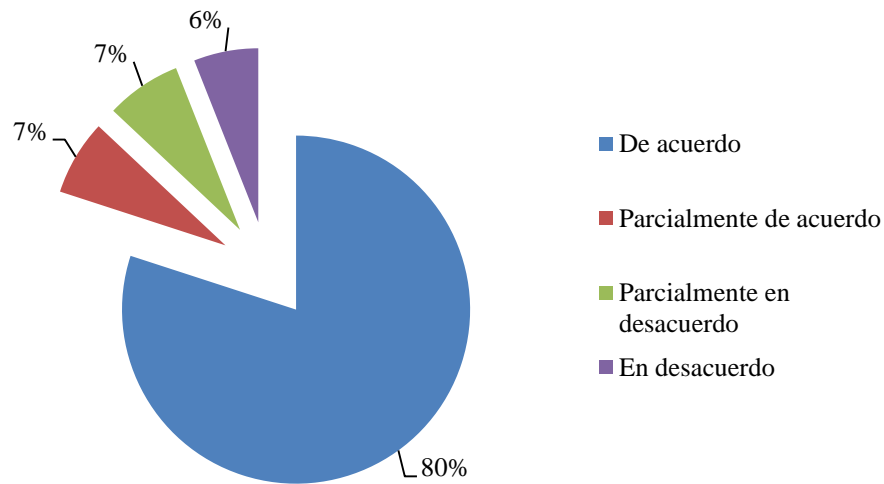


Figura 22. Resultados de la pregunta 16 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: En la Figura 22, se pudo observar que el 80% de los trabajadores indicó que su trabajo en Naviera Oriente (NAO) les permitía poner en práctica sus conocimientos. Este punto ratifica nuevamente la relación que existe entre la producción en las operaciones y el clima laboral que debe haber en la empresa.

La pregunta 17 buscó indagar si el trabajador percibía que sus jefes consideraban lo que ellos daban a conocer. En la Figura 23, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿los jefes tienen en cuenta lo que necesitamos dar a conocer?

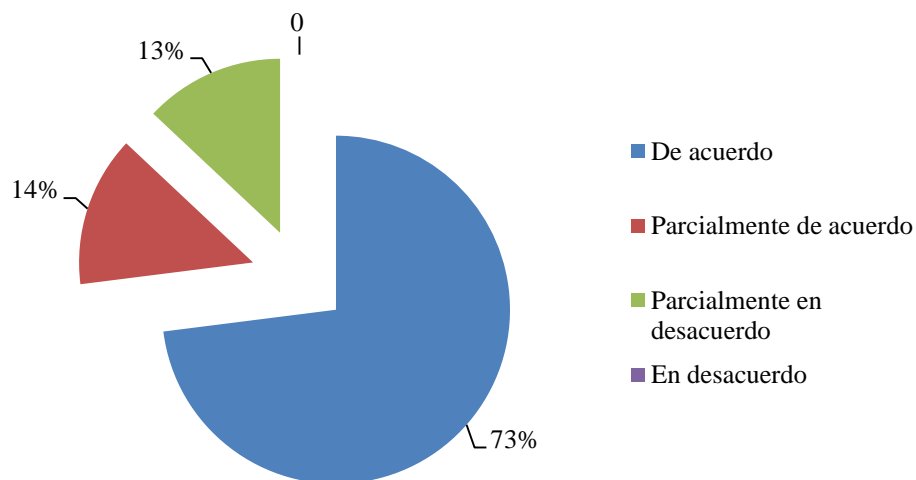


Figura 23. Resultados de la pregunta 17 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo con la Figura 23, para el 73% de trabajadores de NAO, existe un reconocimiento adicional al monetario, que se manifiesta en la consideración mostrada por los jefes con ellos. Por ello, se ratifica que los jefes toman en cuenta aquello que los trabajadores dan a conocer en su trabajo diario.

La pregunta 18 trató sobre si el trabajador mantenía buenas relaciones con su jefe. En la Figura 24, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿desarrollo buenas relaciones con mi jefe?

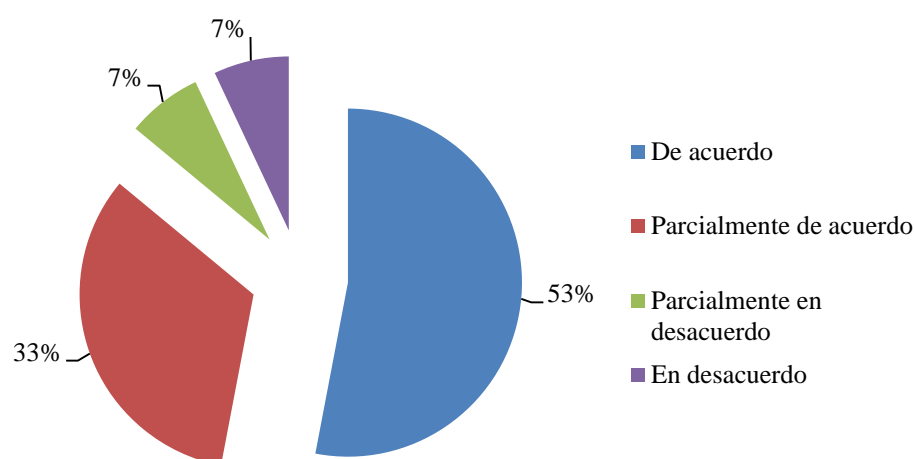


Figura 24. Resultados de la pregunta 18 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Para los trabajadores existe un reconocimiento adicional al monetario y este principalmente se encuentra en el reconocimiento no monetario para los trabajadores de NAO. En la Figura 24, se observó que el 53% de los trabajadores están de acuerdo con que la relación que mantienen con su jefe es buena.

La pregunta 19 tuvo como fin averiguar si las condiciones físicas del centro laboral eran las adecuadas para que el trabajador realice sus actividades en un ambiente agradable y familiar. En la Figura 25, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿mi puesto

de trabajo reúne las condiciones físicas (ambientación, luz, ventilación, limpieza) necesarias para realizar mi trabajo en un ambiente agradable y familiar?

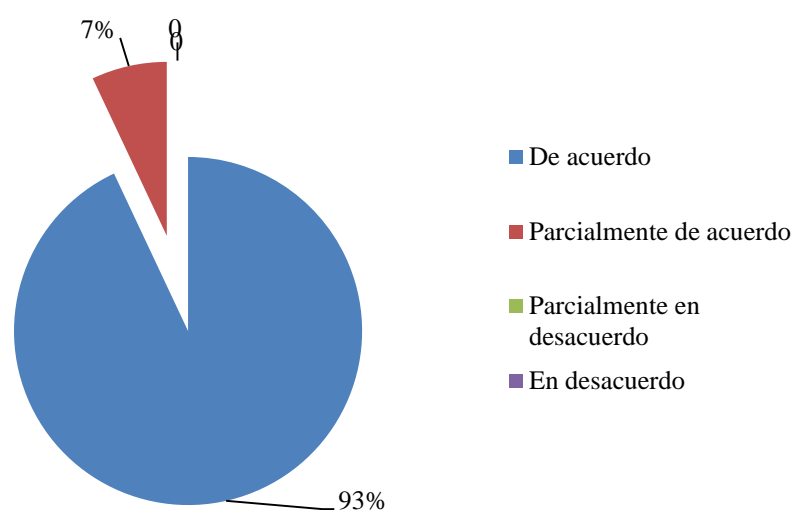


Figura 25. Resultados de la pregunta 19 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Mediante las respuestas mostradas en la Figura 25, se pudo apreciar que el 93% de los trabajadores está de acuerdo con las condiciones de trabajo que le brinda la empresa. No obstante, esto no implica que estén conformes con la cantidad de horas trabajadas, dado que la pregunta se enfoca en el ambiente de trabajo. Por su parte, el 7% de los trabajadores indicó que no estaba de acuerdo, debido a las condiciones bastante complejas en ruta de navegación.

La pregunta 20 buscó averiguar si el trabajador de NAO percibía que contaba con la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo. En la Figura 26, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿cuento con suficiente autonomía para desarrollar mi trabajo?

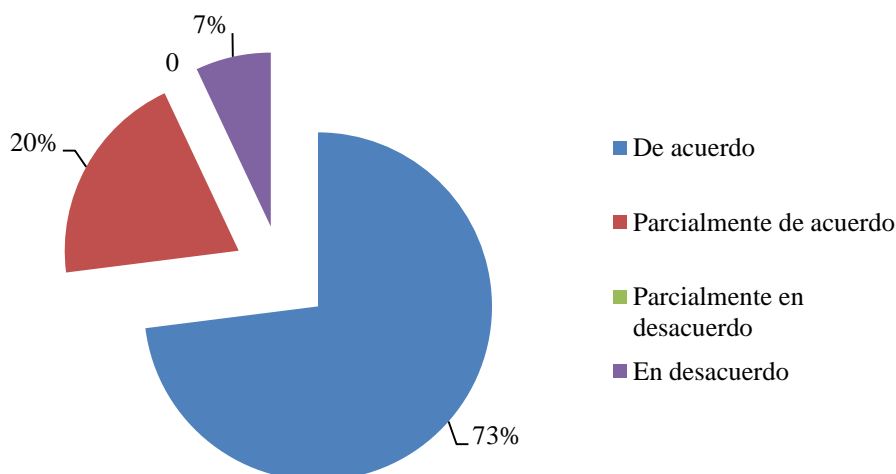


Figura 26. Resultados de la pregunta 20 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Una de los factores que influyen en el clima laboral de NAO se basa en esta pregunta. Dado que los trabajadores forman parte de una embarcación y navegan por rutas diferentes, la autonomía en sus labores permitirá que los recorridos sean mucho más manejables y con mejores condiciones. De acuerdo a la Figura 26, el 73% de los trabajadores respondió que se encontraban de acuerdo con el nivel de autonomía del cual disponen en su trabajo, mientras que solo el 7% estuvo en desacuerdo.

La pregunta 21 buscó indagar si los trabajadores preferían disponer de iniciativas propias en vez de obedecer todo el tiempo instrucciones. En la Figura 27, se pueden observar los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿prefiero disponer de iniciativas a obedecer siempre instrucciones?

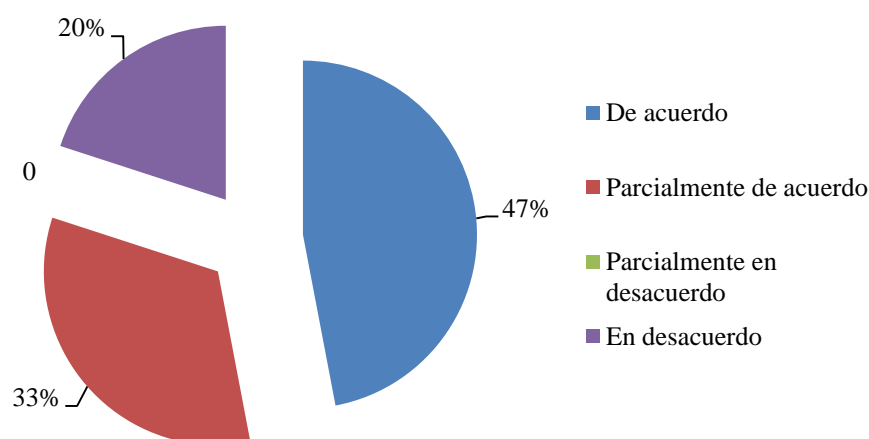


Figura 27. Resultados de la pregunta 21 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Si bien el trabajo en NAO permite innovar en algunos procesos, en otros son bastante rígidos y complejos. Entonces, de acuerdo con la Figura 27, el personal probablemente siente en algunos casos restricciones cuando requiere realizar iniciativas, puesto que las disposiciones ya están establecidas: el 47% estuvo de acuerdo con que prefiere disponer de iniciativas, mientras que el 20% indicó que obedecer las instrucciones está por encima de las iniciativas del equipo.

La pregunta 22 tuvo como objetivo averiguar si el trabajador se sentía realizado en su trabajo. En la Figura 28 se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿me siento realizado con mi trabajo?

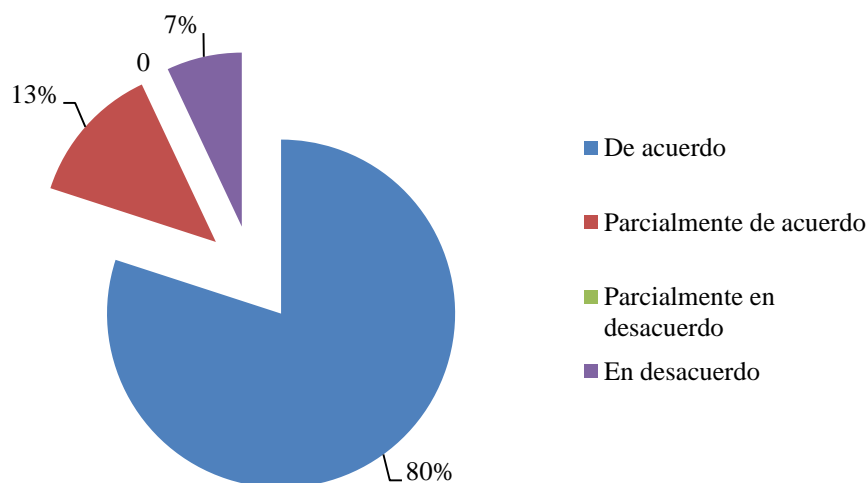


Figura 28. Resultados de la pregunta 22 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo con la Figura 28, el clima laboral en la empresa NAO es bueno, puesto que se puede observar que la mayor parte del personal, 80%, se siente realizado con el trabajo que realiza día a día; solo el 7% brindó la respuesta contraria. En este punto, es necesario apreciar que, aunque el nivel de sensación de realización es alto, si no se toman las medidas del caso, el indicador puede disminuir paulatinamente por el exceso de horas de trabajo o por buscar mejorar la producción de la empresa sin considerar el clima laboral.

