

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores portuarios con horarios rotativos del área metropolitana Rosario

Tutor: Espinosa, Andrea Pía

Tesista: Basualdo, Federico Andrés

Título a obtener: Licenciado en Psicología

Psicología y Relaciones Humanas

Fecha: Febrero, 2026

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo describir el clima organizacional y la satisfacción laboral percibida, e identificar sus variaciones según el perfil ocupacional en trabajadores portuarios del Área Metropolitana de Rosario que se desempeñaron bajo esquemas de horarios rotativos. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo y comparativo. La muestra estuvo conformada por 27 trabajadores de una terminal portuaria, a quienes se administraron la Escala de Clima Organizacional de Hernández Sampieri y el Cuestionario de Satisfacción Laboral NTP 394 adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo. Los resultados generales indicaron un clima organizacional con un perfil indefinido y una satisfacción laboral predominantemente extrínseca, sostenida por las relaciones interpersonales y la estabilidad contractual. Sin embargo, el análisis comparativo expuso diferencias según el rol ocupacional: mientras que el personal operativo reportó mayores puntajes de satisfacción y una percepción positiva del ambiente laboral, el personal administrativo registró valores inferiores y una visión más crítica respecto a la falta de estructura y comunicación vertical. Se concluye que la percepción del entorno laboral presenta variaciones en función del rol ocupacional, donde la cultura organizacional flexible resulta funcional para la dinámica operativa de campo, pero insuficiente para contener las expectativas de gestión del sector administrativo.

Palabras clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, Trabajadores portuarios, Horarios rotativos

Agradecimientos

Reconozco en mi familia el pilar fundamental que sostuvo todo este gran esfuerzo.

Otro agradecimiento vital es para mi hermano: mi mejor amigo y fiel confidente.

Sin mi novia nada sería igual, gracias por ser mi luz y por no dejarme caer.

A mis amigos, esa familia que se elige, agradezco el aguante incondicional de siempre.

Resalto a mi tutora Andrea, quien me presentó la psicología científica.

Involucrándose en ayudarme en el armado de la tesis, su calidez fue clave para lograrlo.

Obviamente, agradezco a mis profesores y compañeros por el constante aprendizaje.

Cada paso dado en esta investigación fue posible gracias al apoyo de todos ellos.

En los momentos de duda, encontré en mi entorno la fuerza para seguir adelante.

Nunca me faltó una palabra de aliento para poder llegar a la meta tan deseada.

Todo este camino se recorrió con sacrificio, pero con la satisfacción de lograrlo.

Restan solo palabras de gratitud hacia quienes confiaron en mi capacidad siempre.

Al cerrar esta etapa universitaria, valoro inmensamente las enseñanzas recibidas.

Llevo conmigo el gran orgullo de haber realizado este recorrido de la forma que lo hice.

Índice

Resumen 2
Agradecimientos 3
Índice 4
Introducción 5
Antecedentes 10
Problema 16
Objetivos de la investigación 17
Objetivo General 17
Objetivos Específicos 17
Marco Teórico 17
Clima organizacional 17
Satisfacción laboral 22
Marco Metodológico 26
Modalidad de Trabajo 26
Área de estudio 29
Población 30
Muestra y método de muestreo 30
Técnicas e instrumentos 31
Procedimiento 34
Ética 35
Resultados 36
Conclusiones 49
Referencias bibliográficas 52
Anexos 57
ANEXO A: Consentimiento informado: 57
ANEXO B: Datos demográficos: 58
ANEXO C: Escala de satisfacción Laboral 59
ANEXO D: Clima organizacional 61
ANEXO E: Tabla Clima organizacional: 71

Introducción

En el contexto actual de alta competitividad empresarial, las organizaciones, ya sean de producción o de servicios, han redirigido su atención hacia el capital humano, reconociendo que la gestión óptima del ambiente laboral es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos. Autores como Bermejo-Salmón et al. (2022) señalan que variables como la satisfacción laboral y la seguridad son comportamientos resultantes de esta interacción, afectando la habilidad de la organización para utilizar sus recursos. En sintonía, Govea Andrade y Zuñiga Briones (2020) sostienen que la gestión óptima del ambiente laboral es indispensable para lograr la satisfacción de los colaboradores. Asimismo, la literatura indica que el análisis de los antecedentes de la satisfacción, como las condiciones favorables de trabajo, es crucial para comprender el compromiso o el deseo de los empleados de permanecer en la organización.

Sin embargo, trasladar estos conceptos teóricos a la realidad operativa de los puertos del Área Metropolitana de Rosario implica enfrentarse a una dinámica laboral compleja. Este sector, que constituye una arteria vital para la economía regional y nacional, opera inmerso en la lógica del comercio internacional: un sistema que no conoce de pausas. La logística de estos trabajos impone un régimen de funcionamiento de 24 horas al día, los 7 días de la semana, los 365 días del año. Dentro de este complejo entorno operativo e industrial, el factor humano emerge como la variable crítica que sostiene la eficiencia del sistema.

Específicamente, dos perfiles laborales desempeñan roles decisivos bajo estas condiciones de alta exigencia: los peritos clasificadores de granos y el personal administrativo portuario. El perito clasificador, a menudo invisibilizado por la magnitud de la maquinaria portuaria, asume una responsabilidad técnica y económica crucial. Su labor consiste en certificar la calidad, condición y aptitud comercial de la mercadería. En sus manos reside la decisión técnica que valida transacciones millonarias: un análisis de humedad, la detección de insectos vivos o la identificación de granos dañados determinan la continuidad de la operación o rechazos que impactan directamente en la rentabilidad de la cadena de valor. El volumen de carga obliga al perito a mantener estándares de precisión exacta bajo una presión temporal agobiante. Su entorno de trabajo es un desafío constante: combina la exposición a la intemperie en las playas de calada y el riesgo físico al abordar buques, con la demanda cognitiva del análisis de laboratorio. Todo esto se ejecuta en una dinámica continua que no tolera el error.

Simultáneamente el personal administrativo actúa como el núcleo estratégico que sincroniza este movimiento físico. Estos trabajadores gestionan la complejidad documental de la Hidrovía en tiempo real. La digitalización de los procesos ha acelerado los tiempos de respuesta esperados por aduanas, clientes y agencias marítimas transformando sustancialmente las exigencias cognitivas del trabajo portuario moderno (Notteboom et al., 2022). El administrativo, quien usualmente también opera en turno noche o de fin de semana asume, frecuentemente, una responsabilidad amplificada ante la ausencia de la jerarquía gerencial (que suele dar respuestas en horario diurno), este trabajador debe resolver incidencias críticas, cuellos de botella y conflictos operativos con un alto grado de autonomía. Trabajan bajo la presión constante de evitar los costos exorbitantes que generan las demoras de los buques o las paradas de planta, un factor de estrés psicosocial ampliamente documentado en la gestión logística contemporánea (Christopher, 2022), convirtiendo su satisfacción y percepción del clima en factores decisivos para la operatividad del puerto.

Esta exigencia estructural genera una ruptura en las rutinas biológicas y sociales de los trabajadores, creando un escenario donde la percepción del entorno (Clima) y la respuesta emocional hacia el trabajo (Satisfacción) pueden verse severamente comprometidas. Omar (2011) advierte que el comportamiento de los supervisores y el entorno laboral son aspectos que impactan significativamente sobre la salud ocupacional, y como señalan Govea Andrade y Zuñiga Briones (2020), el clima laboral es determinante en la conducta del individuo, afectando su rendimiento esté o no en su espacio físico, por lo tanto, comprender cómo estas percepciones fluctúan bajo la presión del puesto mismo y la rotación horaria se vuelve una necesidad imperante para la psicología organizacional.

A pesar de que existen estudios que vinculan estas variables en empresas de servicios, persiste un vacío de información sobre cómo interactúan específicamente en entornos industriales de alto riesgo y fatiga como el portuario.

La presente investigación nace de la identificación de una situación problemática concreta en las terminales portuarias del Área Metropolitana Rosario: la existencia de un desfasaje entre las necesidades de operatividad continua de la empresa y el bienestar psicosocial de los trabajadores sometidos a turnos rotativos. En la práctica, esta realidad se manifiesta en cronogramas cambiantes, alta exigencia física y una estructura jerárquica rígida que, si no se gestiona adecuadamente, puede derivar en lo que Govea Andrade y Zuñiga Briones (2020) describen como problemas en las relaciones interpersonales y cambios negativos en la conducta del trabajador.

En este sentido, la relevancia de la presente investigación adquiere mayor profundidad al considerar que, a diferencia de las organizaciones tradicionales, estas terminales portuarias configuran un entorno laboral de alta criticidad que impone exigencias singulares a su capital humano. El trabajo en este sector se encuentra atravesado por características estructurales ineludibles, entre las que destacan la operatividad ininterrumpida (esquemas 24/7/365), la coexistencia de múltiples riesgos físicos y una constante presión temporal vinculada a la logística agroexportadora y las disrupciones en la cadena de suministro global (Barleta et al., 2025). Estas particularidades convierten al puerto en un escenario idóneo y sumamente complejo para el análisis del comportamiento organizacional.

Desde la perspectiva de la Psicología del Trabajo, el contexto portuario presenta estresores inherentes que inciden de manera directa sobre la percepción del entorno. En primer lugar, la turnicidad y el trabajo nocturno sostenido alteran los ritmos circadianos de los trabajadores operativos, lo cual ha sido ampliamente documentado como un factor de riesgo que eleva los niveles de fatiga, reduce el bienestar y condiciona el clima laboral y familiar (Costa, 2010). A esto se suma la exposición crónica a condiciones ambientales extremas (intemperie, ruidos de alta intensidad y manipulación de maquinaria pesada), elementos que incrementan las demandas psicológicas del puesto y exigen estrategias de afrontamiento que no siempre son acompañadas por los recursos organizacionales (Bakker & Demerouti, 2013).

En segundo lugar, la organización del trabajo se caracteriza por una marcada segmentación de roles que genera microclimas dentro de la misma institución. Por un lado, el personal administrativo opera en entornos controlados, con tareas predominantemente cognitivas, burocráticas y sujetas a horarios regulares. Por otro lado, el personal operativo despliega su labor en el terreno (muelles y silos), debiendo priorizar la flexibilidad frente a las rigideces del trabajo portuario, lo cual los expone a un perfil distinto de riesgos psicosociales (Saavedra & Campos, 2016). Esta asimetría estructural puede generar fricciones interdepartamentales y diferencias sustanciales en la forma en que cada grupo percibe el apoyo organizacional y el liderazgo.

Comprender cómo estas variables del contexto portuario impactan en el Clima Organizacional y, consecuentemente, en la Satisfacción Laboral, resulta imperativo. La literatura académica subraya que, en industrias de alta criticidad, un clima laboral deteriorado actúa como un predictor directo de accidentabilidad y comportamientos inseguros (Zohar, 2010). En un entorno donde un error de coordinación puede traducirse

en pérdidas millonarias o accidentes graves, la satisfacción del trabajador deja de ser un componente secundario para erigirse como un pilar de la gestión de riesgos.

En consecuencia, este estudio encuentra su justificación en la necesidad de generar evidencia empírica local sobre una población frecuentemente invisibilizada en la literatura psicológica regional. Al integrar las particularidades de la operatividad portuaria en el análisis de la relación entre clima y satisfacción, la presente investigación no solo contribuye al acervo teórico de la disciplina, sino que aporta un relevamiento descriptivo de valor sobre la dinámica interna de estas terminales. Este análisis busca servir como un insumo de información útil para visibilizar la realidad de los distintos perfiles laborales, sentando bases empíricas que podrían favorecer, a futuro, la reflexión en torno a la promoción de entornos de trabajo más saludables, seguros y eficientes.

La construcción del objeto de estudio se articula en torno a dos ejes fundamentales: Por un lado, el Clima Organizacional, entendido como una construcción dinámica que integra las condiciones del entorno físico con las percepciones compartidas por los trabajadores respecto a las políticas y prácticas institucionales. Este clima refleja la cultura organizacional e influye en cómo el trabajador percibe su desempeño (Bermejo-Salmón et al., 2022). Por otro lado, se delimita la Satisfacción Laboral, definida como una actitud frente a las experiencias laborales, la cual puede verse afectada por factores extrínsecos como las condiciones de trabajo y la supervisión.

Lejos de operar como dimensiones aisladas, la psicología organizacional postula una estrecha interdependencia teórica entre ambos constructos. En este esquema conceptual, el clima organizacional actúa como una variable antecedente de naturaleza predominantemente descriptiva y cognitiva, representando el proceso mediante el cual los empleados perciben, evalúan e interpretan su entorno de trabajo, las exigencias de su rol y los sistemas de apoyo institucional (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Por su parte, la satisfacción laboral se posiciona como una variable consecuente de naturaleza afectiva y evaluativa: constituye la respuesta emocional del individuo frente a esa realidad previamente decodificada (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

El mecanismo psicológico que enlaza el clima percibido con la satisfacción experimentada puede comprenderse a través de los modelos de valoración cognitiva y el enfoque del ajuste persona-organización (Kristof-Brown et al., 2005). Los trabajadores no son receptores pasivos de su entorno, sino que monitorean constantemente las políticas, las prácticas y los procedimientos de la empresa para determinar si estos

facilitan u obstaculizan el logro de sus objetivos y su bienestar. Cuando un trabajador portuario evalúa su ambiente y percibe un clima favorable, caracterizado por la claridad en la comunicación, el respaldo de la supervisión y un fuerte enfoque en la seguridad física, experimenta una alta congruencia entre lo que la organización ofrece y lo que él necesita para desempeñar sus tareas sin un desgaste excesivo. Esta congruencia cognitiva cristaliza directamente en un estado afectivo positivo, es decir, en satisfacción laboral.

A la inversa, en contextos de alta criticidad operativa como el sector logístico y agroexportador, la percepción de un clima desorganizado, ambiguo o carente de apoyo psicosocial genera una disonancia inmediata. Si el trabajador percibe que las exigencias del entorno, como la presión por los tiempos de carga o los riesgos inherentes a la maquinaria pesada, superan los recursos que la organización le brinda para afrontarlos, el clima es decodificado como hostil. Esta evaluación cognitiva de vulnerabilidad o falta de respaldo institucional se traduce de forma directa en insatisfacción laboral, frustración y estrés (Carr et al., 2003).

En este sentido, la literatura contemporánea establece la direccionalidad de este vínculo: las percepciones molares del clima, el ambiente general de trabajo, impactan sobre los estados cognitivos y afectivos de los empleados, los cuales a su vez determinan resultados organizacionales clave como el compromiso o la intención de rotación (Carr et al., 2003).

Establecer esta relación teórica resulta indispensable para la presente investigación, ya que permite comprender que las variaciones en los niveles de satisfacción de las personas que trabajan en el puerto no surgen en un vacío emocional, sino que son la consecuencia directa de cómo cada grupo interpreta el entramado organizacional, estructural y vincular que los rodea diariamente.

La construcción del objeto científico consiste en poner en relación estas percepciones partiendo de la premisa fundamental de que un clima hostil o inadecuado en este contexto crítico de alta exigencia impide el desarrollo integral del trabajador y afecta la seguridad operativa. De esta manera, el objeto de estudio queda formalizado en la indagación de las características del entorno aquello que se denomina clima organizacional y el grado de satisfacción de quienes laboran en esos ámbitos, buscando responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características del clima organizacional percibido y el nivel de satisfacción laboral según el perfil

ocupacional en los trabajadores portuarios con horarios rotativos del área metropolitana Rosario?

Por consiguiente, la presente investigación se propone como objetivo general describir el clima organizacional y la satisfacción laboral percibida, e identificar sus variaciones según el perfil ocupacional en los trabajadores portuarios con horarios rotativos del área metropolitana de Rosario.

Antecedentes

Para la construcción del estado del arte se llevó a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva en bases de datos científicas de acceso abierto como Google Académico, Redalyc, SciELO y Dialnet. La estrategia de búsqueda se centró en artículos académicos publicadas preferentemente en los últimos 15 años, utilizando como palabras claves principales y combinados los términos: clima organizacional, satisfacción laboral, sector portuario. La delimitación de este marco temporal responde a la necesidad de garantizar una actualización teórica y empírica acorde a la complejidad del objeto de estudio. En primera instancia, se considera la evolución conceptual del Clima Organizacional, el cual ha transitado desde modelos estáticos hacia enfoques multinivel y dinámicos que requieren de una revisión bibliográfica contemporánea para su adecuada comprensión (Hartnell et al., 2011). A este factor se suma la profunda transformación técnica y operativa del sector portuario; la modernización y digitalización de las terminales en los últimos años han reconfigurado las demandas laborales y los riesgos psicosociales, lo que resta representatividad a las investigaciones previas al año 2011 frente a la realidad operativa actual. En estrecha relación con lo anterior, se priorizó la pertinencia de estudios latinoamericanos que analizan contextos de alta rotación horaria similares al nodo portuario regional observado, logrando así una mayor vigencia empírica. Cabe destacar que este criterio de actualidad se estableció exclusivamente como criterio de búsqueda para el presente Estado del Arte, con el fin de relevar investigaciones empíricas actualizadas sobre la temática. De manera complementaria, para la estructuración del marco teórico y el diseño metodológico de esta investigación, se ha recurrido a las obras seminales de autores clásicos como Likert o Herzberg, cuya inclusión resulta indispensable para establecer un equilibrio sólido entre los fundamentos históricos de la disciplina y los hallazgos científicos más recientes.

En la búsqueda se priorizaron aquellas investigaciones realizadas en el contexto latinoamericano que presentaran similitudes en cuanto a las variables sociodemográficas

de la población objetivo. Se citarán algunas investigaciones relacionadas a las variables a trabajar que más se acercan a la población objetivo.

En el contexto de la modernización de la gestión pública en Chile, Chiang et al. (2007) llevaron a cabo un estudio descriptivo y transversal titulado "Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1". Esta investigación surgió ante la necesidad de adaptar las instituciones sanitarias a las exigencias del mundo moderno, entendiendo al hospital no solo como un centro médico, sino como una organización con un espacio estructurado de prácticas de división y coordinación del trabajo. El objetivo central fue analizar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una institución de alta complejidad, bajo la premisa de que estas variables son determinantes para el enraizamiento, la permanencia y la eficacia del personal.

La justificación teórica del estudio se sustentó en la visión de que el clima organizacional constituye una característica del medio ambiente laboral percibida directa o indirectamente por sus miembros, definiéndolo, siguiendo a Schneider y Reichers (1983), como las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales. Por su parte, la satisfacción laboral fue conceptualizada no solo como un estado emocional positivo, sino como un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, abarcando facetas específicas como la supervisión y el entorno físico. Los autores postularon que potenciar estas variables es crucial para alinear los objetivos institucionales con las necesidades de los pacientes, mejorando así la calidad y oportunidad del servicio.

En cuanto a la metodología, se trabajó con una muestra probabilística y estratificada de 327 trabajadores (profesionales, técnicos y administrativos) pertenecientes a 14 servicios clínicos y unidades de apoyo, excluyendo áreas como SAMU o lavandería para centrarse en servicios con pacientes hospitalizados. Para la recolección de datos, se utilizaron instrumentos de alta consistencia interna. El clima organizacional se midió mediante un cuestionario adaptado del Ministerio de Salud (con escala Likert de 5 puntos), el cual arrojó un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.969. Mediante un análisis factorial, se identificaron 12 dimensiones del clima, entre las que destacan: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones y eficiencia en la productividad. Por otro lado, la satisfacción laboral se evaluó con el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989), obteniendo un

Alpha de 0.925 y estructurándose en 5 factores: satisfacción con la supervisión, condiciones físicas, participación, trabajo intrínseco y reconocimiento.

Los resultados obtenidos fueron contundentes al demostrar la interdependencia de los constructos. Se halló que la mayoría de las dimensiones del clima (especialmente comunicación interna, reconocimiento y relaciones interpersonales) mantienen relaciones estadísticamente significativas con la satisfacción hacia los superiores, la participación y el trabajo en general. Sin embargo, el estudio arrojó un hallazgo particular respecto a la dimensión del entorno físico: esta fue la única variable del clima que se correlacionó exclusivamente con la satisfacción hacia las condiciones físicas del trabajo, sin influir significativamente en otras áreas de la satisfacción. Adicionalmente, el análisis de variables demográficas reveló que la edad de los trabajadores se correlaciona significativamente con la percepción de la coordinación externa, mientras que otras variables como los años de servicio o el tamaño del grupo de trabajo no presentaron correlaciones significativas.

Finalmente, las conclusiones del estudio permitieron realizar un diagnóstico institucional preciso. Se identificaron como fortalezas la alta motivación y el compromiso de los trabajadores, la comprensión de la misión institucional y la calidad de las relaciones interpersonales, aspectos considerados de excelente potencial para el cambio organizacional. En contraparte, se detectaron debilidades críticas que amenazan la satisfacción laboral, tales como la incapacidad de la gestión para reconocer formalmente el trabajo bien hecho, la ausencia de políticas de capacitación continua y, notablemente, un entorno físico percibido como inadecuado. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que las directivas hospitalarias implementen acciones correctivas en la infraestructura y en los sistemas de reconocimiento para evitar conductas disfuncionales como el ausentismo y la rotación.

Avanzando en el tiempo y trasladando la mirada hacia la dinámica del sector privado empresarial, en 2014, Arias Gallegos y Arias Cáceres en Arequipa Perú, llevaron a cabo un estudio correlacional enfocado en la realidad de la pyme llamado "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado". Esta investigación surgió en respuesta a una vacancia empírica local: si bien existía abundante literatura internacional sobre estas variables en grandes corporaciones, el contexto de la micro y pequeña empresa (MYPE) en Latinoamérica había sido escasamente explorado.

El objetivo central del estudio fue valorar las relaciones existentes entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, partiendo de la premisa teórica de que un entorno favorable se asocia positivamente con el bienestar del trabajador. Para ello, los autores se posicionaron desde un enfoque integrador. Conceptualizaron el Clima Organizacional basándose en la teoría de Rensis Likert, entendiéndolo como el conjunto de percepciones que los individuos tienen sobre su ambiente interno y estructura administrativa. Por su parte, la Satisfacción Laboral fue abordada desde la distinción entre factores intrínsecos (motivaciones personales, aspiraciones) y extrínsecos (salario, condiciones de trabajo), alineándose con las teorías motivacionales clásicas de Herzberg y McClelland.