La pregunta 23 trató sobre si los trabajadores se percibían a sí mismos como “máquinas” y “robots” en su trabajo. En la Figura 29, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿me siento como una “máquina” o un “robot” en mi trabajo?

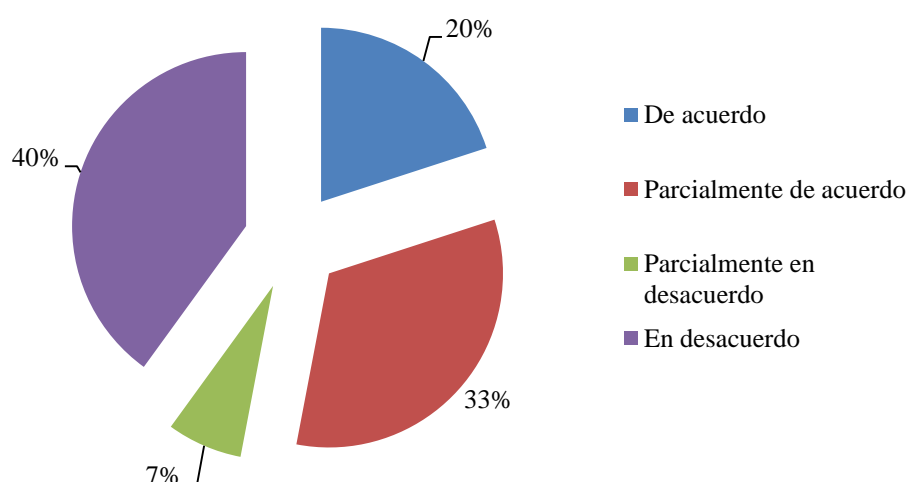


Figura 29. Resultados de la pregunta 23 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Esta pregunta ayuda a tomar conciencia de lo que el trabajador de NAO piensa de su trabajo. De acuerdo a los resultados mostrados en la Figura 29, el 20% de los trabajadores consideró que la empresa los trata como si fueran un robot a causa de sus lineamientos y directivas que se dan para que se cumplan. Sin embargo, el 40% estuvo en desacuerdo con esta afirmación, lo cual permite definir que, si bien la mayoría del personal no se siente de esa forma, hay una gran parte (53%) que está parcialmente de acuerdo o de acuerdo.

La pregunta 24 buscó averiguar si los trabajadores sentían que su trabajo era muy rutinario. En la Figura 30, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿mi trabajo es muy rutinario?

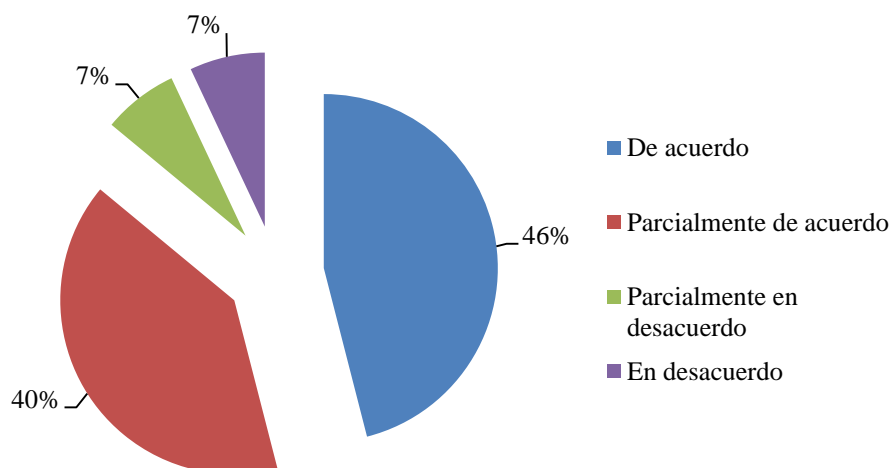


Figura 30. Resultados de la pregunta 24 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Uno de los principales inconvenientes de este tipo de trabajo es la rutina, lo cual se refleja en los resultados obtenidos: el 46% de los trabajadores estuvo de acuerdo con que su trabajo es rutinario y que en algunos casos es el principal factor de su abandono. Ésta pregunta servirá posteriormente para revisar los planes de acción, puesto que obtuvo el mayor indicador de afirmación por parte del trabajador: el 86% de los encuestados opinó que su trabajo era rutinario.

La pregunta 25 trató sobre si existía para el trabajador mucha movilidad y cambios de puestos de trabajo en NAO. En la Figura 31, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿existe mucha movilidad y cambios de puestos de trabajo en mi empresa?

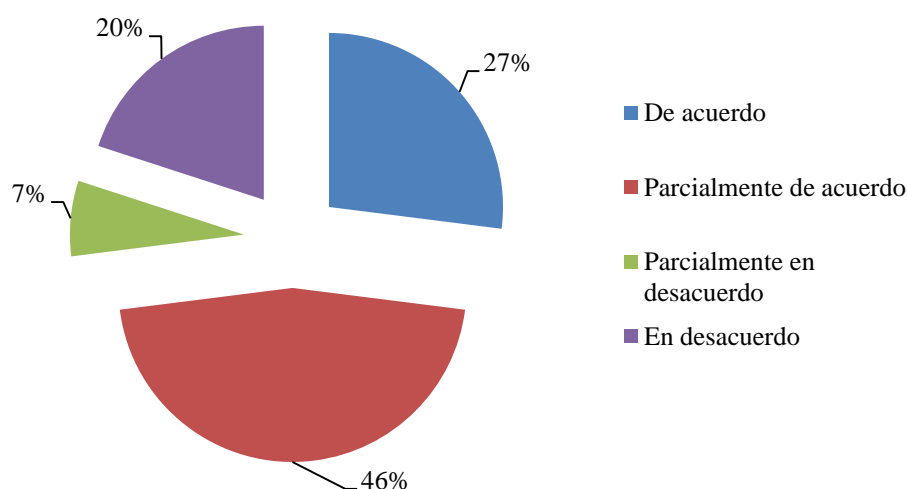


Figura 31. Resultados de la pregunta 25 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: El nivel de rotación o movilidad en este tipo de trabajos es muy bajo, lo cual se puede confirmar con las respuestas de los encuestados. Según la Figura 31, el 27% estuvo de acuerdo con que existe bastante movilidad; sin embargo, el 20% estuvo en desacuerdo, aunque se considera que las respuestas provienen de trabajadores con cargos principales, como patrones de lancha, que tienen muy poca movilidad en el trabajo.

La pregunta 26 se relaciona con el trato amable del jefe con los trabajadores de NAO. En la Figura 32, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿mi jefe me trata normalmente bien, con amabilidad?

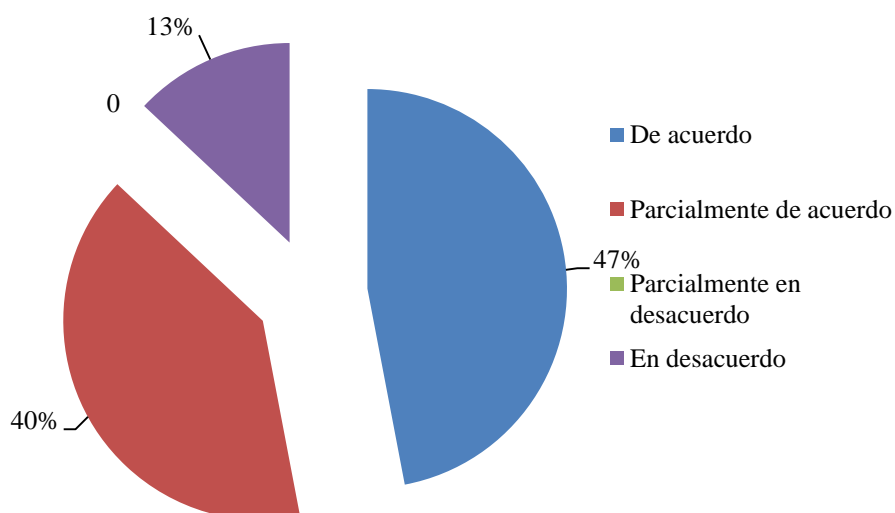


Figura 32. Resultados de la pregunta 26 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: En la empresa NAO, el problema principal no es un caso de personas, sino de procesos. Este punto se puede corroborar con esta pregunta, ya que, según la Figura 32, el 47% de los trabajadores estuvo de acuerdo con que su jefe lo trata con amabilidad, mientras que el 13% manifestó lo contrario.

La pregunta 27 se relaciona con el hecho de si los trabajadores de la empresa sentían que su jefe era demasiado exigente con ellos. En la Figura 33, se muestran los resultados obtenidos por la aplicación de esta pregunta, ¿mi jefe es demasiado exigente en mi trabajo?

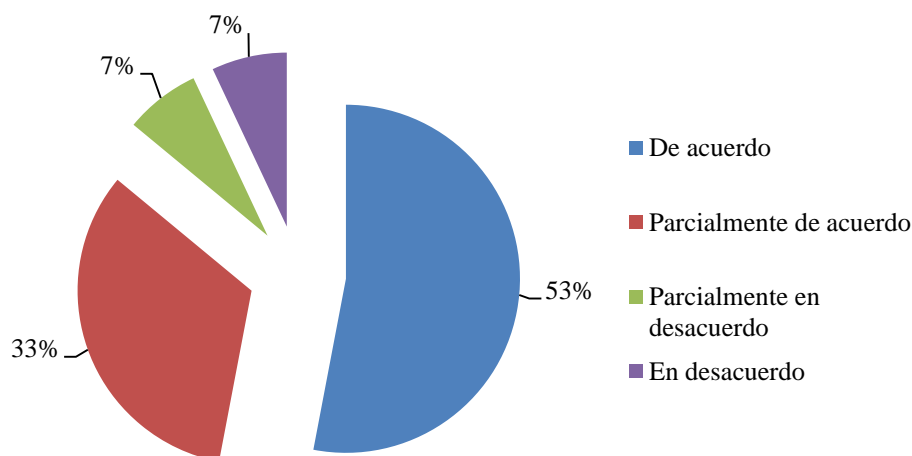


Figura 33. Resultados de la pregunta 27 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Según la Figura 33, el 53% del personal de NAO indicó que su jefe era demasiado exigente. En realidad, este enfoque no es negativo, ya que, por el contrario, el personal tiene claro que el trabajo amerita el esfuerzo suficiente para mantenerse en la empresa. Por su parte, el 7% estuvo en desacuerdo con que el nivel de exigencia de su jefe sea muy alto.

La pregunta 28 buscó saber si, para los trabajadores de NAO, su jefe ejercía un liderazgo participativo. En la Figura 34, se observan los resultados obtenidos con esta respuesta, ¿mi jefe ejerce un liderazgo participativo?

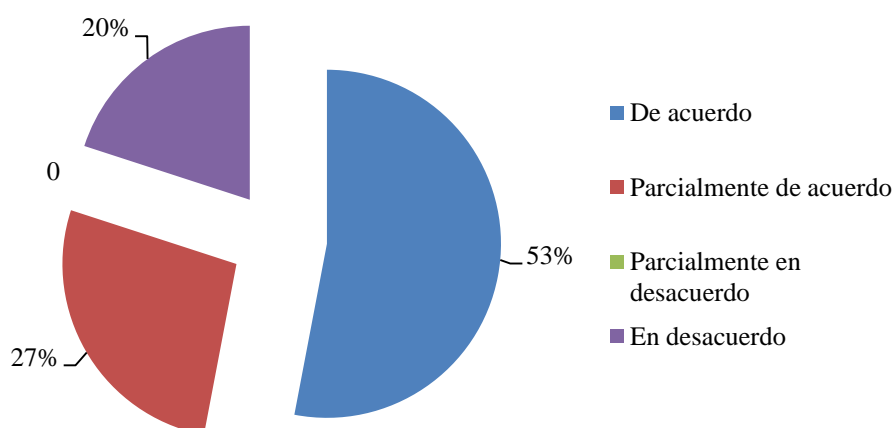


Figura 34. Resultados de la pregunta 28 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 34, se confirma que se presenta un estilo de liderazgo participativo de sus jefes en la empresa, puesto que el 53% de los trabajadores respondió afirmativamente a la pregunta. Sin embargo, el 20% se mostró en desacuerdo, lo cual finalmente indica que existe un nivel, aunque bajo, de insatisfacción del modelo de liderazgo planteado.

La pregunta 29 tuvo como fin establecer que las operaciones en Naviera Oriente (NAO) se realizaban en el marco de un verdadero trabajo en equipo. En la Figura 35, se aprecian los resultados obtenidos al plantearse esta pregunta, ¿nuestras operaciones se realizan en un auténtico trabajo en equipo?