Desde el punto de vista metodológico, se trabajó con un diseño correlacional y una muestra de 45 trabajadores (25 varones y 20 mujeres) de una empresa privada, con una edad promedio de 35 años. La composición educativa de la muestra fue un factor relevante, ya que el 68.9% poseía formación universitaria y el 31.1% técnica. Para la recolección de datos, se utilizaron como instrumentos:

Perfil Organizacional de Likert (POL): Compuesto por 25 ítems que evalúan seis dimensiones (flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu de equipo), obteniendo una confiabilidad Alpha de Cronbach de 0.738.

Escala de Satisfacción en el Trabajo (Warr, Cook y Wall): De 15 ítems, dividida en satisfacción intrínseca y extrínseca, con un Alpha de 0.763.

Los resultados arrojaron matices interesantes que desafiaron la hipótesis inicial de una correlación lineal directa. Si bien se encontró una relación positiva entre el clima y la satisfacción, esta fue globalmente moderada ($r=0.229$) y no estadísticamente significativa. Los autores interpretaron que, en las empresas pequeñas, las relaciones humanas suelen ser más conflictivas u hostiles que en las grandes estructuras, lo que podría atenuar el vínculo general entre los constructos.

Sin embargo, al descomponer el análisis en dimensiones, surgieron hallazgos contundentes. La dimensión de Flexibilidad (entendida como la ausencia de reglas innecesarias y la apertura a la innovación) mostró una correlación fuerte y significativa ($r=0.459$) con la satisfacción laboral global. Del mismo modo, el Reconocimiento se correlacionó significativamente con la satisfacción extrínseca, validando que la percepción de ser valorado por la organización es un predictor clave del bienestar externo del empleado.

Uno de los aportes más ricos de esta investigación radica en el análisis de las diferencias sociodemográficas:

Se halló que las mujeres presentaban puntuaciones significativamente más altas en reconocimiento, espíritu de equipo y satisfacción extrínseca que los varones. Los autores atribuyeron esto a factores culturales del contexto latinoamericano, donde la inserción laboral femenina suele ser percibida con mayor relevancia y valoración personal por las mujeres debido a las barreras de género existentes. También los trabajadores con formación universitaria reportaron niveles de satisfacción intrínseca y extrínseca superiores a los técnicos. Esto sugiere que el mayor grado de instrucción actúa como un motivador intrínseco y fuente de satisfacción personal. Además, se evidenció una jerarquía en la satisfacción, donde el personal administrativo reportó mayor bienestar que el de ventas, y este a su vez mayor que el de operaciones.

Los autores concluyeron que las labores operativas son más demandantes y desgastantes, lo que impacta negativamente en la percepción del clima y la satisfacción.

Más recientemente, en el escenario actual de la educación superior Montoya et al. (2017) desarrollaron en Chile un estudio cuantitativo y correlacional titulado "Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena". Esta investigación emerge en un contexto donde las instituciones deben enfrentar nuevos desafíos que imponen a los docentes competencias que exceden lo meramente pedagógico y a los administrativos la presión de ser la "imagen institucional", situaciones que pueden derivar en un deterioro de la salud mental y el compromiso laboral.

El objetivo central de la investigación fue determinar la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, estratificando el análisis de acuerdo con variables sociodemográficas y laborales críticas. La justificación teórica se cimentó en la premisa de que el capital humano es el recurso estratégico por excelencia. Los autores conceptualizaron la satisfacción laboral como un estado emocional positivo resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales, siguiendo a Rosero y Ramírez (2008), y al clima organizacional como las percepciones compartidas sobre el ambiente y las regulaciones, basándose en Rodríguez (2011). La hipótesis subyacente fue que un clima participativo y dinámico no solo predice el comportamiento funcionario, sino que impacta directamente en la productividad y la calidad de los servicios educativos.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio se realizó con una muestra probabilística estratificada de 166 funcionarios (60 docentes y 106 administrativos) de la Universidad del Bío-Bío, sede Chillán. Para garantizar la fiabilidad de los hallazgos, se utilizaron los siguientes instrumentos:

Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (Meliá y Peiró): Un instrumento de 23 ítems tipo Likert que evalúa cinco dimensiones clave: supervisión, ambiente físico, prestaciones, satisfacción intrínseca y participación. Su consistencia interna total reportó un Alpha de 0.92.

Escala de Clima Organizacional (Koys y DeCotiis): Adaptada en Chile por Chiang, consta de 42 ítems que miden ocho dimensiones (autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación), presentando una fiabilidad superior a 0.90.

Los resultados revelaron un panorama general positivo: el 95% de los docentes y el 90.6% de los administrativos manifestaron estar satisfechos laboralmente. Asimismo, un alto porcentaje (80% docentes y 72.7% administrativos) percibió un nivel alto de clima organizacional. Sin embargo, el aporte más significativo de este estudio para la investigación radica en el desglose de las variables

Carga Horaria: Se halló una relación contundente entre el tiempo de trabajo y el bienestar. El 100% de los funcionarios que trabajaban menos de 40 horas semanales se declararon satisfechos y reportaron la mejor percepción del clima organizacional (85.7% nivel alto). Los autores discuten este hallazgo sugiriendo que una menor carga horaria permite una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar, un factor crítico para la satisfacción, especialmente en las mujeres trabajadoras.

Antigüedad: los resultados mostraron que el grupo más satisfecho y con mejor percepción del clima es el intermedio, aquellos con entre 15 y 29 años de servicio. Los autores interpretan que este grupo ha alcanzado un nivel de madurez y estabilidad laboral que les permite valorar mejor sus condiciones, a diferencia de los más jóvenes (que demandan más reconocimiento) o los más antiguos (que pueden percibir menos valoración).

Estamento y Contrato: Los docentes mostraron mayores niveles de satisfacción que los administrativos, lo cual se atribuye a la mayor autonomía y mejores condiciones ambientales de la labor académica. Curiosamente, se observó una paradoja contractual:

los funcionarios con contrato "Titular" (planta permanente) estaban más satisfechos, pero aquellos "plazo fijo" percibían un mejor clima organizacional, posiblemente debido a una actitud más optimista o de adaptación para asegurar su continuidad.

En cuanto a las correlaciones, se confirmó un vínculo estadísticamente significativo entre los puntajes globales de ambas variables ($r=0.504$, $p<0.001$). El análisis detallado mostró que las dimensiones del clima que mejor predicen la satisfacción son el apoyo ($r=0.555$) y la confianza ($r=0.545$). Específicamente, la dimensión "apoyo" del clima tuvo su correlación más fuerte con la dimensión "participación" de la satisfacción.

Para finalizar, los autores determinaron que la percepción de un clima organizacional favorable se asocia inequívocamente a un mayor nivel de satisfacción laboral. El estudio destaca que el clima explica el 22.1% de la variabilidad de la satisfacción, subrayando el rol crucial de los supervisores: un mayor nivel de apoyo y confianza por parte de los superiores actúa como un potente catalizador del bienestar, un hallazgo de inmensa relevancia para ser contrastado en entornos jerárquicos y exigentes.

Como se ha evidenciado a lo largo de esta revisión de antecedentes, el clima organizacional y la satisfacción laboral constituyen constructos ampliamente estudiados en diversas disciplinas como la salud, la educación y el sector empresarial tradicional. Sin embargo, resulta sumamente complejo trasladar de manera directa estos hallazgos a entornos caracterizados por alta operatividad, riesgo físico inminente y esquemas de rotación horaria continuos, como lo es el sector portuario. Si bien las investigaciones expuestas resultan valiosas por su proximidad metodológica o poblacional, dejan en clara evidencia un vacío de conocimiento específico. Es precisamente este vacío en la literatura actual el que fundamenta la urgencia y pertinencia empírica de la presente investigación, cuyo propósito es analizar la relación entre ambas variables en un ámbito de presiones y exigencias operativas que los estudios tradicionales aún no alcanzan a cubrir.

Problema

¿Cuáles son las características del clima organizacional percibido y el nivel de satisfacción laboral según el perfil ocupacional en los trabajadores portuarios con horarios rotativos del Área Metropolitana Rosario?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Describir el clima organizacional y la satisfacción laboral percibida, e identificar sus variaciones según el perfil ocupacional entre el personal administrativo y el personal operativo en los trabajadores portuarios con horarios rotativos del área metropolitana de Rosario.

Objetivos Específicos

- Describir el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral percibido por los trabajadores portuarios de la muestra, a partir de la aplicación de instrumentos estandarizados.
- Identificar las dimensiones específicas del clima organizacional y los factores de satisfacción laboral predominantes en los trabajadores portuarios.
- Examinar las diferencias observables en los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional según el perfil ocupacional de los participantes.

Marco Teórico

Clima organizacional

Definición Conceptual Del Clima Organizacional

Históricamente, el desarrollo conceptual del clima organizacional encuentra sus primeras raíces teóricas en la psicología de la Gestalt y en la Teoría del Campo de Lewin (1951), quien postuló que el comportamiento humano es una función directa de la interacción entre la persona y su entorno percibido. A partir de estas bases, durante la década de 1960, teóricos seminales como Litwin y Stringer (1968) formalizaron el constructo dentro de la psicología organizacional. Esta evolución histórica permitió a investigadores posteriores, como James y Jones (1974), establecer una distinción metodológica fundamental entre el "clima psicológico" (la interpretación subjetiva e individual del entorno) y el "clima organizacional" propiamente dicho, entendido este último como el consenso o agregado de esas percepciones individuales compartidas por los miembros de una misma unidad de trabajo (Schneider et al., 2013).

En la actualidad, la disciplina concibe al clima organizacional como un constructo intrínsecamente multidimensional que actúa como un puente mediador entre las características objetivas de la empresa, como su estructura, liderazgo y recursos, y el

comportamiento final de los empleados, incidiendo en variables como la motivación, el rendimiento y la satisfacción (Carr et al., 2003). Profundizar en su tratamiento conceptual implica reconocer que estas percepciones se estructuran en diversas esferas interconectadas: la esfera cognitiva, referida a cómo los trabajadores procesan y entienden las normativas, la esfera afectiva, vinculada a los sentimientos sobre las relaciones interpersonales, y la esfera instrumental, que evalúa qué tan equipados se perciben para cumplir sus metas (Ostroff et al., 2003). Asimismo, este desarrollo disciplinar permitió consolidar al clima como una variable diferenciada de la cultura organizacional, mientras que la cultura refiere a las creencias y valores subyacentes profundamente arraigados (Schein, 2010), el clima constituye la manifestación tangible y observable de las políticas, prácticas y procedimientos cotidianos.

El estudio del comportamiento humano en los entornos de trabajo ha establecido que el ambiente interno es un determinante crítico para la eficacia administrativa y el desempeño. En este contexto, el Clima Organizacional se define como el significado compartido que los miembros de una organización atribuyen a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan, así como a los comportamientos que perciben que son recompensados, apoyados y esperados dentro de la institución (Ehrhart et al., 2014).

No se trata únicamente de la estructura física, sino de una construcción psicológica y social. Según García Velázquez et al. (2017), el clima organizacional puede entenderse como el conjunto de características que distinguen a una organización de otra, las cuales perduran a través del tiempo e influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores. Es un fenómeno cíclico donde las características psicológicas de los empleados (actitudes, percepciones, personalidad) sirven para interpretar la realidad que se vive en la institución (García Velázquez et al., 2017).

Reforzando esta idea, Noboa Salazar et al. (2019) sostienen que el clima constituye la "personalidad" de una organización. Esta personalidad organizacional condiciona el comportamiento del grupo y establece los procesos de gestión, cambio e innovación, afectando directa o indirectamente las relaciones interpersonales y la calidad de los servicios prestados.

Enfoques Y Tipos De Clima Organizacional

La literatura teórica distingue diversas formas de abordar este constructo, lo cual es relevante para contextos complejos como el trabajo por turnos o entornos industriales.

Enfoque Objetivo Vs. Subjetivo

El análisis del clima puede realizarse desde un enfoque objetivo, refiriéndose a características estructurales permanentes (tamaño, complejidad de sistemas, dirección de metas), o desde un enfoque subjetivo, entendido como la opinión que el empleado se forma derivada de cómo se llevan a cabo las acciones en la organización (García Velázquez et al., 2017). Noboa Salazar et al. (2019) refuerzan que el clima se centra fundamentalmente en las percepciones que una persona tiene respecto a su trabajo y su entorno.

Clima Molar Y Climas Específicos

Powell et al. (2021) introducen una distinción teórica crucial entre el clima molar y los climas enfocados: Clima molar: Se refiere a la experiencia general de los empleados sobre hasta qué punto el liderazgo proporciona experiencias positivas. Incluye dimensiones amplias como el compromiso, la funcionalidad y, crucialmente para entornos de horarios rotativos, el estrés (Glisson et al., 2008). Climas enfocados: Se refieren a percepciones sobre un aspecto específico, como un clima de seguridad o un clima de implementación de nuevas prácticas.

Dimensiones Del Clima Organizacional

Para operativizar esta variable, diversos autores han propuesto dimensiones que configuran la percepción del entorno laboral. Estas dimensiones son las que permiten medir cómo el entorno (horarios, riesgos, jerarquías) impacta en el sujeto.

Según García Velázquez et al. (2017), al utilizar el modelo de Brown y Leigh, se identifican factores determinantes que incluyen:

- Apoyo del superior inmediato: La percepción sobre la supervisión y respaldo recibido.
- Claridad del rol: La precisión con la que el empleado conoce sus funciones y expectativas, la falta de claridad suele incrementar los niveles de estrés.
- Reconocimiento y Contribución personal: La percepción de que el esfuerzo es valorado y significativo para el logro de las metas.
- Trabajo como reto: El grado en que el trabajo exige el uso de capacidades y habilidades.

Por otro lado, en sectores operativos similares al portuario (como el de la construcción), Noboa Salazar et al. (2019) destacan dimensiones adaptadas de Litwin y Stringer que incluyen:

- Estructura interna: Normas y políticas.
- Recompensa: Percepción de equidad en la retribución.
- Riesgo: La percepción sobre los desafíos y peligros en el ámbito laboral.
- Calidez y Apoyo: El sentimiento de respaldo por parte del grupo de trabajo.
- Importancia del clima en el entorno laboral

El clima organizacional no es una variable aislada, actúa como un filtro a través del cual los empleados interpretan su realidad. Sánchez Trujillo y García Vargas (2017) señalan que las condiciones de trabajo, entendidas como el estado del ambiente laboral relacionado con la seguridad, la higiene y los horarios, son procesadas a través de la percepción del clima.

Un clima organizacional favorable fomenta la salud organizativa, facilitando la adaptación estratégica frente a entornos turbulentos o exigentes (Vásquez et al., 2019). Por el contrario, cuando el empleado percibe que sus expectativas no se cumplen en el entorno laboral o que las condiciones (como la carga de trabajo o la inestabilidad de horarios) son adversas, el clima se deteriora, afectando el compromiso y el bienestar del trabajador (Noboa Salazar et al., 2019; García Velázquez et al., 2017).

Al comprender la magnitud y complejidad de este constructo a lo largo de su desarrollo disciplinar, resulta evidente la necesidad metodológica de adoptar marcos de referencia particulares e integradores que permitan operativizar y medir estas múltiples dimensiones de manera estructurada. En respuesta a este desafío, diversos teóricos propusieron modelos tipológicos para clasificar los entornos laborales. Es precisamente de esta línea de investigación de donde se desprende el marco de referencia adoptado para el presente estudio, dado que permite agrupar la multiplicidad de esferas perceptivas en orientaciones específicas que capturan de manera holística la realidad de la organización.

Hernández Sampieri (2008) validando en español el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) desarrollado originalmente por Cameron y Quinn (2006) contextualiza el clima organizacional vinculándolo estrechamente con la cultura de la institución.

El MVC clasifica la dinámica organizacional en función de dos dimensiones principales de valores que compiten entre sí. La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, discreción y dinamismo, de aquellos que subrayan la estabilidad, el orden y el control. La segunda dimensión distingue entre una orientación hacia el enfoque interno e integración, frente a una orientación hacia el enfoque externo y la diferenciación (Hernández Sampieri, 2008).

El cruce de estas dimensiones genera una estructura de cuatro cuadrantes que representan los valores fundamentales sobre los cuales opera la organización y cómo estos son percibidos por los trabajadores:

Cuadrante de Relaciones Humanas o Cultura Clan: Se caracteriza por un enfoque interno y flexibilidad. Funciona bajo una estructura similar a la familiar, donde predominan metas y valores compartidos, cohesión y participación. En este cuadrante, el clima se manifiesta a través del bienestar de los empleados, la autonomía, la comunicación y el apoyo del supervisor (Hernández Sampieri, 2008).

Cuadrante de Proceso Interno o Cultura Jerárquica: Combina el enfoque interno con la estabilidad y el control. Se fundamenta en los atributos clásicos de la burocracia, donde la formalización, el respeto a las reglas y la tradición son los elementos que mantienen unida a la organización, buscando eficiencia y resultados predecibles (Hernández Sampieri, 2008).

Cuadrante de Sistemas Abiertos o Cultura Adhocrática: Se distingue por un enfoque externo y flexibilidad. Es propio de organizaciones que operan en entornos dinámicos, donde la innovación y la adaptación son claves. Aquí, el clima se orienta hacia la flexibilidad, el enfoque externo y la creatividad para enfrentar la incertidumbre (Hernández Sampieri, 2008).

Cuadrante de Metas Racionales o Cultura de Mercado: Enfatiza el enfoque externo junto con la estabilidad y el control. La organización funciona orientada hacia los resultados, la competencia y el logro de objetivos mensurables. Las dimensiones del clima en este cuadrante incluyen la claridad de metas, el esfuerzo, la eficiencia, la calidad y la presión por producir (Hernández Sampieri, 2008).

Según Hernández Sampieri (2008), ninguna organización se caracteriza por un solo cuadrante de forma exclusiva; más bien, presentan una mezcla de valores de todos

los cuadrantes, aunque suelen desarrollar un estilo dominante que perfila su identidad y la percepción del clima por parte de sus miembros.

Satisfacción laboral

Definición Conceptual

La satisfacción laboral es considerada una de las variables más relevantes en el comportamiento organizacional, dado su impacto en la productividad, la fidelidad del trabajador y la calidad de vida laboral (Sánchez Trujillo & García Vargas, 2017). Aunque ha sido definida de múltiples formas, existe consenso en concebirla no como un fenómeno estático, sino como una actitud o conjunto de actitudes que el individuo desarrolla hacia su situación de trabajo (Chunga Díaz & Escuza Pasco, 2023).

El estudio de la satisfacción laboral posee uno de los recorridos teóricos más extensos y prolíficos dentro del comportamiento organizacional. Sus antecedentes históricos se remontan a las primeras décadas del siglo XX, marcando un quiebre paradigmático respecto a los postulados clásicos de la Administración Científica de Taylor (1911), los cuales reducían la motivación del trabajador a meros incentivos económicos. El verdadero punto de inflexión disciplinar surgió a partir de los históricos estudios de Hawthorne, documentados extensamente por Roethlisberger y Dickson (1939), que demostraron empíricamente que las actitudes, las relaciones sociales y las emociones de los empleados tenían un impacto directo sobre su productividad. Sobre estas bases, la psicología industrial de mediados de siglo comenzó a sistematizar la variable, destacándose los aportes de Vroom (1964), quien vinculó directamente la satisfacción con la teoría de las expectativas y la valencia afectiva que el trabajador le otorga a su rol.

A medida que el campo de la psicología del trabajo maduró, el constructo trascendió las nociones unidimensionales para concebirse como una actitud global conformada por múltiples facetas interdependientes. En la actualidad, la satisfacción laboral es entendida desde teorías de la discrepancia como el resultado afectivo y cognitivo de la brecha percibida entre lo que el individuo espera o valora de su ocupación y lo que efectivamente obtiene de ella (Judge et al., 2001). Esta evolución teórica permitió distinguir que la satisfacción no es un fenómeno estático, sino un proceso dinámico que impacta profundamente en variables críticas para la organización, tales como el compromiso organizacional, la retención del talento, el ausentismo y el bienestar psicológico general del trabajador (Spector, 1997). Así, el análisis moderno exige evaluar tanto la respuesta

emocional inmediata ante las tareas diarias como el juicio cognitivo a largo plazo sobre el entorno laboral.

Desde una perspectiva clásica retomada por las investigaciones actuales, Locke (1976) define la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Para complementar esto, García Velázquez et al. (2017) señalan que se trata de una respuesta afectiva condicionada por las circunstancias del entorno y las características individuales, donde el desempeño no ocurre en el vacío, sino que depende de la valoración personal que el empleado hace de su contexto.

Teoría Bifactorial De La Motivación-Higiene (Herzberg)

Para comprender la dinámica de la satisfacción en entornos operativos complejos (como el trabajo por turnos en puertos), es fundamental retomar la Teoría de los Dos Factores de Herzberg. Según esta teoría, la satisfacción y la insatisfacción no son extremos de un mismo continuo, sino que son generadas por factores distintos (García Velázquez et al., 2017; Chunga Díaz & Escuza Pasco, 2023):

- Factores motivacionales (intrínsecos): Están relacionados con el contenido del trabajo en sí mismo (logro, reconocimiento, responsabilidad, trabajo como reto). Su presencia eleva la satisfacción sustancialmente y genera compromiso a largo plazo.
- Factores higiénicos (extrínsecos): Están relacionados con el contexto laboral (salario, condiciones físicas, políticas de la empresa, supervisión, horarios). Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción. Sin embargo, su presencia solo evita el descontento, pero no garantiza una motivación o satisfacción elevada por sí solos.

Esta distinción es importante, ya que en sectores operativos la insatisfacción suele vincularse a condiciones laborales inadecuadas (factores higiénicos), mientras que la satisfacción plena requiere atender los aspectos intrínsecos del desarrollo profesional.