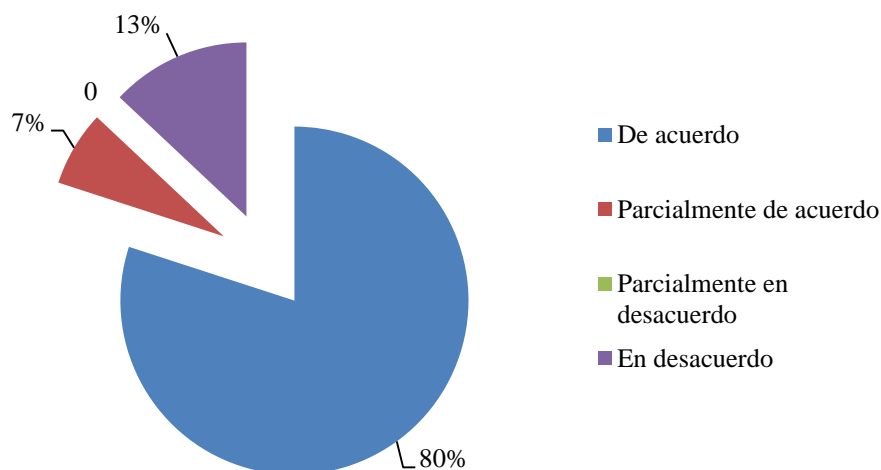


Figura 35. Resultados de la pregunta 29 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo a los resultados presentados en la Figura 35, en NAO se trabaja en conjunto para el logro de los objetivos, ya que el 80% de los trabajadores señaló que existía un real trabajo en equipo, mientras que el 13% respondió que no es así. Este indicador servirá luego para la generación de planes de acción, puesto que se muestra un real trabajo en conjunto.

La pregunta 30 buscó averiguar si el trabajador percibía que su jefe era distante y poco comunicativo con él. En la Figura 36, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿mi jefe se nota distante y poco comunicativo?

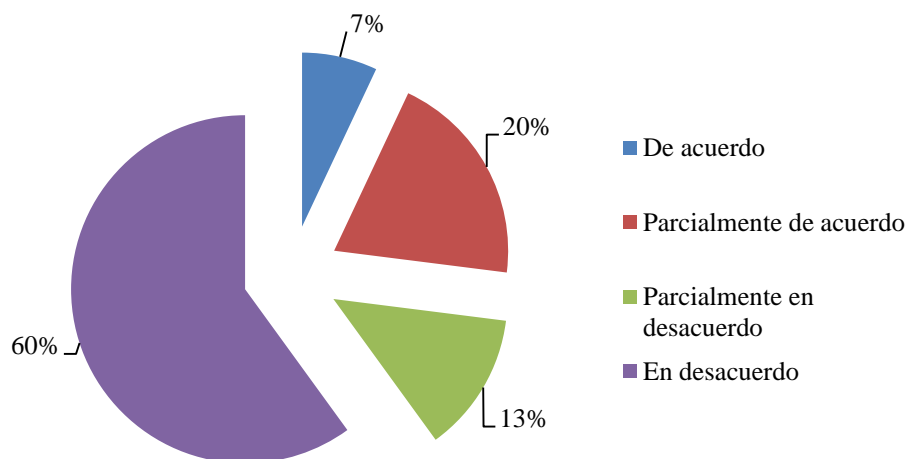


Figura 36. Resultados de la pregunta 30 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo con la Figura 36, el 60% de los encuestados indicó que su jefe no se notaba distante ni poco comunicativo, lo cual corrobora las respuestas a las anteriores preguntas sobre el trabajo en equipo y el liderazgo participativo de los líderes de la organización.

La pregunta 31 tuvo como fin establecer si, para el trabajador de NAO, el puesto que ocupa en la empresa se encuentra en relación con su capacidad y nivel de experiencia. En la Figura 37, se aprecian los resultados obtenidos con esta respuesta, ¿el puesto que ocupó en la empresa está en relación con mi capacidad y nivel de experiencia?

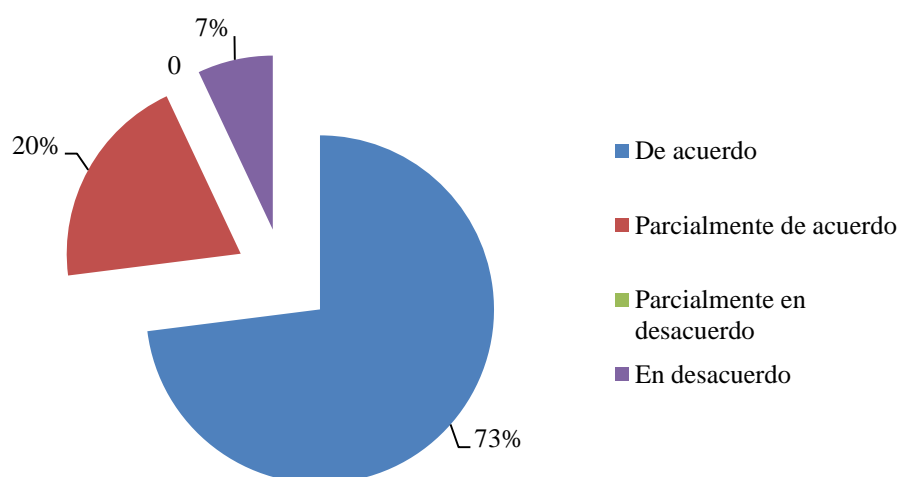


Figura 37. Resultados de la pregunta 31 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: En NAO, el clima laboral está influenciado por el puesto de cada uno de los integrantes, dado que las rotaciones son bastante lentas. De acuerdo a la Figura 37, el 73% de los trabajadores indicó que el puesto que ocupa está acorde a su experiencia y capacidad, mientras que solo el 7% se mostró en desacuerdo con ello. En el Capítulo V, también se señalará un aspecto relacionado que se debe mejorar a fin de aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

La pregunta 32 pretendió averiguar si los trabajadores de NAO se cambiarían de trabajo aunque no se les modifique el sueldo. En la Figura 38, se observan los resultados obtenidos por medio de esta pregunta, ¿deseo cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio de remuneración?

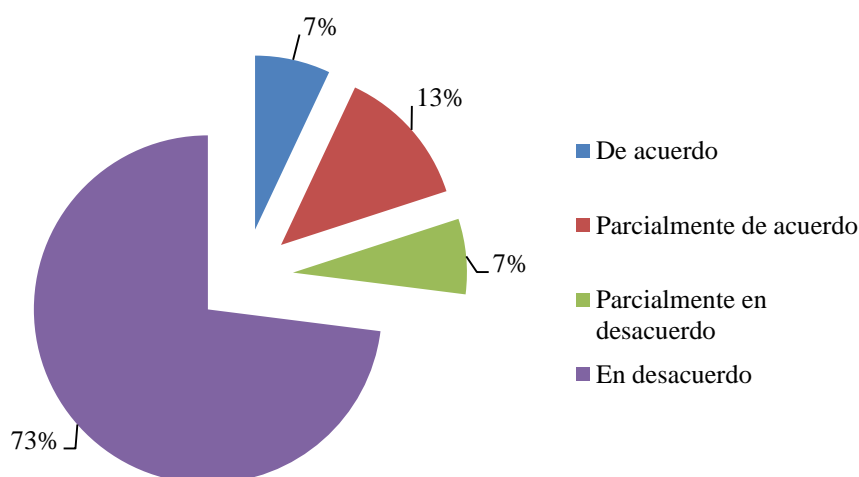


Figura 38. Resultados de la pregunta 32 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo a la Figura 38, el 73% de los trabajadores indicó que no deseaba cambiar de puesto de trabajo, aunque no haya un cambio en la remuneración. Este indicador muestra que la mayoría de los trabajadores se sienten parte importante de la empresa y satisfechos con el trabajo que mantienen. Sin embargo, esto no implica que poco a poco esta sensación se deteriore si no se toman las acciones del caso.

La pregunta 33 tuvo como finalidad saber si el trabajador de NAO consideraba que su sueldo se encontraba acorde con su puesto de trabajo y su nivel de responsabilidad. En la Figura 39, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿considero que mi remuneración está acorde con mi puesto de trabajo y nivel de responsabilidad?

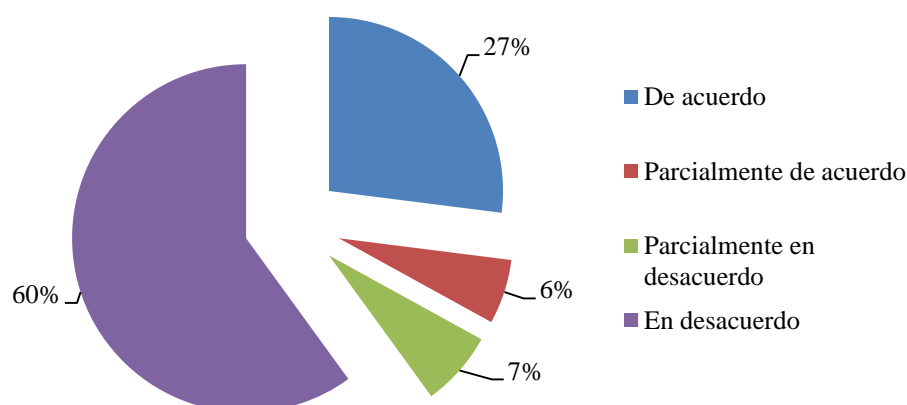


Figura 39. Resultados de la pregunta 33 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: Si bien los sueldos de los trabajadores de NAO son óptimos en relación con los sueldos del mercado, el 60% señaló que no estaba de acuerdo con su sueldo. Este es un aspecto muy importante que se debe revisar con el fin de que se pueda brindar al trabajador facilidades que aumenten la producción pero sin estar ligada al aumento de horas en el trabajo o de días de navegación.

La pregunta 34 tuvo como objetivo determinar si los trabajadores de NAO estaban dispuestos a buscar un mejor salario fuera de esa empresa. En la Figura 40, se observan los resultados obtenidos a través del planteamiento de esta pregunta, ¿estoy dispuesto a buscar una mejor remuneración fuera de mi empresa?

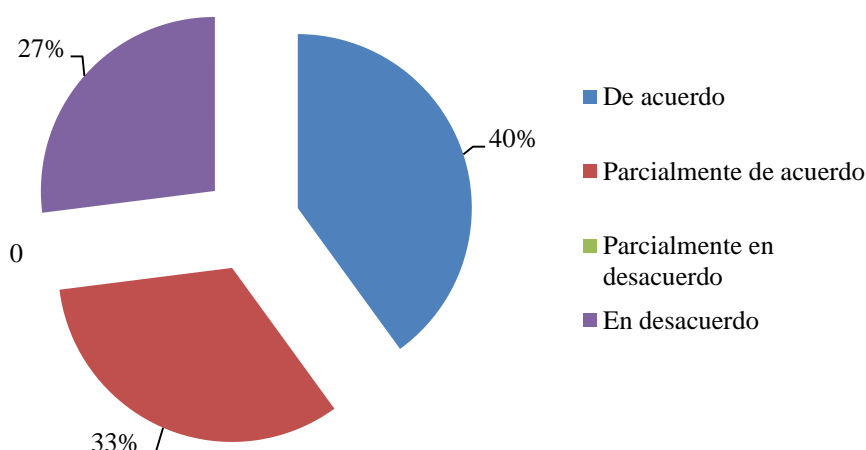


Figura 40. Resultados de la pregunta 34 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 40, el 40% de los trabajadores está dispuesto a buscar una mejor opción fuera de Naviera Oriente (NAO). Este indicador señala que, a pesar de que los trabajadores se sienten realizados con su trabajo, no están totalmente de acuerdo con las condiciones brindadas en la empresa. Solo el 27% de los trabajadores manifestó su desacuerdo con buscar una mejor opción fuera de su empresa.

La pregunta 35 buscaba averiguar si, para el trabajador de NAO, existían otros factores que compensaban la baja remuneración percibida. En la Figura 41, se muestran los resultados hallados por medio de esta pregunta, ¿existen otros factores que compensan la baja remuneración que percibo?

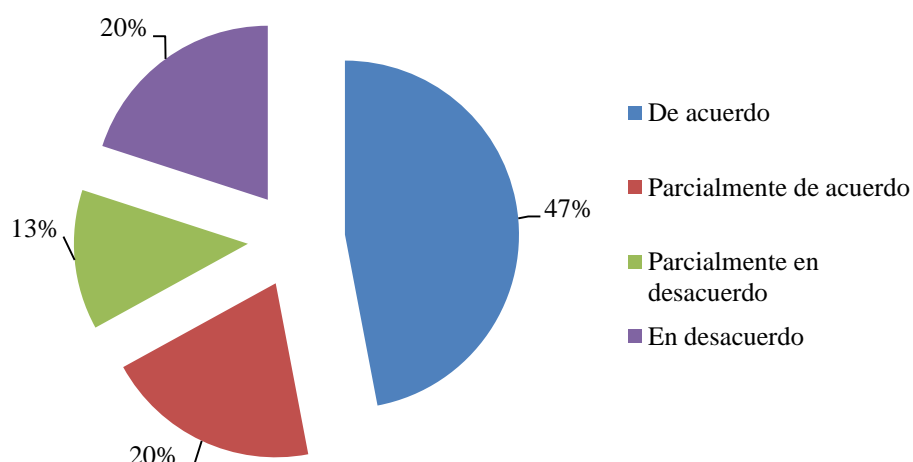


Figura 41. Resultados de la pregunta 35 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación. De acuerdo con la Figura 41, el 47% de los trabajadores indicó que existen otros factores que compensan la baja remuneración que percibe. En la empresa NAO, se entregan otras ventajas al personal, tales como utilidades, beneficios en salud, beneficios en salud organizacional, entre otras. Este aspecto, en el nivel de organización, mejora el clima laboral de los trabajadores en esta empresa.

La pregunta 36 buscó saber si los trabajadores consideraban que había una buena comunicación de arriba hacia abajo entre los jefes y los subordinados. En la Figura 42, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿existe buena comunicación de arriba hacia abajo entre jefes y subordinados?