Ante la multiplicidad de enfoques disponibles para abordar este complejo fenómeno, resulta indispensable delimitar un marco de referencia estructurado que permita su medición empírica de manera precisa. En este sentido, la presente investigación adopta el modelo teórico y metodológico de Warr, Cook y Wall (1979), el cual propone una escisión analítica fundamental entre la satisfacción intrínseca, ligada a

los factores motivacionales, el contenido de la tarea y la autorrealización, y la satisfacción extrínseca, relacionada con el entorno, la supervisión y las condiciones contractuales. Este marco de referencia resulta especialmente pertinente para el análisis del presente estudio, ya que provee una herramienta psicométrica robusta para identificar con exactitud qué aspectos específicos de la dinámica o del contexto organizacional están fortaleciendo o debilitando el bienestar de los trabajadores portuarios.

Dimensiones De La Satisfacción Laboral

La literatura sugiere que la satisfacción no es un concepto unitario, sino multidimensional. Según Sánchez Trujillo y García Vargas (2017), el proceso inicia con el conocimiento del entorno, se transforma en percepción y culmina en un componente emocional y conductual. Para su estudio, se suele dividir en dos grandes dimensiones:

Satisfacción Intrínseca

Refiere a la naturaleza de la tarea desempeñada. Incluye la oportunidad de utilizar las propias capacidades, la libertad para elegir métodos de trabajo y el sentimiento de logro (Noboa Salazar et al., 2019). García Velázquez et al. (2017) destacan que la "contribución personal" y el "trabajo como reto" son determinantes para que el empleado sienta que su esfuerzo tiene sentido.

Satisfacción Extrínseca

Se refiere a los aspectos externos a la tarea, pero inherentes al entorno organizacional. Según Chunga Díaz y Escuza Pasco (2023) y Sánchez Trujillo y García Vargas (2017), las dimensiones clave incluyen:

- Condiciones de trabajo: Estado del ambiente laboral relacionado con la seguridad, higiene, horarios y riesgos.
- Recompensas: Percepción de equidad en el salario y las prestaciones.
- Relaciones interpersonales: Calidad de la interacción con jefes y compañeros.
- Satisfacción y condiciones de trabajo en entornos exigentes

La relación entre las condiciones objetivas de trabajo y la satisfacción subjetiva es directa. Sánchez Trujillo y García Vargas (2017) explican que el desempeño puede conducir a recompensas (intrínsecas y extrínsecas) que, si son percibidas como equitativas, generan satisfacción.

En sectores con características de alto riesgo físico, inestabilidad o rotación (similares al contexto portuario), las condiciones laborales juegan un rol preponderante. Noboa Salazar et al. (2019), en su análisis del sector de la construcción, encontraron que la falta de protección ante riesgos laborales, la inestabilidad y el trato humano inadecuado generan descontento. De igual manera, Chunga Díaz y Escuza Pasco (2023) señalan que cuando las condiciones laborales son precarias o los horarios afectan la vida personal, la insatisfacción se manifiesta a través de malestar, agotamiento emocional (burnout), tensión y sentimientos de inseguridad laboral.

Por tanto, la satisfacción laboral debe entenderse como un indicador de la salud organizacional: trabajadores satisfechos no solo reportan mejor bienestar psicológico, sino que inciden positivamente en la productividad y reducen la rotación y el ausentismo (Powell et al., 2021; García Velázquez et al., 2017).

Marco Metodológico

El propósito del presente Marco Metodológico es explicitar, con rigor y claridad, las determinaciones teóricas y procedimentales asumidas durante la investigación. Se exponen los lineamientos teóricos y metodológicos que guiaron tanto el diseño general como el desarrollo operativo, evidenciando cómo se abordaron las vicisitudes propias del quehacer investigativo para garantizar la coherencia del proceso.

Modalidad de Trabajo

El presente estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. Al respecto, Hernández Sampieri, et al. (2014) aclaran que en esta clase de diseños:

> Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos [...] Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (p. 152).

En consonancia con lo anterior, las variables no fueron objeto de manipulación deliberada limitándose el análisis a la observación de los fenómenos en su ambiente natural. En cuanto a su alcance, la investigación se clasifica como descriptiva y comparativa. Es descriptiva en tanto busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas o grupos que se sometan a análisis (Hernández Sampieri et al., 2014). A su vez, asume un alcance comparativo a nivel descriptivo: según establecen los propios autores, en investigaciones con muestras reducidas o de carácter no probabilístico, el contraste de medidas de tendencia central o promedios entre subgrupos, resulta un procedimiento metodológico válido y pertinente para la exploración de los datos. De este modo, la comparación se realiza con el propósito de identificar tendencias particulares en la muestra, prescindiendo de pruebas de estadística inferencial, dado que el fin último de la investigación no es la generalización poblacional, sino la descripción fenomenológica profunda en este contexto portuario específico. Desde la perspectiva temporal, corresponde a un diseño de corte transversal, ya que los estudios de este tipo "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único" (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 154). Finalmente, por su naturaleza, se define como una investigación aplicada, pues como señala Ynoub (2011), la justificación radica en "la relevancia que el tema de la investigación tiene para abordar o resolver un problema real, de la vida social en sentido amplio" (p. 127), aportando así soluciones fácticas al entorno portuario.

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento / ítems
Satisfacción laboral	Satisfacción general	Grado global de satisfacción con el trabajo remunerado, valoración afectiva global del puesto.	Puntuación total en la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction, 15 ítems, Likert 1–7).
	Satisfacción intrínseca	Reconocimiento por el trabajo, posibilidades de promoción, interés del contenido de la tarea, responsabilidad asumida, variedad y significado del trabajo.	Subescala intrínseca de la Escala General de Satisfacción: ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14, respuesta 1–7.
	Satisfacción extrínseca	Condiciones físicas de trabajo, horario, remuneración, estabilidad, supervisión y estilo de dirección, políticas de la empresa, organización del trabajo.	Subescala extrínseca de la Escala General de Satisfacción: ítems 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15, respuesta 1–7.

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento / ítems
Clima Organizacional	Relaciones Humanas / Cultura Clan	Bienestar de los empleados	Escala de Clima Organizacional Ítems: 7, 47, 54, 62, 84
		Autonomía	Escala de Clima Organizacional Ítems: 1, 10, 26, 31, 49, 73.
		Involucramiento y Comunicación	Escala de Clima Organizacional Ítems: 3, 9, 38, 44, 52, 53, 57.
		Énfasis en el Entrenamiento	Escala de Clima Organizacional Ítems: 5, 18, 33, 45.
		Integración	Escala de Clima Organizacional Ítems:

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento / ítems
			11, 15, 27, 37, 42, 50, 87.
		Apoyo del Supervisor	Escala de Clima Organizacional Ítems: 4, 6, 20, 23, 29, 32, 41, 55, 68, 69, 94.
	Proceso Interno/ Cultura Jerárquica	Formalización	Escala de Clima Organizacional Ítems: 8, 28, 64, 83.
		Tradición	Escala de Clima Organizacional Ítems: 12, 25, 30, 65.
	Sistemas Abiertos / Cultura Adhocrática	Innovación y Flexibilidad	Escala de Clima Organizacional Ítems: 17, 43, 46, 56, 72, 80.
		Enfoque Externo	Escala de Clima Organizacional Ítems: 13, 34, 60, 74, 76, 85.
		Reflexividad	Escala de Clima Organizacional Ítems: 35, 36, 40, 51, 79.
	Metas Racionales / Cultura de Mercado	Claridad de Metas	Escala de Clima Organizacional Ítems: 14, 39, 61, 77, 89.
		Esfuerzo	Escala de Clima Organizacional Ítems: 19, 58, 71, 82, 86, 91
		Eficiencia	Escala de Clima Organizacional Ítems: 16, 24, 48, 90.
		Calidad	Escala de Clima Organizacional Ítems: 2, 70, 81, 88, 93.
		Presión para Producir	Escala de Clima Organizacional Ítems: 22, 59, 67, 75, 92.

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento / ítems
		Retroalimentación del Desempeño	Escala de Clima Organizacional Ítems: 21, 63, 66, 78, 95.

Área de estudio

Este estudio se realizó geográficamente en lo que se conoce como el Complejo Portuario del Área Metropolitana de Rosario. Este nodo constituye un ecosistema industrial de importancia crítica, considerado el polo agroexportador más grande de Argentina y el segundo a nivel mundial en despacho de granos. Las terminales portuarias ubicadas en localidades como Rosario, Puerto General San Martín, Timbúes, San Lorenzo y Villa Gobernador Gálvez conforman un escenario sociotécnico de alta complejidad.

El estudio se contextualiza en una empresa de servicios de inspección y certificación con sede central en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. La organización se especializa en el control de calidad y cantidad de mercaderías agrícolas y agroindustriales, actuando como auditor externo (surveyor) en la cadena logística de exportación.

La empresa desempeña un rol crítico en el nodo portuario del Gran Rosario, ya que sus operaciones se ejecutan directamente en las terminales portuarias y plantas de acopio de la región. Su actividad principal consiste en la inspección de aptitud de bodegas, control de peso, toma de muestras y certificación de calidad durante las operaciones de carga y descarga de buques y barcazas.

La estructura de personal de la organización se divide en dos grandes grupos, los cuales constituyen la población objetivo de esta investigación:

El área operativa está constituida por los peritos clasificadores, quienes son el personal técnico encargado de las tareas de campo en las terminales. Dada la naturaleza continua de la actividad exportadora y el arribo de buques, este sector opera bajo un régimen de disponibilidad 24/7, lo que implica turnos rotativos y trabajo en condiciones ambientales variables (a la intemperie, en muelles o zonas de carga). Y el área administrativa está integrada por el personal que desempeña funciones de soporte, procesamiento de datos y certificación desde las oficinas centrales, con condiciones de trabajo de oficina.

El rol de la empresa se centra en servicios de inspección, análisis y certificación de mercaderías (commodities agrícolas, subproductos y aceites vegetales). En este

esquema, el perito clasificador actúa como un auditor técnico independiente (surveyor), cuya firma valida la calidad y cantidad de la carga ante compradores internacionales.

Esta función conlleva una alta responsabilidad operativa, dado que la empresa emite certificaciones oficiales y digitales (e-certificates) que son condición sine qua non para la exportación. Las tareas incluyen desde el draft survey (determinación de peso por calado) hasta la inspección de aptitud de bodegas y el muestreo continuo en cintas de embarque.

La organización opera bajo un estricto mandato de imparcialidad técnica. Al actuar como auditores de tercera parte, los peritos clasificadores se enfrentan cotidianamente a la tensión de arbitrar entre los intereses de las terminales exportadoras y las exigencias de calidad de los compradores internacionales, lo que añade una dimensión de presión ética y relacional a su carga laboral.

La empresa presenta una dicotomía espacial relevante para esta investigación. Su sede central administrativa se encuentra en un entorno urbano corporativo de la ciudad de rosario. En contraste, el personal operativo se despliega "in situ" en las diversas terminales portuarias y plantas de acopio de la región, operando bajo la lógica de procesos continuos (24 horas) para dar respuesta a la logística fluviomarítima.

Población

La población objetivo estuvo constituida por la totalidad de los colaboradores bajo relación de dependencia de una empresa de control surveyor de la ciudad de Rosario cuya nómina actual asciende a aproximadamente 60 personas. Para los fines de esta investigación, la población se clasifica en dos perfiles laborales que son igualmente críticos para la operatividad y comparten la exposición a las exigencias del sistema: los Peritos Clasificadores de Granos, quienes comparten la exposición directa a las exigencias del sistema logístico, turnos rotativos y condiciones ambientales de la zona portuaria, y el Personal Administrativo Portuario quienes brindan soporte, gestión y certificación desde las oficinas centrales.

Muestra y método de muestreo

Para la selección de los participantes de la muestra se optó por un método de muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia. Esta elección obedece a la naturaleza de los objetivos del estudio, pues como indican Hernández Sampieri (2014):

> En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador [...] el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador (p. 176).

Esta decisión metodológica se fundamentó en criterios prácticos y de viabilidad, tales como "la accesibilidad a los casos o unidades de análisis" (Ynoub, 2011, p. 98). De este modo, se aseguró el acceso efectivo a los trabajadores de la organización y se respetó el carácter estrictamente voluntario de su participación.

Considerando que la población total asciende a aproximadamente 60 colaboradores, se proyectó alcanzar una muestra efectiva de entre 25 y 30 participantes. Dicho volumen se estima suficiente para asegurar la viabilidad de los análisis descriptivos y comparativos propuestos. No obstante, con el objetivo de maximizar la representatividad de los datos, no se estableció a priori un límite superior de encuestados. En consecuencia, se incluyeron en el análisis final la totalidad de las respuestas válidas recabadas durante el período de estudio, conformando una muestra definitiva de 27 trabajadores. Desde el punto de vista metodológico, se reconoce que esta técnica de selección constituye una limitación del estudio, ya que no permite garantizar la representatividad estadística estricta de la población general ni asegurar la proporcionalidad exacta de cada subgrupo. No obstante, para los alcances descriptivos y comparativos de esta investigación, dicha estrategia resultó la más factible y el volumen muestral alcanzado se considera pertinente para proveer una aproximación empírica válida a las percepciones de ambos perfiles

Técnicas e instrumentos

Para la medición de las variables se diseñó un instrumento de recolección de datos, estructurado en un formulario digital accesible para su distribución a través de un enlace web, que integra dos escalas validadas y un apartado sociodemográfico:

Para medir Satisfacción Laboral se utilizó la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction Scale), desarrollada originalmente por Warr, Cook y Wall (1979). Para este estudio, se optó por la versión adaptada al español por Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995) publicada en la Nota Técnica de Prevención (NTP) 394 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) de España.

Este instrumento fue seleccionado por su capacidad de operacionalizar el constructo de satisfacción laboral reflejando la experiencia afectiva de los trabajadores, siendo una escala corta, robusta y de fácil comprensión independientemente del nivel formativo del encuestado.

Consta de 15 ítems presentados en una escala tipo Likert de 7 puntos, que oscila desde "1 = Muy insatisfecho" hasta "7 = Muy satisfecho".

El instrumento permite obtener una puntuación de satisfacción general y discriminar entre dos subescalas:

La Satisfacción Intrínseca son 7 ítems: En estos puntos se abordan factores motivadores relacionados con el contenido del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento y la posibilidad de utilizar capacidades (ítems: 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).

La Satisfacción Extrínseca son 8 ítems: Aquí se indaga sobre factores higiénicos o del contexto organizacional, como el salario, el horario, la gestión de la empresa y las condiciones físicas (Ítems: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

La escala presenta propiedades psicométricas sólidas, reportando un coeficiente de consistencia interna, Coeficiente Alpha, entre 0.85 y 0.88 para la escala general.

La corrección del instrumento se realiza de forma aditiva. La puntuación de la satisfacción general se obtiene mediante la suma directa de los valores marcados por el encuestado en los 15 ítems, asignando 1 punto a "Muy insatisfecho" y correlativamente hasta 7 puntos a "Muy satisfecho". De este modo, la puntuación total de la escala oscila entre un mínimo de 15 y un máximo de 105 puntos. Siguiendo esta misma lógica aditiva, se calculan los puntajes de las subescalas: la Satisfacción Intrínseca oscila entre 7 y 49 puntos, mientras que la Extrínseca lo hace entre 8 y 56 puntos.

En cuanto a su interpretación general, el manual del instrumento establece que a mayor puntuación obtenida, mayor es el nivel de satisfacción laboral experimentado por el trabajador. Asimismo, para facilitar el análisis comparativo, los resultados pueden interpretarse calculando la media aritmética (cuyos valores posibles van de 1 a 7). En este sentido, promedios inferiores a 4 indican una tendencia hacia la insatisfacción laboral; un puntaje exacto de 4 refleja indiferencia o neutralidad; y promedios superiores a 4 denotan la presencia de satisfacción laboral en la dimensión evaluada.

Para medir Clima Organizacional se aplicó la Escala de Clima Organizacional desarrollada y validada por Hernández Sampieri (2008). Este instrumento se fundamenta

teóricamente en el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn, integrando las dimensiones propuestas por Patterson et al. (2005).

El instrumento definitivo consta de 95 ítems. Para la presente aplicación, se utilizó una escala de respuesta tipo Likert de 4 puntos ("1 = Totalmente Falso" a "4 = Totalmente Verdadero"), diseñada para forzar el posicionamiento del sujeto y evitar la tendencia central.

El instrumento evalúa el clima organizacional a través de 17 dimensiones agrupadas en cuatro cuadrantes culturales:

Relaciones Humanas (Cultura Clan): Evalúa el bienestar, autonomía, integración, involucramiento, apoyo del supervisor y entrenamiento.

Proceso Interno (Cultura Jerárquica): Mide la formalización y el respeto a la tradición.

Sistemas Abiertos (Cultura Adhocrática): Evalúa la innovación, flexibilidad, enfoque externo y reflexividad.

Metas Racionales (Cultura de Mercado): Incluye claridad de metas, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir y retroalimentación.

El instrumento ha demostrado una alta consistencia interna en su validación original, reportando un Coeficiente Alfa Cronbach total de 0.952 para la escala completa, lo que indica una fiabilidad muy elevada.

Se incluyó también una sección para caracterizar a la muestra, recabando indicadores como: Género, edad, perfil laboral, antigüedad, relación contractual.

La corrección de la Escala de Clima Organizacional se realiza mediante un sistema de promedios ponderados. En primer lugar, resulta indispensable invertir la puntuación de aquellos ítems redactados en sentido negativo o desfavorable hacia la organización, de manera que, en toda la escala, un mayor puntaje siempre refleje una percepción más positiva o un mayor grado de presencia de la variable. Una vez homogeneizados los datos, se calcula la media aritmética de los ítems correspondientes a cada una de las 17 dimensiones.

Para la interpretación global y la determinación del perfil cultural, se agrupan las dimensiones y se calcula el puntaje promedio de cada uno de los cuatro cuadrantes principales (Relaciones Humanas, Proceso Interno, Sistemas Abiertos y Metas

Racionales). Como la escala de respuesta oscila entre 1 y 4, el marco de referencia interpretativo establece que el cuadrante que obtenga el promedio más alto (más cercano a 4) determina el "perfil de clima organizacional dominante" en la institución. Asimismo, puntuaciones promedio superiores a 2.50 indican una percepción favorable por parte de los trabajadores en ese cuadrante específico, mientras que valores inferiores a la media teórica señalan debilidades en el entorno laboral. Esta metodología permite trazar un diagnóstico preciso sobre cuáles son los valores y las dinámicas cotidianas que rigen la experiencia de los empleados.

Procedimiento

Para acceder a la población objetivo, se estableció una estrategia de difusión digital directa. Dado que el perfil de los trabajadores, sobre todo el personal operativo/peritos, implica movilidad constante y horarios rotativos, se optó por utilizar canales de comunicación interpersonal ágiles para asegurar la recepción del instrumento.

El contacto se inició con colaboradores clave dentro de la organización, quienes facilitaron la distribución del enlace entre sus pares, asegurando que los participantes cumplieran con los criterios de inclusión (ser personal activo de la empresa).

Dada la dispersión geográfica de las bases operativas y el régimen de turnos rotativos, se procedió a la digitalización de los instrumentos mediante la plataforma Google Forms. Esta modalidad autoadministrada fue seleccionada siguiendo las recomendaciones de la NTP 394, la cual establece que la posibilidad de garantizar el anonimato a los respondientes de la escala se constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas, especialmente en contextos laborales.

La configuración del formulario incluyo:

Una sección inicial obligatoria de Consentimiento Informado, donde se detallaron los fines exclusivamente académicos del estudio, la programación de lógica de saltos para impedir el acceso si no se otorgaba el consentimiento y la activación de la obligatoriedad en los ítems para evitar valores perdidos.

La distribución del enlace al formulario se realizó mediante canales de comunicación digital directa vía WhatsApp. El enlace fue enviado a los trabajadores operativos y administrativos, quienes lo compartieron entre sus colegas respetando los criterios de inclusión. La aplicación se realizó de manera asincrónica durante un periodo de siete días corridos, permitiendo que cada colaborador respondiera desde su dispositivo

personal en el momento de mayor privacidad y conveniencia, fuera del entorno de control directo de la supervisión.

Ética

La investigación se rigió estrictamente por principios éticos, alineados con la Ley Nacional 25.326 de Protección de Datos Personales de Argentina y los códigos de ética profesional vigentes.

Consentimiento Informado: Todo participante tuvo a su disposición y acepto un formulario de consentimiento informado antes de responder. En este documento se explicó claramente los objetivos del estudio, que no habrá compensación monetaria alguna dado el carácter voluntario de la participación (pudiendo retirarse en cualquier momento sin consecuencias), la garantía de anonimato y confidencialidad, y el uso exclusivamente académico/científico de los datos. En el caso que el/la respondiente no aceptara este consentimiento, el formulario se cerraba en forma automática. Se encuentra el modelo del formulario en el Anexo: A.

Resultados

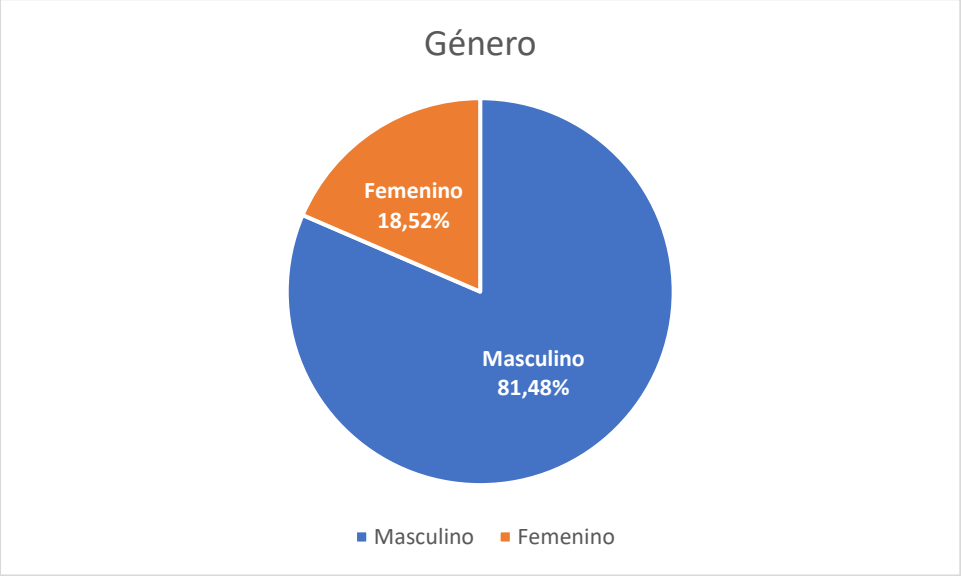
El análisis se realizó sobre una muestra final de 27 trabajadores de la empresa, quienes participaron voluntariamente respondiendo el instrumento digital. A continuación, se detallan las características sociodemográficas y laborales de los participantes para contextualizar los hallazgos posteriores.