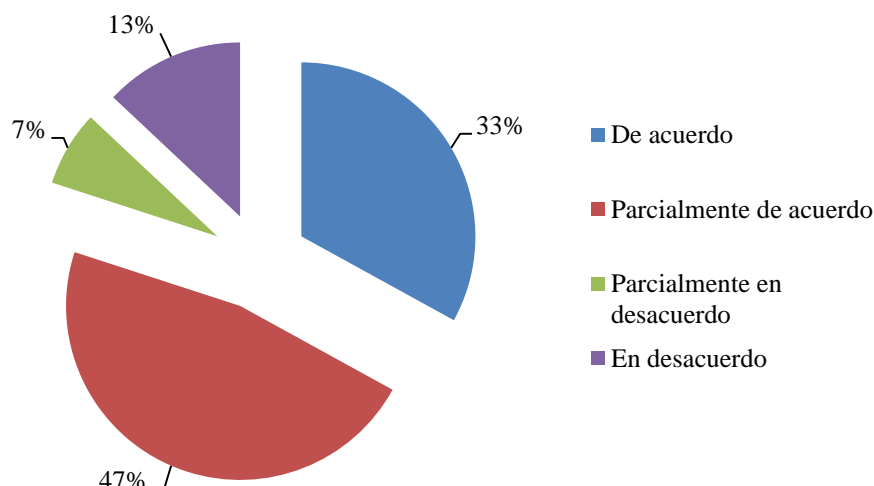


Figura 42. Resultados de la pregunta 36 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: En el tipo de trabajo desarrollado en NAO, los niveles de comunicación son bastante distantes entre los trabajadores, debido principalmente a las actividades y diferentes rutas de navegación destinadas a cada uno de ellos. El 33% de los trabajadores indicó que existe una buena comunicación entre los jefes y subordinados, mientras que el 13% se mostró en desacuerdo.

La pregunta 37 tuvo como fin determinar si, para el trabajador de NAO, su jefe escuchaba sus sugerencias y las implementaba. En la Figura 43, se aprecian los resultados obtenidos por medio de esta pregunta, ¿mi jefe escucha mis sugerencias y las implementa?

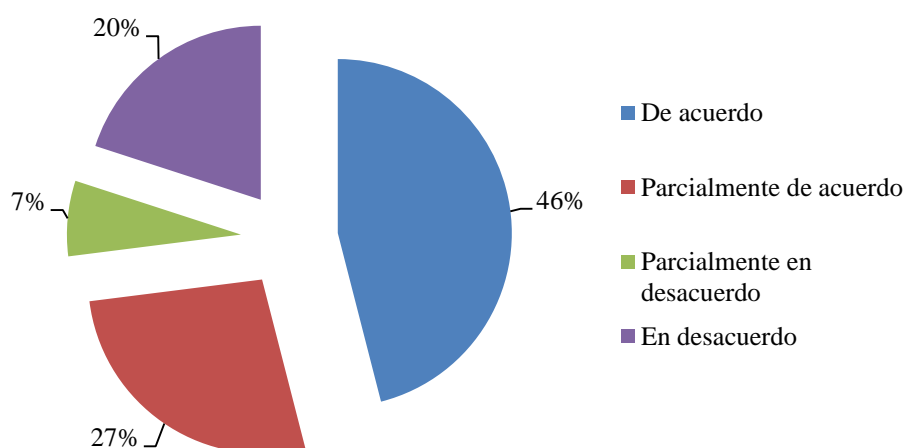


Figura 43. Resultados de la pregunta 37 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo a la Figura 43, el 46% de los trabajadores indicó que su jefe escuchaba e implementaba sus sugerencias; sin embargo, existen muchas diferencias en los cargos para realizar innovaciones. El 20% se mostró en desacuerdo con esta afirmación. En este sentido, deberían considerarse las ideas que cada empleado expresa, porque no cumplir ello puede generar malestar en el entorno del equipo.

La pregunta 38 buscó averiguar si el trabajador de NAO consideraba que realizaba un trabajo útil en la empresa. En la Figura 44, se pueden apreciar los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿considero que realizo un trabajo útil en la empresa y lo siento así?

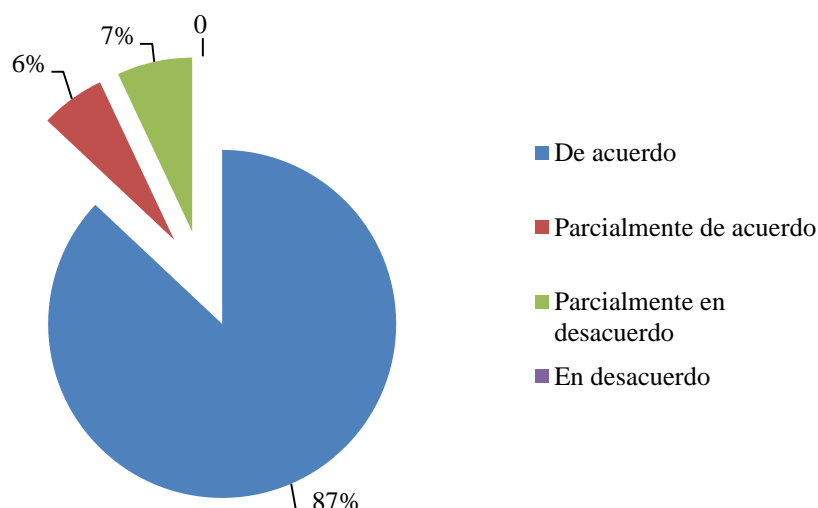


Figura 44. Resultados de la pregunta 38 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con el clima-satisfacción laboral.

Interpretación: De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 44, el 87% de los trabajadores de la empresa sentía que su trabajo era útil para el logro de objetivos, lo cual permite a su vez que el esfuerzo y compromiso se reflejen en sus acciones. Solo el 7% está parcialmente en desacuerdo, lo cual es un aspecto que la empresa debe revisar.

Conflictos familiares. En cuanto a la variable conflictos familiares, se plantearon, en el cuestionario, 11 preguntas a los trabajadores de la empresa Naviera Oriente (NAO), que comprenden desde la pregunta 39 a la 49, cuyos resultados se analizarán a continuación.

La pregunta 39 tuvo como fin averiguar si el incremento de horas de trabajo afectaba el entorno laboral. En la Figura 45, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿el incremento de horas laborables afecta mi entorno familiar?

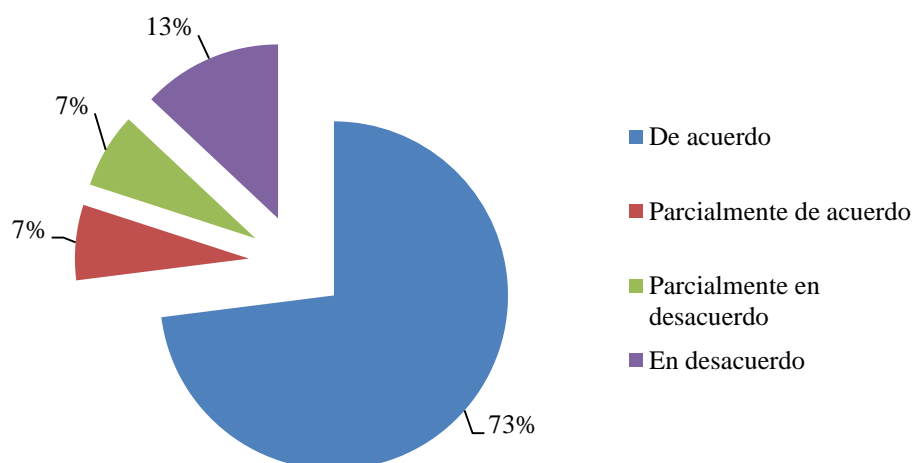


Figura 45. Resultados de la pregunta 39 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: Mediante los resultados mostrados en la Figura 45, se apreció que se corroboran las respuestas obtenidas en cuanto a las variables incremento de horas laborables vs. aumento de conflictos familiares en el hogar. El 73% de los trabajadores respondió que el aumento de horas laborables afectaba su entorno familiar, mientras que el 13% estaba en desacuerdo. Entonces, se revisó la hipótesis planteada en la presente tesis, que planteaba que el incremento de horas laborables genera mayores conflictos, lo cual se confirmó a través de las respuestas de los trabajadores.

La pregunta 40 trató acerca de si el trabajador de NAO, a causa de llegar tarde a su casa y estar cansado, no podía dedicarle mucho tiempo a su familia. En la Figura 46, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿algunas veces llego tarde y cansado a casa, y no dedico mucho tiempo a atender a mi familia?

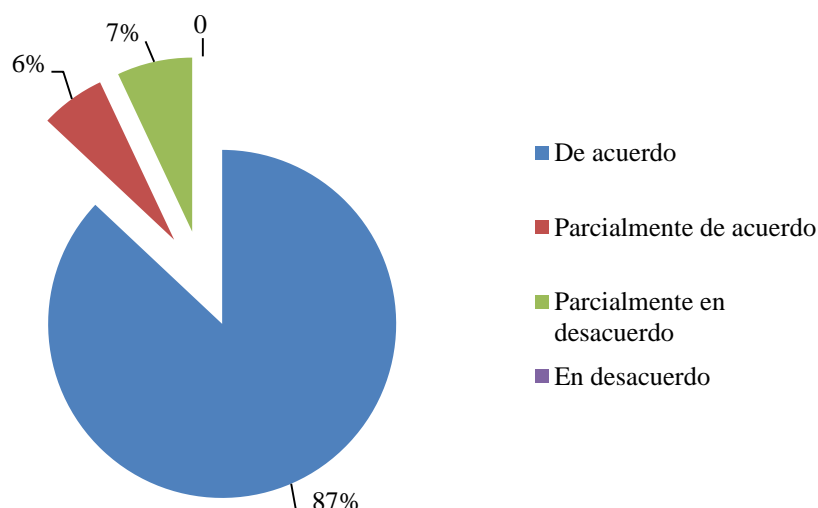


Figura 46. Resultados de la pregunta 40 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: De acuerdo con la Figura 46, se observó que el entorno familiar, con el cambio realizado por la empresa NAO, sí fue afectado, puesto que el 87% de los trabajadores indicó que llegaba tarde a su casa y no le podía dedicar tiempo a su familia. Por otro lado, el 7% se encontraba en desacuerdo con la pregunta. En consecuencia, todo ello ratificó otra parte adicional de la hipótesis planteada en la presente tesis y permite plantear opciones de mejora en este indicador.

La pregunta 41 buscó averiguar si los familiares del trabajador, es decir, su esposa e hijos, reclamaban su presencia en el hogar. En la Figura 47, se aprecian los resultados obtenidos por medio de esta pregunta, ¿mi esposa y/o mis hijos reclaman mi presencia en el hogar?

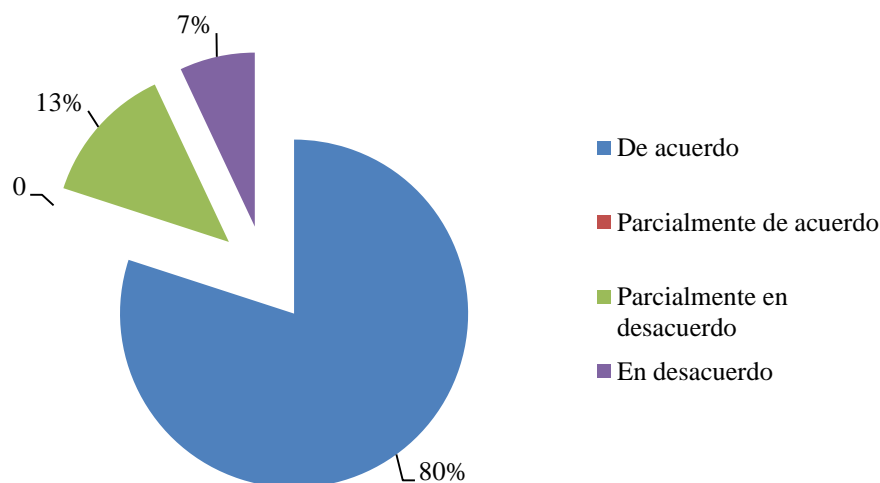


Figura 47. Resultados de la pregunta 41 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: De acuerdo con los resultados desplegados en la Figura 47, se confirmó que la familia de los trabajadores es la más afectada con este incremento de horas laborables, ya que el 80% de ellos indicó que sus hijos y esposa reclamaban su presencia en su hogar. Solo el 7% de los trabajadores respondió que su familia no reclamaba su presencia en el hogar. Ahora bien, el trabajo de cada una de las persona se encuentra afectado en su rendimiento por este tipo de factores externos, y se revisará qué tanto afecta en este caso a los trabajadores de la empresa NAO.

La pregunta 42 tuvo como objetivo determinar si la relación matrimonial de los trabajadores había desmejorado durante el último año. En la Figura 48, se aprecian los resultados obtenidos por medio de esta pregunta, ¿mi relación matrimonial ha desmejorado en el último año?

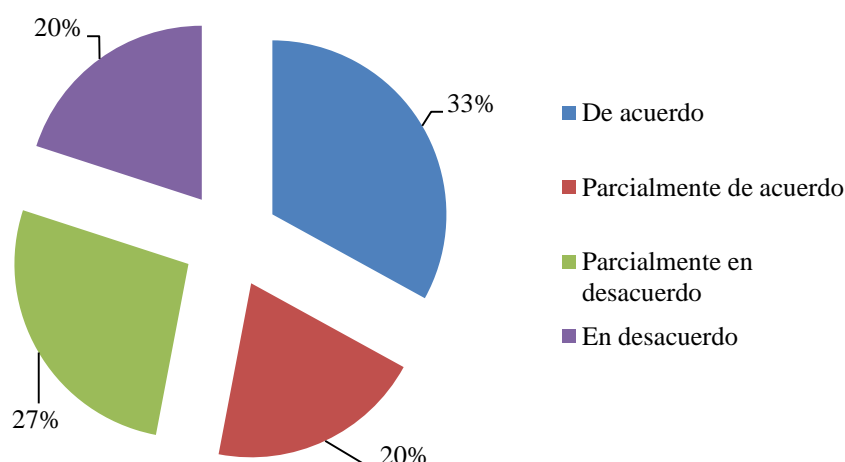


Figura 48. Resultados de la pregunta 42 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: De acuerdo a la Figura 48, se apreció que, con esta pregunta, se obtuvieron las respuestas más variadas de las planteadas hasta el momento. La relación matrimonial de los trabajadores había desmejorado en la mayoría de los casos, ya que el 33% estaba de acuerdo con esta afirmación y el 20%, parcialmente en desacuerdo. En tanto, solo el 20% se encontraba en desacuerdo. Por esta razón, este indicador demuestra que, aunque existen diferentes tipos de relaciones, finalmente son perjudicadas por los cambios de políticas en la empresa.

La pregunta 43 se relacionaba con el hecho de si los conflictos familiares de la empresa NAO eran una consecuencia de las largas jornadas laborales de los trabajadores. En la Figura 49, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿mis conflictos familiares son una consecuencia de mis largas jornadas de trabajo?

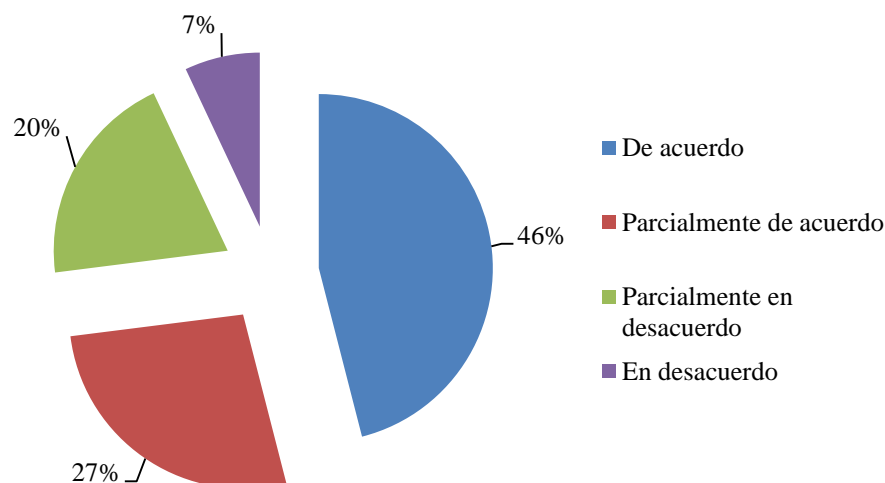


Figura 49. Resultados de la pregunta 43 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: Mediante estos resultados, se corroboran las respuestas a las anteriores preguntas: el 46% de los trabajadores indicó que sus conflictos familiares son consecuencia de sus largas jornadas de trabajo. Así, se sigue demostrando que el incremento de horas laborales es un factor en el cual la empresa debe poner énfasis a fin de evitar problemas familiares futuros en los trabajadores.

La pregunta 44 tuvo como fin averiguar si los trabajadores pasaban demasiado tiempo en el trabajo y descuidaban su relación conyugal. En la Figura 50, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿pasó demasiado tiempo en el trabajo descuidando mi relación conyugal?

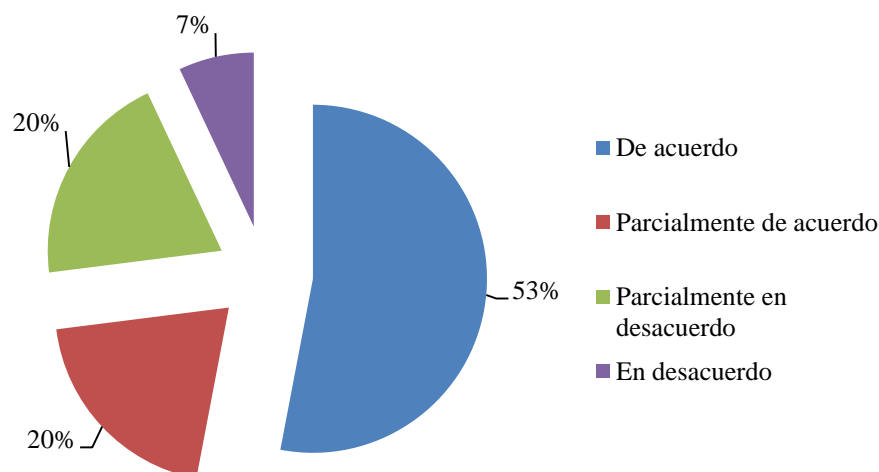


Figura 50. Resultados de la pregunta 44 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: Según la Figura 50, el 53% de los trabajadores indicó que pasaba demasiado tiempo en el trabajo y esto conducía a que su relación conyugal se deteriorara. Por otro lado, el 7% estuvo en desacuerdo con la afirmación. Ahora bien, los conflictos familiares en este tipo de trabajo se derivan de los pocos días que el trabajador pasa en el hogar y del trabajo sacrificado que mantienen en la ruta de navegación.

La pregunta 45 se relaciona con el grado de comprensión que la familia del trabajador mostraba con respecto de su sistema laboral. En la Figura 51, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿mi familia comprende el sistema de trabajo que tengo en la empresa?

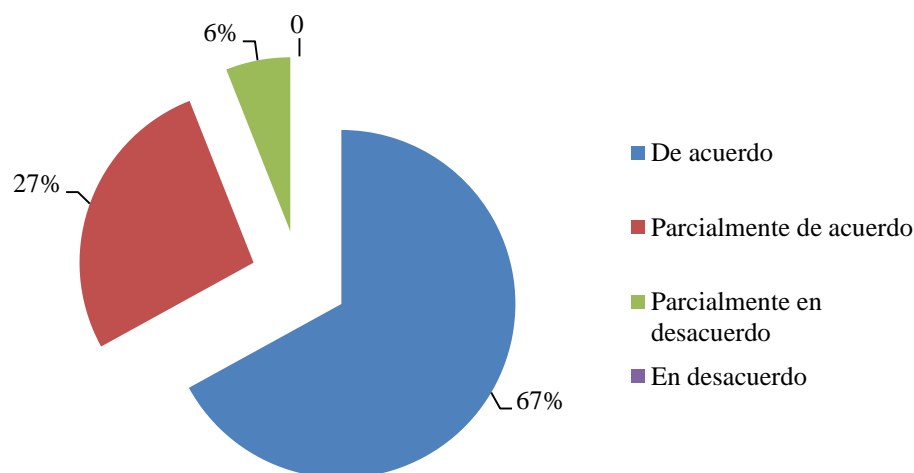


Figura 51. Resultados de la pregunta 45 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: Se sabe que uno de los factores principales para que el trabajador pueda permanecer en el sistema laboral de la empresa NAO es el apoyo de su familia. Entonces, el 67% de los trabajadores indicó que su familia comprendía el sistema de trabajo que mantenía en la empresa, mientras que el 6% señaló que se encontraba parcialmente en desacuerdo con que sus familiares comprendían dicho sistema.

La pregunta 46 tuvo como objetivo determinar si las horas de ausencia del trabajador de su hogar debido al trabajo generaban situaciones de celos y desconfianza por parte de su cónyuge. En la Figura 52, se aprecian los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿las horas de ausencia en mi hogar genera celos y desconfianza por parte de mi esposa?

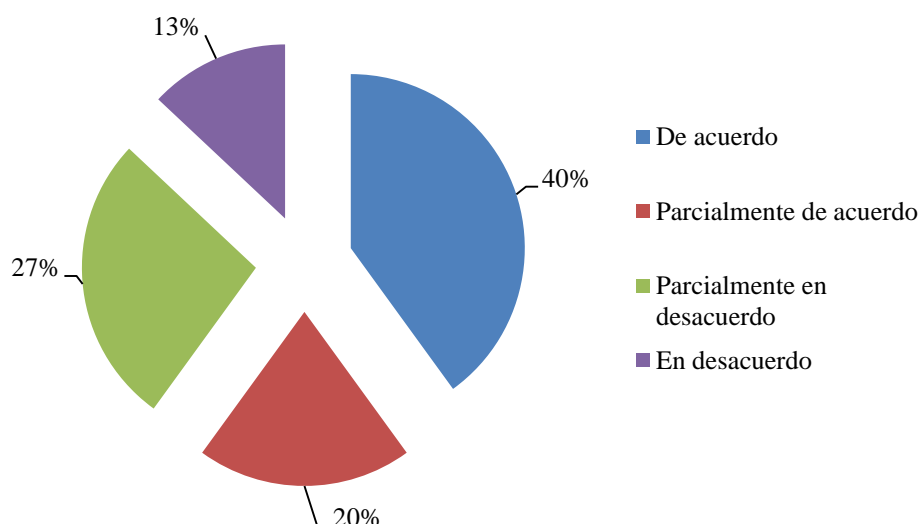


Figura 52. Resultados de la pregunta 46 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: Se sabe que la familia es un factor influyente en el desarrollo de las actividades del trabajador, y dentro de ella la relación con el cónyuge es fundamental. De acuerdo con los resultados apreciados en la Figura 52, el 40% de los trabajadores respondió que su ausencia en el hogar generaba celos y desconfianza por parte de su esposa, mientras que solo el 13% indicó que no era así.

La pregunta 47 buscó indagar si el ambiente familiar era tenso y si se generaban discusiones frecuentes entre los cónyuges debido al sistema laboral de NAO. En la Figura 53, se observan los resultados hallados mediante la aplicación de esta pregunta, ¿el ambiente familiar es tenso y se generan discusiones continuas entre mi cónyuge y yo?

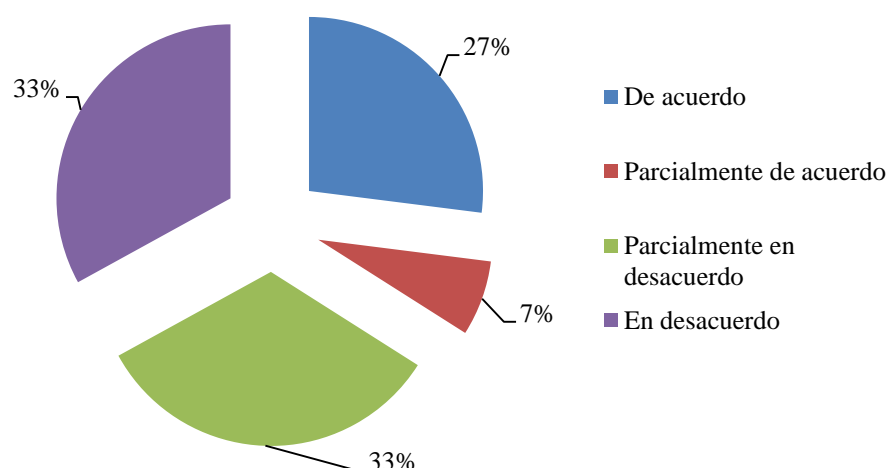


Figura 53. Resultados de la pregunta 47 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 53, el 27% de los trabajadores respondió que su ambiente familiar era tenso y que se generaban discusiones entre los cónyuges. Sin embargo, el 66% respondió que se encontraba parcialmente en desacuerdo o en desacuerdo. Ahora bien, este indicador demuestra que, para la mayoría de los trabajadores, el incremento de horas laborables genera diferentes reacciones y resultados en cada uno de los hogares encuestados. Sin embargo, por lo revisado en las anteriores preguntas de esta parte de la encuesta, igualmente el entorno familiar se encuentra influenciado por las nuevas políticas de la empresa.

La pregunta 48 trató de cómo se encontraba la relación entre los trabajadores y los profesores de sus hijos. En la Figura 54, se aprecian los resultados obtenidos a través del planteamiento de esta pregunta, ¿mi horario de trabajo no me permite relacionarme con frecuencia con los profesores de mis hijos?

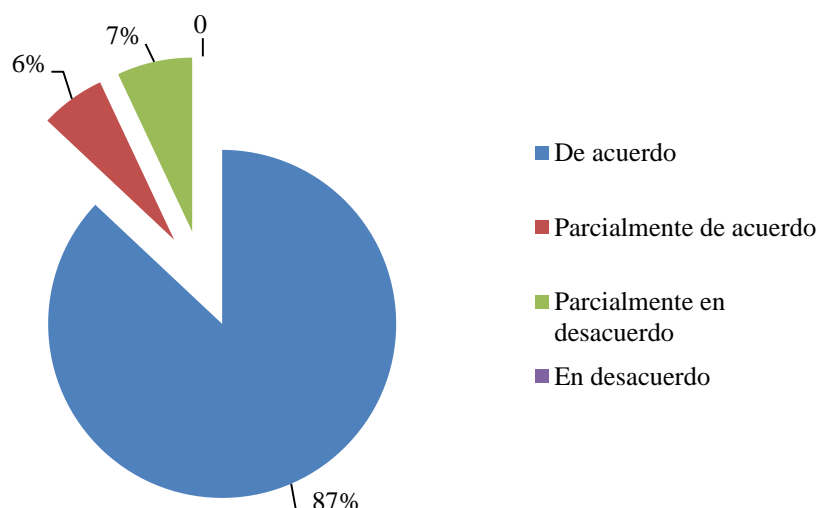


Figura 54. Resultados de la pregunta 48 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: Es claro que otra parte muy importante de la familia del trabajador la constituyen sus hijos. En este punto, de acuerdo con los resultados ofrecidos en la Figura 54, el 87% de los trabajadores indicó que su horario de trabajo no le permitía relacionarse con los profesores de sus hijos y tampoco con sus hijos. De esta forma, también se confirma que la relación de los trabajadores con sus hijos no es muy buena a causa de su ausencia en el hogar.

Finalmente, la pregunta 49 buscó establecer si los hijos de los trabajadores tenían problemas en la escuela. En la Figura 55, se muestran los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿mis hijos tienen problemas en la escuela?