Distribución por Género:

Si bien el instrumento de recolección de datos contempló las categorías de género masculino, femenino y otro, las respuestas obtenidas se concentraron exclusivamente en las dos primeras. Como se observa en el Gráfico 1, la composición de la muestra evidencia una clara predominancia del género masculino 81,48% mientras que el género femenino representa el 18,52%. Esta distribución resulta consistente con la estructura demográfica histórica del sector portuario. A nivel general, datos oficiales confirman que los puertos son ámbitos fuertemente masculinizados, donde la participación femenina se concentra en áreas administrativas, disminuyendo en roles operativos y de logística (Subsecretaría de Asuntos Portuarios, 2021). Este fenómeno se refleja claramente en el ámbito local: en el Puerto de Rosario, el ingreso de mujeres a tareas operativas de campo es un proceso reciente, habiéndose formalizado recién en el año 2018 la incorporación del primer grupo de trabajadoras a sectores que, hasta ese momento, eran ocupados exclusivamente por el género masculino (Aduana News, 2018). Esto explica la distribución de la muestra, que refleja la realidad del mercado laboral portuario en la región para este tipo de puestos.

Gráfico 1:

Descripción porcentual de la muestra estudiada en "Género"



Perfil laboral:

En cuanto a la función desempeñada (ver Tabla 1), el 70,37% de los encuestados corresponde al perfil de Perito Clasificador / Inspector, mientras que el 29,63% se desempeña como Personal Administrativo.

Esta proporción asegura que los participantes predominantes en los resultados fueron la del personal operativo, quienes están expuestos a las condiciones más críticas sin dejar de lado la perspectiva del sector administrativo que gestiona la documentación bajo presión de plazos.

Tabla 1:

Descripción de la muestra estudiada en "Perfil Laboral"

Perfil Laboral	Cantidad	Porcentaje
Perito Clasificador	19	70,37%
Administrativo	8	29,63%

Distribución Etaria:

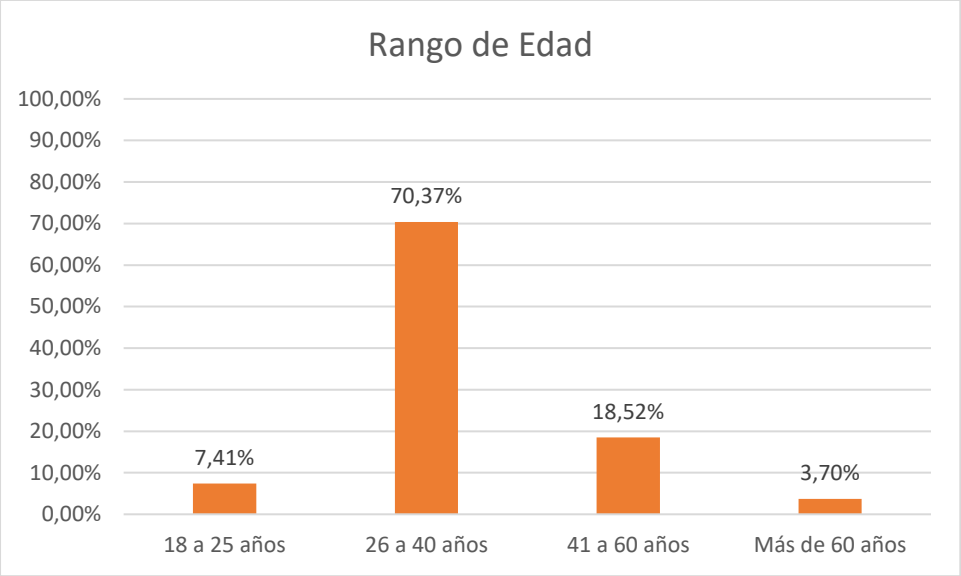
Respecto a la edad de los trabajadores (Gráfico 2), se observa que la muestra es mayoritariamente joven-adulta. El grueso de la población 70,37% se concentra en la franja de 26 a 40 años.

Si se suma a los trabajadores de 18 a 25 años, 7,41% , resulta evidente que casi el 80% de la plantilla está en una etapa vital de desarrollo y consolidación profesional.

Solo un 18,52% se ubica en la franja de madurez laboral (41 a 60 años) y un único caso supera los 60 años.

Gráfico 2:

Descripción porcentual de la muestra estudiada en "Rango de edad"



Relación Contractual:

Se indagó sobre el tipo de vínculo laboral que mantenían los trabajadores con la organización. Como se observa en la tabla 2, el 66,67% de la muestra reportó pertenecer a la planta de Personal Fijo - Permanente, gozando de estabilidad laboral plena. Sin embargo, un significativo 33,33% indicó ser Personal Eventual.

La presencia de un tercio de la plantilla bajo modalidad eventual es un indicador de un segmento considerable expuesto a la incertidumbre de la continuidad laboral, lo cual podría influir en las percepciones de seguridad y compromiso organizacional.

Tabla 2:

Descripción de la Relación Contractual

Relación contractual	Cantidad	Porcentaje
Personal Fijo -Permanente	18	66,67%
Personal Eventual	9	33,33%

Antigüedad en el puesto:

Finalmente, cabe destacar un dato de control: la totalidad de los participantes declaró tener "más de 6 meses de antigüedad en el puesto".

Este dato garantiza que todos los encuestados han superado la curva de aprendizaje inicial y el período de prueba, poseyendo una experiencia vivencial suficiente para tener una percepción consolidada y realista sobre el clima organizacional y las políticas de la empresa. Esto asegura que los resultados no se vean afectados por la idealización o el desconocimiento de la cultura, propios de los nuevos ingresos.

Análisis de la Satisfacción Laboral:

Para dar respuesta al primer objetivo específico de esta investigación, se analizaron los niveles de satisfacción laboral reportados por los trabajadores a través de la Escala General de Satisfacción adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995).

Al procesar la totalidad de los ítems y aplicar el criterio normativo de Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995), la muestra alcanzó una puntuación aditiva total de 65,55 puntos sobre un máximo posible de 105, superando el punto de corte teórico de la escala, establecido en 60 puntos. A efectos de su representación gráfica y análisis dimensional, este valor se traduce en un promedio general de 4,37 en la escala de 1 a 7. Al superar el punto de corte normativo, se confirma que, a nivel global, los trabajadores mantienen un estado de satisfacción con tendencia positiva, reflejando una percepción de equilibrio respecto a su experiencia laboral.

Siguiendo la estructura teórica del instrumento, se discriminaron los resultados en dos dimensiones fundamentales para identificar el origen de esta percepción.

Como se observa en el Gráfico 3, a nivel puramente descriptivo, se registra una leve variación en los puntajes obtenidos entre ambos factores. Cabe destacar que, dada la naturaleza exploratoria y descriptiva del presente estudio, estas variaciones se reportan en términos de tendencias de las puntuaciones medias, sin pretender establecer la existencia de diferencias estadísticamente significativas:

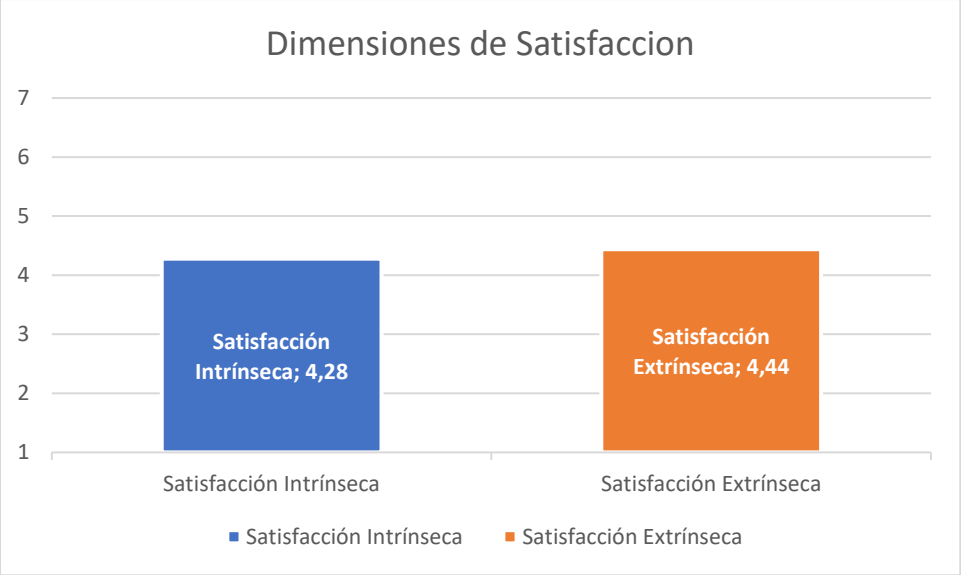
- Satisfacción Extrínseca: Esta dimensión obtuvo la mayor valoración por parte de la muestra, alcanzando una puntuación aditiva de 35,52 puntos, lo cual supera holgadamente su punto de corte teórico establecido en 32. A efectos de su representación en los gráficos, este resultado equivale a un promedio de 4,44. Esta subescala refiere a los factores higiénicos

o del contexto, como las condiciones físicas, la relación con los compañeros, el salario y la estabilidad en el empleo.

- Satisfacción Intrínseca: Esta dimensión, vinculada a los factores motivacionales como el contenido del trabajo, reconocimiento, responsabilidad y uso de capacidades, presentó una puntuación sumatoria de 29,96 puntos. Si bien logra superar levemente su punto de corte normativo de 28, lo que se traduce a efectos de su representación en los gráficos a un promedio de 4,28, exhibe un menor grado de consolidación respecto a la dimensión extrínseca

Gráfico 3:

Puntuaciones promedio de las dimensiones de la satisfacción



Esta tendencia descriptiva, en la cual la puntuación de la satisfacción extrínseca se posiciona por encima de la intrínseca, constituye un hallazgo que resulta coherente y se vincula directamente con la caracterización de la muestra analizada previamente. Dado que el 66,67% del personal cuenta con estabilidad laboral (planta permanente) y se desempeña en tareas operativas estandarizadas, es coherente que valoren más los aspectos de seguridad y contexto, factores de mantenimiento, que el contenido mismo de la tarea.