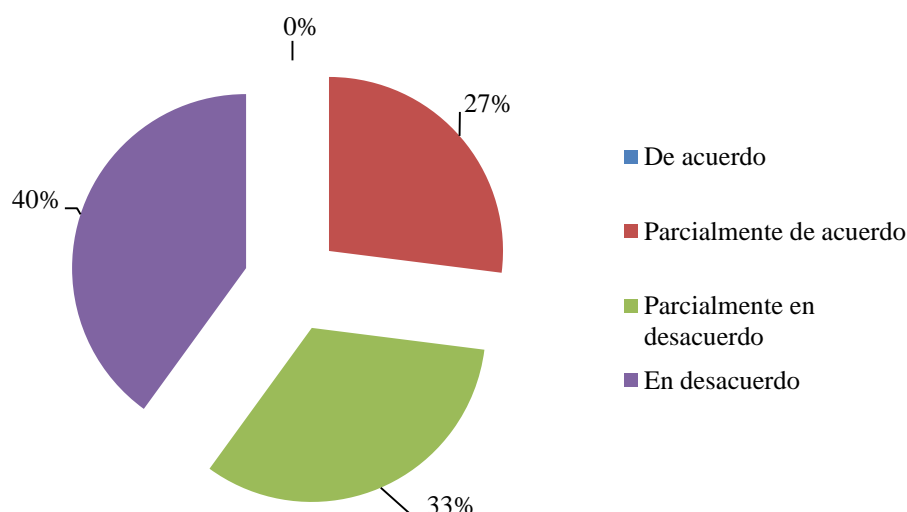


Figura 55. Resultados de la pregunta 49 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con los conflictos familiares.

Interpretación: Es claro que, al no mantener a sus padres cerca, los hijos pueden presentar conflictos en la escuela. De acuerdo con los resultados desplegados en la Figura 55, el 27% de los trabajadores indicó que sus hijos tenían problemas en la escuela; el 33% estuvo parcialmente en desacuerdo; y el 40%, en desacuerdo. Muchos de los problemas revisados se originan debido a que, ante la ausencia del padre en el hogar, los hijos presentaban diferentes problemas en la escuela y con los compañeros.

Producción en las operaciones. Por último, en cuanto a la variable producción en las operaciones, se plantearon, en el cuestionario, nueve preguntas a los trabajadores de la empresa NAO, que comprenden desde la pregunta 50 a la 58, cuyos resultados se analizarán a continuación.

La pregunta 50 se vinculó con la percepción de los trabajadores de NAO sobre si el incremento de horas laborables beneficiaba a la empresa. En la Figura 56, se aprecian los resultados obtenidos con la aplicación de esta pregunta, el incremento de horas laborables beneficia a la empresa?

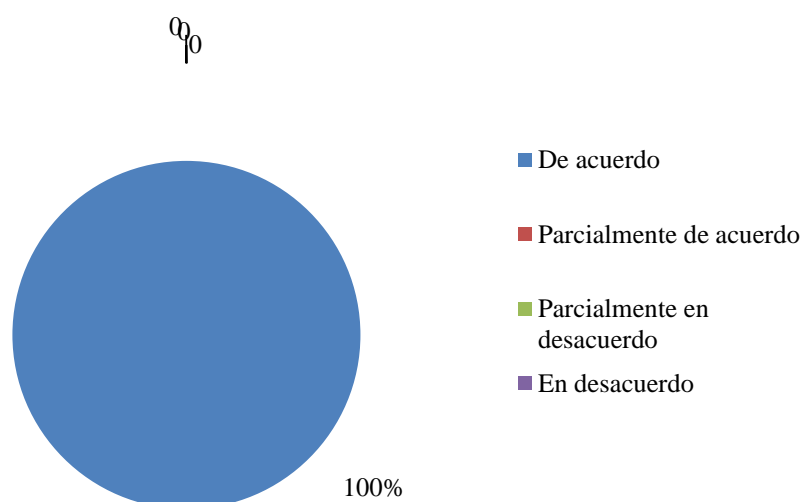


Figura 56. Resultados de la pregunta 50 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.

Interpretación: De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 56, la respuesta fue unánime: el 100% de los trabajadores afirmó que, para la empresa, aumentar las horas laborales mejoró su producción. Esto se debe a que ellos la revisan diariamente con su trabajo; no obstante, si bien todos están de acuerdo en la mejora de la producción de la empresa, es necesario dar cuenta de cuáles son las desventajas de este aumento de horas laborables.

La pregunta 51 tuvo el fin de averiguar si el incremento de horas laborables agota a los trabajadores de NAO. En la Figura 57, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿el incremento de horas laborables agota a los trabajadores?

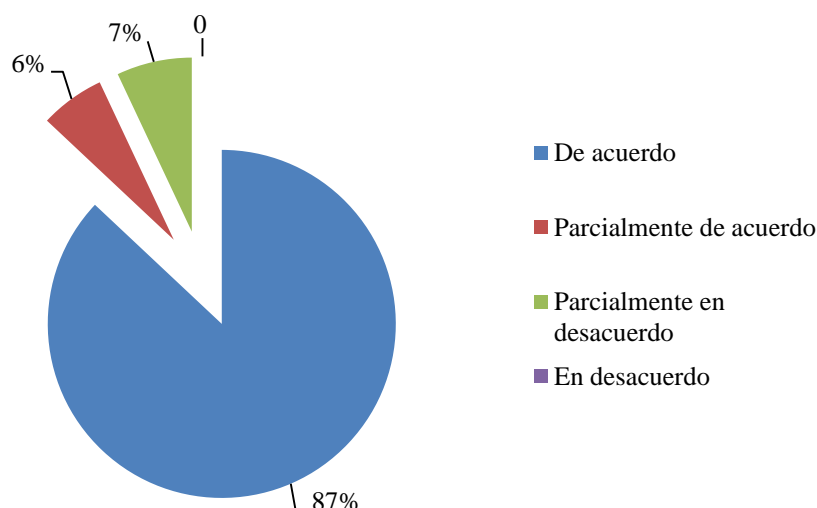


Figura 57. Resultados de la pregunta 51 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.

Interpretación: Como se observó en la Figura 57, el 87% de los trabajadores señaló que el incremento de horas laborables agotaba a los trabajadores. En consecuencia, este indicador corroboró el 98% de correlación que mantienen entre sí ambas variables, es decir, que son directamente proporcionales. Por ello, es necesario brindarle un balance para que el trabajador se encuentre totalmente satisfecho con su trabajo.

La pregunta 52 buscó saber si el cambio en el sistema de horas laborales genera mayor productividad en las operaciones. En la Figura 58, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta, ¿el cambio en el sistema de trabajo ha generado una mayor productividad en las operaciones?

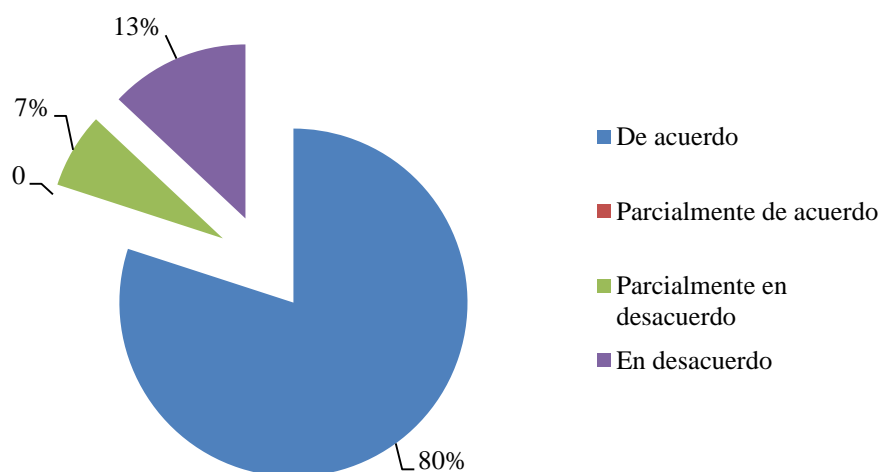


Figura 58. Resultados de la pregunta 52 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.

Interpretación: De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 58, el trabajador es consciente de que el incremento de horas laborales aumenta la producción en las operaciones, ya que, a pesar de que el 13% de los trabajadores estuvo en desacuerdo con la afirmación, el 80% respondió que sí se encontraba de acuerdo. Sin embargo, es necesario señalar que el éxito de la nueva política dependerá de las acciones que se tomen para equiparar la producción con la relación del trabajador en el hogar.

La pregunta 53 tuvo como propósito establecer que el rendimiento laboral de los trabajadores en NAO es bueno. En la Figura 59, se observan los resultados obtenidos con esta pregunta.

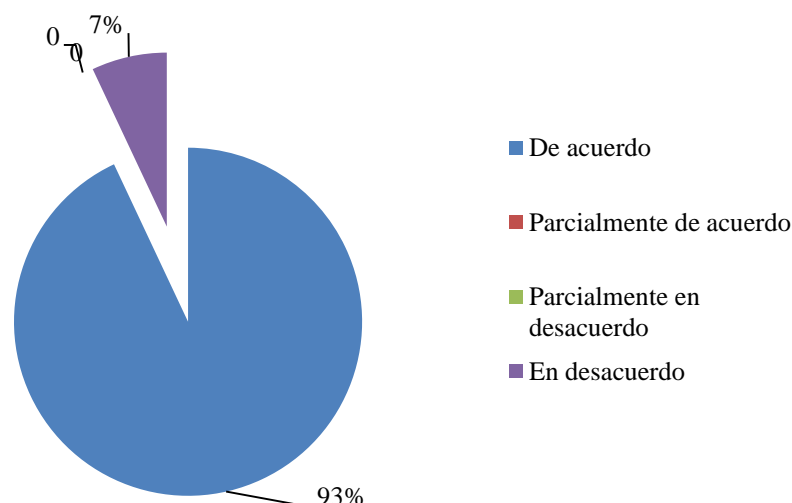


Figura 59. Resultados de la pregunta 53 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.

Interpretación: De acuerdo con los resultados apreciados en la Figura 59, el rendimiento de los trabajadores es muy bueno, ya que el 93% de ellos indicó que su rendimiento laboral era satisfactorio, lo cual se refleja en los resultados de la empresa.

La pregunta 54 tuvo como meta averiguar si el rendimiento laboral de los trabajadores había decaído desde que se incrementó el número de horas y se cambió el sistema laboral de la empresa. En la Figura 60, se aprecian los resultados obtenidos a través de esta pregunta, ¿el rendimiento de los trabajadores ha decaído desde que se incrementaron horas y cambió el sistema laboral en la empresa?

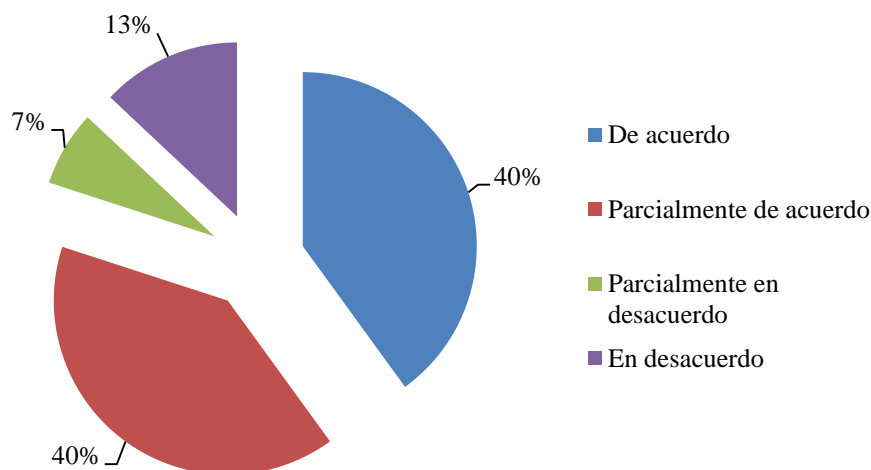


Figura 60. Resultados de la pregunta 54 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.

Interpretación: De acuerdo con las respuestas mostradas en la Figura 60, si bien la productividad total de la empresa se encuentra en aumento, la relación con la producción de cada trabajador no es la misma. El 40% estuvo de acuerdo con que el rendimiento de los trabajadores había decaído, otro 40% adicional indicó que estaba parcialmente de acuerdo y solo el 13% se mostró en desacuerdo. Este punto será muy importante para el establecimiento de acciones de mejora en Naviera Oriente (NAO).

La pregunta 55 tuvo como fin indagar si el estrés laboral de los trabajadores afectaba su dinámica familiar y, por tanto, la producción de la empresa. En la Figura 61, se pueden observar los resultados obtenidos mediante esta pregunta, ¿es estrés laboral de los trabajadores afecta su dinámica familiar y por tanto la producción de la empresa?

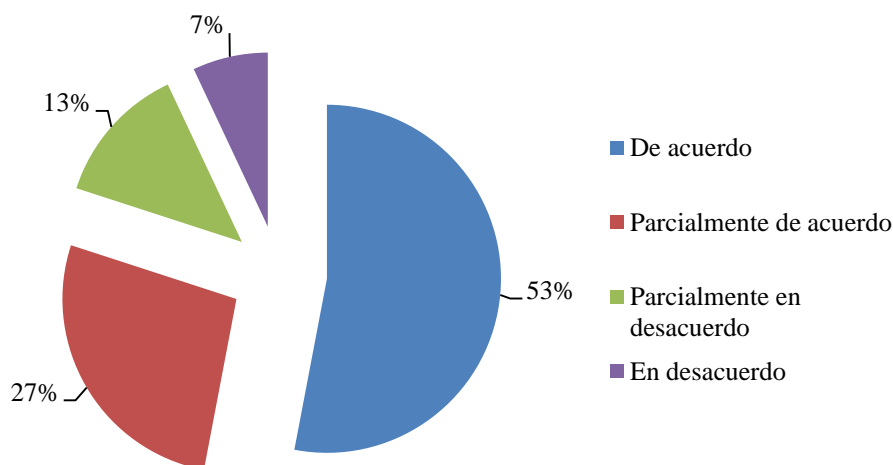


Figura 61. Resultados de la pregunta 55 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.

Interpretación: De acuerdo con la Figura 61, el 53% de los trabajadores respondió que su cantidad y sistema de trabajo afectaban su dinámica familiar y, por ende, su producción en la empresa. Muchos de los factores exógenos al trabajo, como el entorno familiar, influyen en la producción de los trabajadores: en este caso, solo el 7% estuvo en desacuerdo con la pregunta, lo cual demuestra que la cantidad de personas que no sufre de estrés en el trabajo de Naviera Oriente (NAO) es muy reducida.

La pregunta 56 trató de si el malestar físico y emocional del trabajador de NAO, a causa del aumento de horas de trabajo, perjudica la producción de la empresa, ¿el malestar físico y emocional del trabajador por el incremento de horas laborables, perjudica la producción de la empresa?

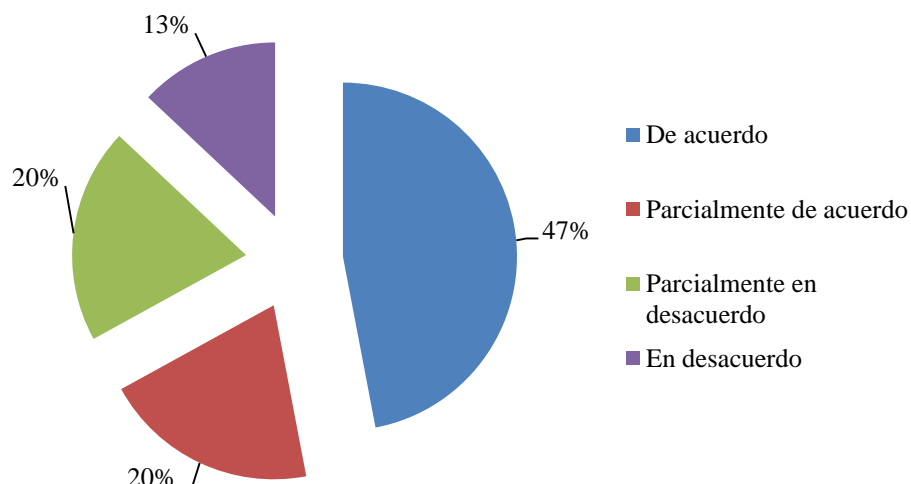


Figura 62. Resultados de la pregunta 56 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.

Interpretación: De acuerdo con los resultados desplegados en la Figura 62, el estrés laboral, y el malestar físico y emocional del trabajador a causa del incremento de horas de trabajo perjudica la producción de la empresa. El 47% de los trabajadores estuvo de acuerdo con esa afirmación, mientras que solo el 13% estuvo en desacuerdo.

La pregunta 57 tuvo como fin averiguar si, desde el cambio de sistema laboral en NAO, el cumplimiento de metas de venta de la empresa había disminuido. En la Figura 63, se pueden apreciar los resultados obtenidos con esta pregunta.

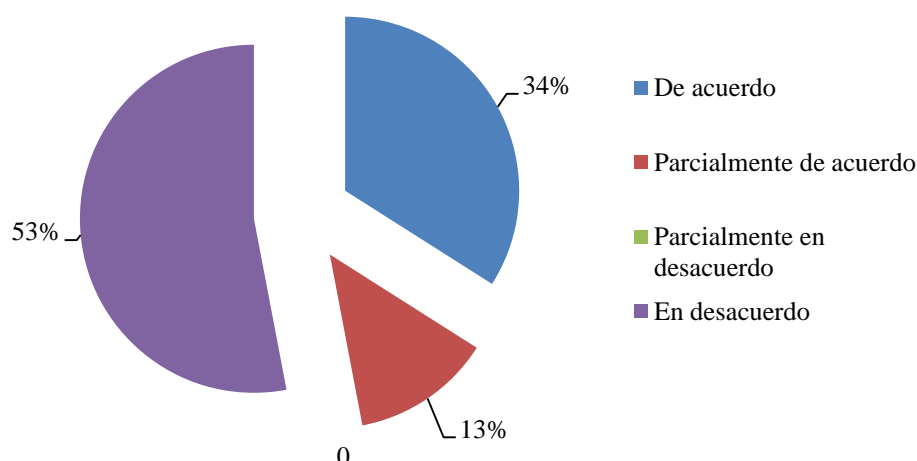


Figura 63. Resultados de la pregunta 57 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.

Interpretación: Según los resultados hallados para esta pregunta, el 53% de los trabajadores señaló que estaba de acuerdo con el aumento de la producción de las operaciones debido al incremento de horas laborables. Entonces, las metas de la empresa aumentaron en relación con años anteriores y los niveles de aumento de carga transportada por la empresa NAO también se han incrementado.

Finalmente, la pregunta 58 buscó establecer si el producto de las operaciones navieras cumple con los estándares de control de calidad establecidos. En la Figura 64, se aprecian los resultados obtenidos mediante esta pregunta, ¿estándares de control de calidad establecidos?

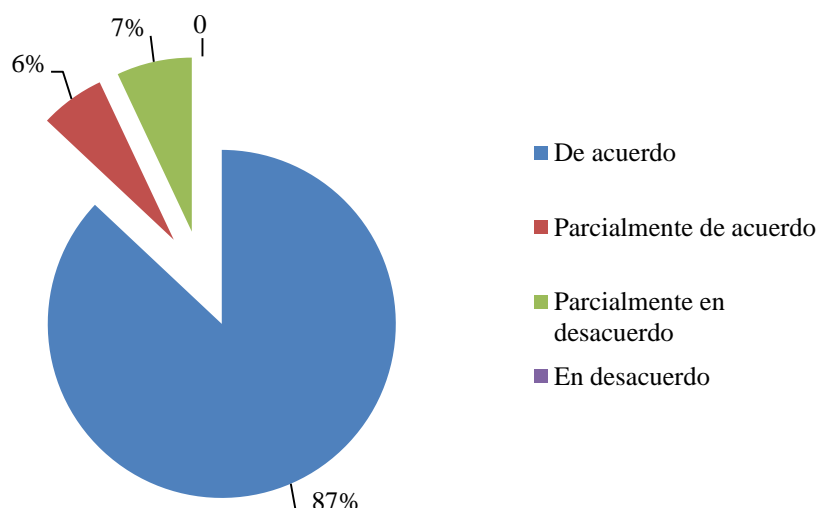


Figura 64. Resultados de la pregunta 58 del cuestionario a los trabajadores de NAO, 2011, relacionada con la producción en las operaciones.

Interpretación: El cuidado que mantiene la empresa con sus productos es un punto importante a mencionar. De acuerdo con la Figura 64, el 87% de los trabajadores contestó que se cumplen cabalmente con los controles de calidad que solicita el mercado y la empresa. Entonces, hay que considerar este indicador al momento de realizar los planes de acción puesto que es la base de las implementaciones de NAO.

4.2 Resumen

Una vez finalizado el análisis de los resultados de las encuestas a los trabajadores de NAO, se puede observar que existen varios indicadores que rechazan los diferentes puntos de la hipótesis planteada en el Capítulo I. Entre las principales conclusiones se encuentran las siguientes:

- Las preguntas comprendidas entre la pregunta 1 y la pregunta 6 proporcionan una visión general de las opiniones de los trabajadores ante el incremento de horas laborables, lo cual permite revisar luego la relación entre las variables estudiadas.
- Las preguntas comprendidas entre la pregunta 7 y la pregunta 38 sirvieron para identificar las potencialidades del modelo que se planteará en el Capítulo V. Con

estas preguntas, se ratifica que no existe una relación significativa entre las variables aumento de horas laborables e incremento del clima de satisfacción laboral. En este caso, al ser dos variables inversas, cuando una aumenta la otra disminuye. En las respuestas revisadas, no se presenta una correlación significativa entre ambas variables debido a que las respuestas son bastante dispersas y los resultados no muestran una tendencia, sino que dependen de otras variables externas adicionales a las variables internas de la compañía. En esta relación, se ha definido la mayor cantidad de preguntas para analizar si realmente existe una correlación significativa o no; y se puede concluir que no es significativa.

- Las preguntas comprendidas entre la pregunta 39 y la pregunta 49, en primera instancia, se utilizaron para corroborar que existe una relación entre las variables incremento de horas laborables y conflictos familiares en el hogar. Esta relación es proporcional puesto que, a mayor incremento de horas laborables, se produce un mayor número de conflictos familiares en el hogar.
- Con las preguntas comprendidas entre la pregunta 50 y la pregunta 58, se confirmó, en primera instancia, que existe una relación entre las variables incremento de horas laborables y producción en las operaciones. Estas variables son directamente proporcionales debido que a mayor incremento de horas laborables, mayor la producción en las operaciones.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Se confirma la hipótesis, el nuevo sistema de trabajo influye negativamente y crea conflictos en la vida familiar, el clima laboral y la producción en las operaciones que realizan los trabajadores de NAO.

Al realizar los cambios en la modalidad de trabajo con el objetivo de mejorar la producción vía el incremento de las horas laborales, no se tomaron en cuenta algunos aspectos y factores que afectan directamente al trabajador y su familia.

Si bien el aumento de horas de trabajo permitió incrementar la producción, los datos observados acusan un marcado deterioro en las relaciones en el hogar que básicamente se generan por la menor interacción del trabajador con su familia.

Por otro lado, en las sesiones en profundidad, se ha constatado que la gran mayoría de los hijos de los trabajadores no aspiran a continuar sus estudios en una universidad y, al término de la secundaria, solo se limitan a matricularse en centros de formación técnica que en muchos casos no logran concluir.

Asimismo, al revisar los tiempos de ciclo de cada ruta fluvial, se observa que el mayor tiempo discurre en las operaciones de carga y descarga que en la travesía propiamente dicha. De esta manera, para descargar productos terminados y cargar los envases en los puertos de destino, en Iquitos se necesitan alrededor de seis días, y en Yurimaguas, ocho días, cuando en realidad los tiempos de travesía solo duran seis días a Iquitos y ocho a Yurimaguas.

Por lo señalado en el párrafo anterior, se deduce fácilmente que existe una excelente oportunidad para reducir los tiempos de carga y descarga en los puertos de destino y, con ello, también disminuir los tiempos de ciclos; entonces, las flotas fluviales se volverían mucho más productivas. Esta mejora solo será posible si se logran mecanizar las operaciones de carga y descarga que hoy se realizan de forma manual.

Finalmente, a la luz de los resultados de las encuestas y el trabajo de campo realizado, se puede inferir que hay una fuerte cultura empresarial en el interior de Naviera Oriente (NAO), manifestada en una clara identificación con la organización, una alta flexibilidad al cambio, una autonomía de trabajo (empoderamiento) y un enfoque claro de mejora continua sobre la base de ideas creativas e innovadoras. Sin embargo, existe un campo en el cual la empresa debe poner énfasis, que es el de las relaciones laborales y humanas, de manera que un aumento de la producción no se encuentre ligado al aumento de conflictos familiares en el hogar ni tampoco al aumento de horas en el trabajo, ya que disminuye la capacidad del trabajador de desarrollarse óptimamente en su puesto de trabajo. Es decir, la empresa debe establecer su plan de desarrollo organizacional.

5.2 Recomendaciones

- Se debe mecanizar las operaciones de carga y descarga en los puertos de Iquitos y Yurimaguas con el propósito de reducir los días de estadía y mejorar la producción de la flota fluvial en beneficio de un mayor tiempo de permanencia de la tripulación en la ciudad de Pucallpa. Una manera de lograr esta reducción se puede dar a través de fajas transportadoras que reemplacen el trabajo manual que hoy realizan los estibadores de puerto. La contenerización es otra oportunidad, pero reduce la capacidad de carga de cada convoy.
- Se debe incrementar la tripulación retén completa con todos sus integrantes, para que releve a la tripulación de llegada en Pucallpa, lo cual representaría otra oportunidad de mejora en la vida del trabajador y podría aportar en la reducción de los conflictos familiares. Con ello, se lograría una mayor permanencia de los trabajadores con su familia, toda vez que la gran mayoría de ellos son residentes de la mencionada ciudad. La implementación de la tripulación retén permitiría al trabajador de NAO

permanecer como mínimo 10 días por cada ciclo fluvial en la localidad de Pucallpa, tiempo que podría utilizar para mejorar las relaciones familiares con su esposa e hijos, y para reducir los conflictos familiares que hoy afronta. En la Figura 65, se presenta la estructura de la tripulación retén de NAO durante el proceso de transporte.

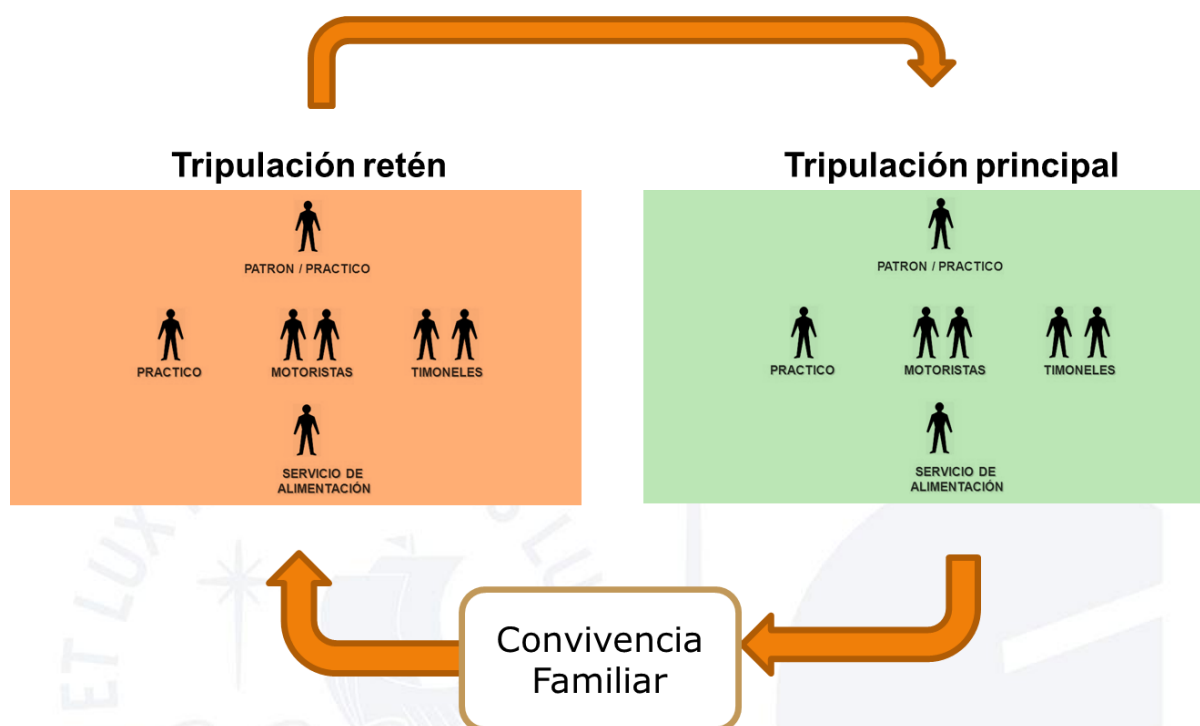


Figura 65. Estructura de una tripulación. Tomado de “Naviera Oriente S.A.C.” [Diapositivas en PowerPoint], por Naviera Oriente (NAO), 2012. Pucallpa, Perú.

- Elaborar un plan integral de mejora del Clima Organizacional que incluya a las familias de los trabajadores.
- Si se revisa la modalidad de trabajo de las empresas mineras y petroleras, se encuentra que ellas utilizan el sistema de 10 x 20 para sus trabajadores de campo, que consiste en laborar 20 días en el campamento y descansar 10 días en sus hogares. Este sistema podría aplicarse en el método de trabajo de NAO con solamente reducir los tiempos de carga y descarga en los puertos de destino e implementar la modalidad de tripulación retén en toda la operación fluvial.

- Una buena manera de atenuar el estrés de los trabajadores se puede dar implementando en cada convoy un minigimnasio que estaría a disposición de toda la tripulación para la ejecución de rutinas de ejercicios, con el previo asesoramiento de un especialista en el tema. Se debe reforzar o enfatizar el trabajo de la asistente social y otras áreas de Capital Humano así como en los familiares de los trabajadores, considerando que estos están distantes de sus familias en lapsos de tiempo muy prolongados. Además de implementar programa de Vida Saludable en las embarcaciones.
- En las encuestas revisadas, se pudo notar que los trabajadores están conformes y comprometidos con su trabajo, pero es necesario un reconocimiento no monetario por parte de los empleados de manera que permita una mejor producción, ya que, más que por dinero, realicen su labor porque realmente la empresa los considera importantes en su cadena. En este punto, se sugiere la implementación del “Empleado del mes”, que se encontraría ligado al reconocimiento no monetario de la empresa NAO. Mediante este sistema, se colocaría mensualmente en las oficinas y en todas las embarcaciones la foto del empleado ganador, de esta manera se establecería un sistema de reconocimiento y acercamiento al personal.
- Se debe revisar el proceso de transporte de NAO y obtener oportunidades de mejora con la finalidad de disminuir los días de trabajo de la tripulación. Por ejemplo, se puede mejorar el transporte fluvial mediante la revisión de las condiciones de las embarcaciones: una de las sugerencias consistiría en el aumento de la capacidad de los empujadores, de manera que la capacidad de carga de las naves sea mayor. Si se incrementa en un promedio de 20% la capacidad de las naves, el tiempo de recorrido aumentará en 10%, pero la cantidad de viajes por mes disminuirá en – 25% (NAO, 2012). En la Figura 66, se observa el proceso actual de transporte de NAO.

Proceso de Transporte de Nao

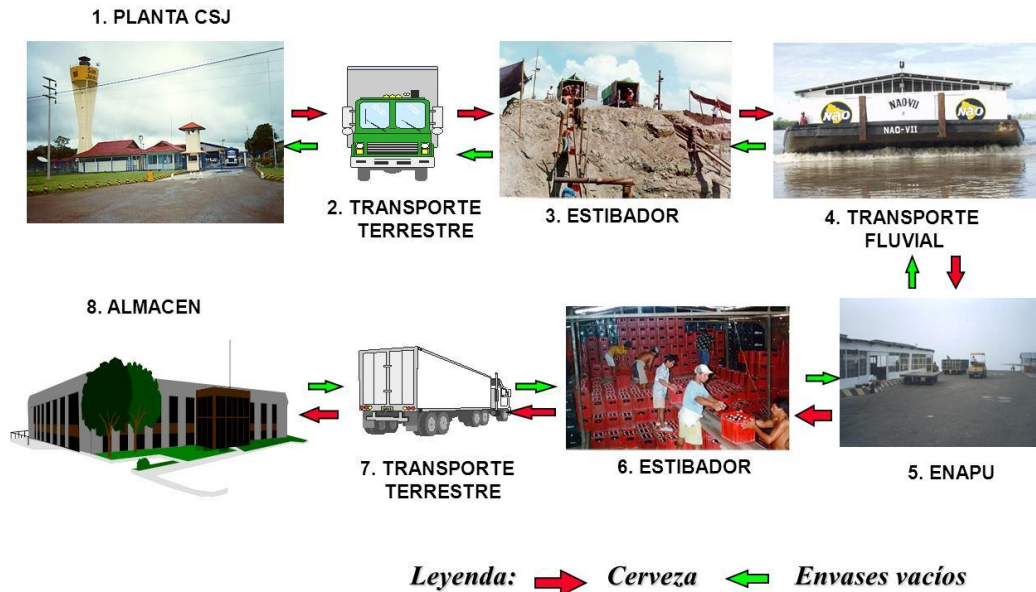


Figura 66. Proceso de transporte de NAO, 2012. Tomado de “Naviera Oriente S.A.C.” [Diapositivas en PowerPoint], por Naviera Oriente (NAO), 2012, Pucallpa, Perú.

- Se debe plantear el aumento de la capacidad de la flota actual de NAO mediante la colocación de barcasas adicionales o el aumento de las actuales a través de sistemas de inclusión de tonelaje, adicionándolos en la parte superior de la embarcación. A continuación, en la Tabla 13 y en la Figura 67, se aprecian la composición de la flota fluvial de NAO y la futura conformación de convoyes de esta empresa, respectivamente.

Tabla 13

Composición de la Flota Fluvial de NAO

Empujadores		Composición de la Flota Fluvial NAO		
Nombre	Potencia	Nombre	Tonelaje	Capacidad
Ricardito	770 HP	NAO IV	500	30,000
San Juan IV	730 HP	NAO V	837	54,000
San Juan V	730 HP	NAO VI	550	33,500
		NAO VII	550	33,500

OU-16	1,044	71,000 (*)
Jully	1,030	70,000(*)
Camisea XI	735	50,000
Camisea XIX	883	61,000(*)
Total	6,129	

Nota. (*) Barcazas alquiladas. Tomado de “Naviera Oriente S.A.C.” [Diapositivas en PowerPoint], por Naviera Oriente (NAO), 2012. Pucallpa, Perú.

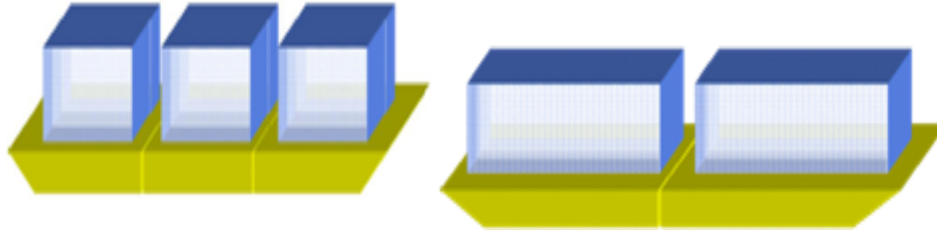
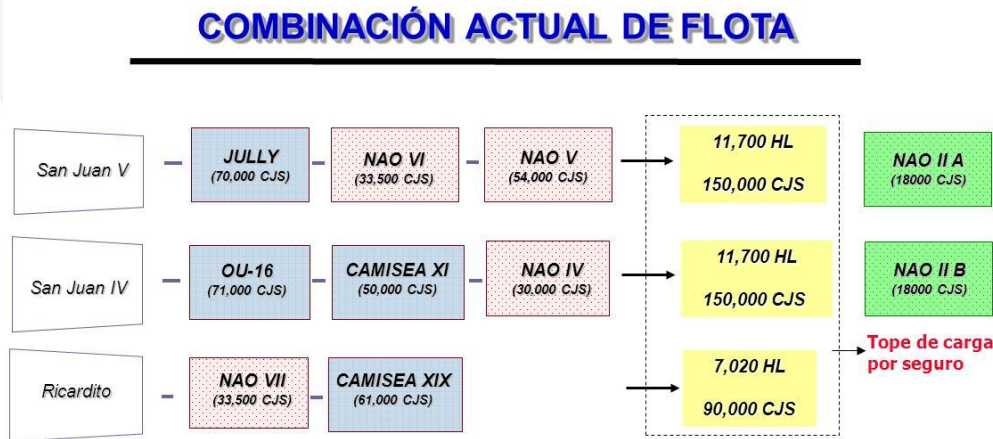


Figura 67. Conformación futura de convoyes. Tomado de “Naviera Oriente S.A.C.” [Diapositivas en PowerPoint], por Naviera Oriente (NAO), 2012, Pucallpa, Perú.

- Se deben revisar las combinaciones de flota actual para incrementar la producción y reducir las horas de trabajo del personal. En la Figura 68, se observa la actual combinación de flota de NAO.



Cuentan con super estructura:

- NAO IV
- NAO V
- NAO VI
- NAO VII
- OU-16
- CAMISEA XIX

Figura 68. Combinación actual de flota de NAO. Tomado de “Naviera Oriente S.A.C.” [Diapositivas en PowerPoint], por Naviera Oriente (NAO), 2012, Pucallpa, Perú.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2012). *Cuadros estadísticos*. Recuperado de [http:// www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe).
- Berenson, M. L., Levine, D. M., & Krehbiel, T. (2001). *Estadística para administración* (2a ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Pearson.
- Best, J.W. (1982). *Cómo investigar en educación* (9a ed.). Madrid, España: Morata.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales* (2a ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: UNIANDES.
- Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Chang, V.A., & Carbajal, M. (2007). *Medición de productividad y eficiencia de los puertos regionales del Perú: Un enfoque no paramétrico* (Informe Final del Proyecto Breve Cerrado de Comunicación). Lima, Perú: CIES.
- Cervo, L.A. (1979). *Metodología científica*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Da Silva, M. (2006). Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional (Tesis doctoral, Universitat de Barcelona, Barcelona, España). Recuperado de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2669/MDS_TESIS.pdf;jsessionid=38747D5AF4DC58D696E098BE4EAEA358.tdx2?sequence=1
- Doig, J.J. (2011). *Realidad marítima. Comercio y transporte marítimo* [Diapositivas en PowerPoint]. Lima, Perú.
- Domínguez, S. (2011). *La investigación causal*. Recuperado de <http://www.stelladominguez.com/2011/03/invcausal/>

- Ortega, F. (1999). *Límites legales a la jornada de trabajo*. Valencia, España: Tirant lo Blanch.
- Guerrero, J. (2003). Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. *Revista Colombiana de Psicología*, 12, 73-84. Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/download/1189/1741>
- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a ed.). México D.F., México: Thomson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, A., & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia. Medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 1(23), 116-133. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/universum/v23n1/art07.pdf>
- Latorre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona, España: GR92.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2012). *Estadísticas de carga*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>
- Naviera Oriente [NAO]. (2012). *Naviera Oriente S.A.C.* [diapositivas en Power Point]. Pucallpa, Perú.
- Olaz, A.J. (2008). *La entrevista en profundidad: Justificación metodológica y guía de actuación práctica*. Oviedo, España: Septem.
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2011, 7 de abril). El comercio mundial en 2010 y perspectivas para 2011. *Noticias: Comunicados de prensa 2011*. Recuperado de http://www.wto.org/spanish/news_s/pres11_s/pr628_s.htm
- Pick, S., & López, A.L. (1994). *Cómo investigar en ciencias sociales* (5a. ed.). México D.F., México: Trillas.

- Quiroga, M.A., & Sánchez, M.P. (1997). Análisis de la insatisfacción familiar. *Psicothema*, 9(1), 69-82. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/76.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Rodríguez, M., & Nouvilas, E. (2008). *El conflicto entre el trabajo y la familia como fuente de estrés: El papel modulador de las atribuciones*. Recuperado de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2089
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales* (8a. ed.). Madrid, España: Rialp.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica. Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (4a ed.). México D.F., México: Limusa.
- Universidad ESAN (UE). (2012). *Psicología organizacional*. Recuperado de http://www.ue.edu.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=259&Itemid=211