En línea con el marco conceptual propuesto en la NTP 394 estos resultados sugieren que la organización logra cubrir eficazmente los aspectos higiénicos del entorno laboral, evitando así la insatisfacción. No obstante, se evidencia un área de oportunidad respecto a los factores motivacionales. La menor puntuación en la dimensión intrínseca podría estar señalando una percepción de rutina, falta de reconocimiento o limitadas

posibilidades de desarrollo profesional percibidas por el grupo etario joven del rango de 26-40 años predominante en la muestra.

Tabla 3:

Puntajes promedios por ítem de la escala

Ítem	Promedio
Compañeros de trabajo	5,59
Estabilidad en el empleo	5,19
Uso de Capacidades	4,78
Condiciones Físicas	4,74
Libertad de Método	4,7
Responsabilidad	4,7
Superior Inmediato	4,48
Horario	4,37
Variedad de Tareas	4,15
Reconocimiento	4
Salario	3,96
Posibilidad de Promoción	3,89
Relación Dirección-Trabajador	3,81
Atención a Sugerencias	3,74
Gestión de la Empresa	3,37

Para profundizar en el diagnóstico, se analizaron los promedios de cada una de las 15 preguntas que componen la escala. Este análisis permite identificar fortalezas específicas y áreas críticas que pasan desapercibidas en el promedio general.

Las fortalezas:

Como se visualiza en el Gráfico 4, los aspectos mejor valorados por los trabajadores son:

- Relación con los compañeros (ítem 3): Con un promedio de 5,59, es el factor más alto de todo el estudio. Esto evidencia un fuerte tejido social y camaradería entre los trabajadores, actuando como una especie de amortiguador emocional frente a las exigencias de la tarea.
- Estabilidad en el empleo (ítem 15): Con 5,19, es el segundo pilar de satisfacción. Coincide plenamente con el alto porcentaje de personal de planta permanente generando una sensación de seguridad muy valorada.

Áreas Críticas:

En el otro extremo, aparecen los únicos ítems que cayeron por debajo de la zona neutral indicando insatisfacción real:

- Gestión de la empresa (ítem 11): Promedio de 3,37 siendo este el más bajo de todos
- Atención a las sugerencias (ítem 12): Promedio de 3,74.
- Relaciones Dirección-Trabajadores (ítem 9): Promedio de 3,81.

Este patrón revela que mientras la relación horizontal entre pares es excelente y sostiene la moral del grupo (Satisfacción Extrínseca alta), la relación vertical con la dirección y la gestión es la principal fuente de malestar. Los trabajadores se sienten seguros y bien acompañados por sus colegas, pero no escuchados por la organización.

Gráfico 4:

Promedios por ítem de la escala



Análisis del clima organizacional:

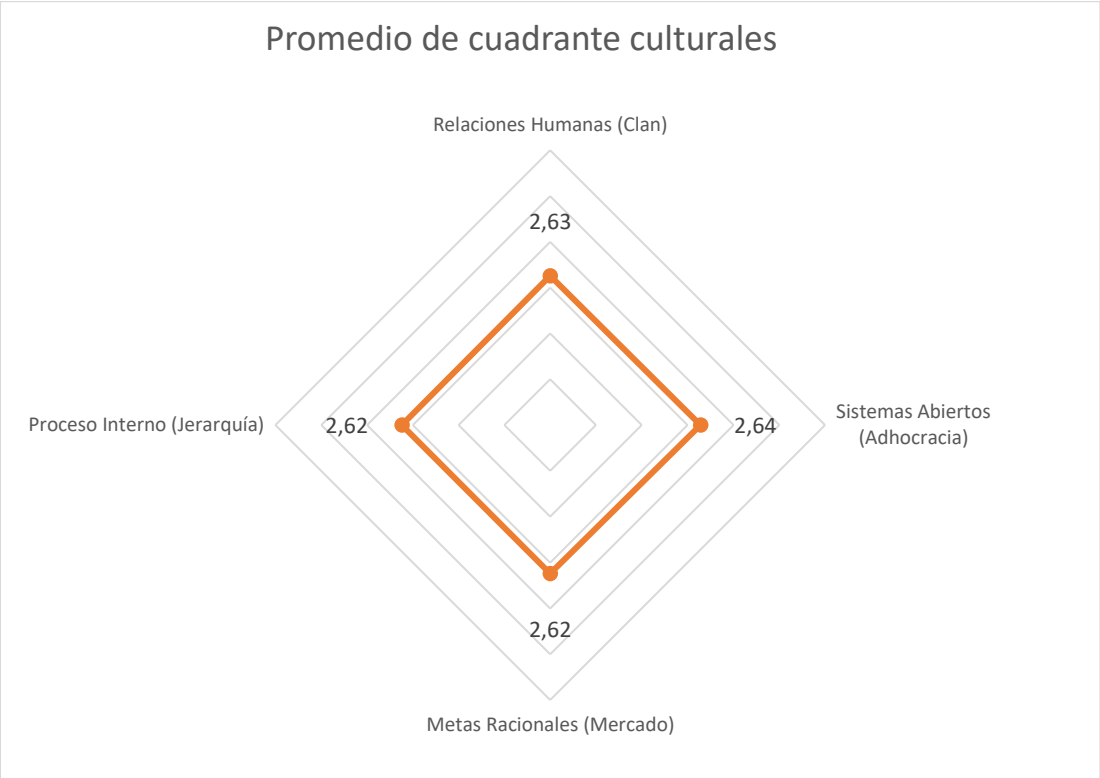
En cumplimiento del segundo objetivo específico, se procedió al análisis del clima organizacional percibido por los trabajadores. Para ello se utilizó la Escala de Clima Organizacional desarrollada y validada por Hernández Sampieri (2008), el cual permite tipificar la cultura de la organización en función de cuatro orientaciones predominantes: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

Al procesar los datos de las 27 encuestas se observa un comportamiento particular caracterizado por una distribución sumamente similar de los puntajes entre los cuadrantes. A diferencia de organizaciones donde predomina claramente un estilo cultural, en este caso los promedios se presentan prácticamente idénticos, agrupándose en un estrecho rango entre 2,62 y 2,64. De acuerdo con los criterios normativos de Hernández Sampieri (2008) para el Modelo de Valores en Competencia, toda puntuación que supere el punto de corte teórico de 2,50 indica una percepción favorable y una presencia consolidada de dichos valores. En consecuencia, al superar todos los cuadrantes la marca de 2,50 sin que ninguno destaque matemáticamente sobre el resto, se visualiza un perfil organizacional múltiple, donde las cuatro orientaciones culturales coexisten y se perciben como válidas, sin que ninguna logre erigirse como cultura dominante.

Como se ilustra en el Gráfico 5, la configuración resultante es un cuadrado casi perfecto, lo que indica un equilibrio de tensiones entre la flexibilidad y el control, y también entre el foco interno y el externo.

Gráfico 5:

Promedio de cuadrantes culturales



Este perfil balanceado sugiere que la organización transmite un mensaje cultural difuso o poco jerarquizado. Los trabajadores perciben un cumplimiento moderado en todas las áreas, evidenciando una distribución equitativa de los puntajes entre los distintos cuadrantes, sin que prevalezca una cultura sobre otra.

Dado que la diferencia entre las puntuaciones de los cuatro cuadrantes resulta estadísticamente marginal, con variaciones de apenas centésimas, no resulta metodológicamente viable establecer la prevalencia de una dimensión sobre otra. Por el contrario, esta paridad simétrica en los resultados permite inferir que el clima organizacional se encuentra en un estadio de indefinición cultural. Al no existir picos que destaquen de manera sustancial, se evidencia una escasa percepción tanto de la calidez propia de un clan fuerte, como de la presión agresiva por los resultados (Mercado fuerte), y/o del apego estricto a la burocracia (Jerarquía fuerte)

Esta uniformidad de valores puede interpretarse como una cultura de mantenimiento, que no genera grandes conflictos, pero tampoco impulsa una identidad corporativa clara que movilice el compromiso profundo de los empleados.

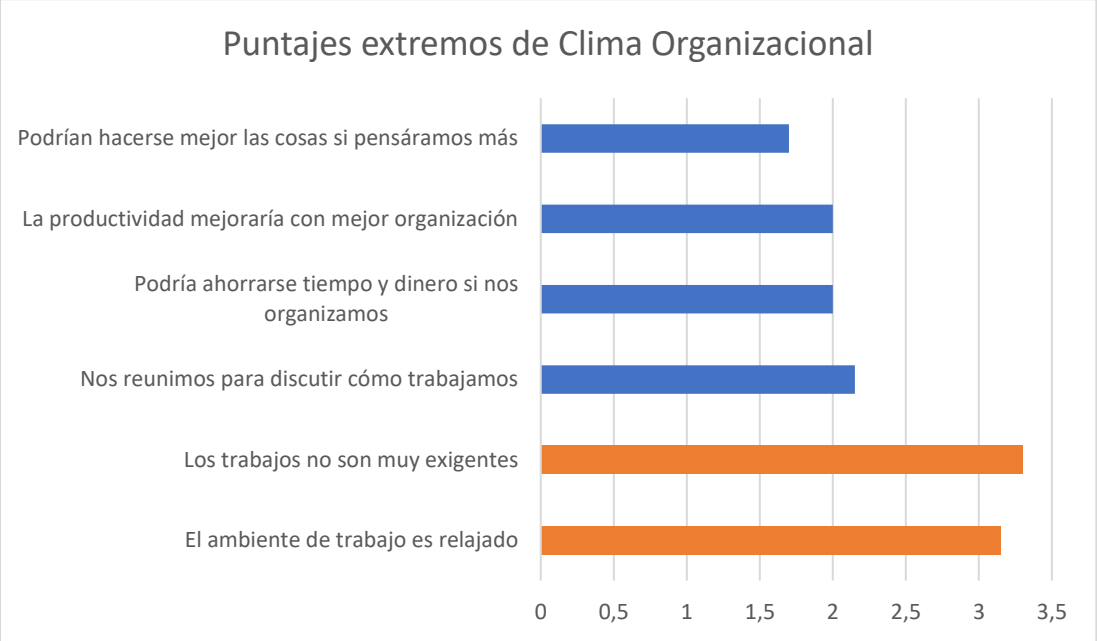
Para profundizar en el análisis, se procesaron los resultados de los 95 ítems que componen el instrumento. A fin de facilitar la lectura y el análisis de los datos, en esta sección se presentan únicamente los puntajes extremos, donde existen aspectos específicos en los cuales la organización falla críticamente y otros donde se sostiene. No obstante, el desglose estadístico completo de la totalidad de los ítems se encuentra disponible para su consulta en el Anexo: E

Uno de los hallazgos de particular relevancia se vincula con la percepción de ineficiencia. Como se observa en el Gráfico 6, los puntajes más bajos de la medición se agrupan en un mismo eje temático: la falta de organización y planificación operativa. Al caer estos ítems a la franja de 1,70 a 2,00, ubicándose muy por debajo del punto de corte normativo de 2,50 establecido por el autor de la escala, se interpretan psicométricamente como debilidades críticas o áreas de vacancia en el entorno laboral. Esto indica que, aunque la satisfacción es moderada, el personal operativo percibe un desgaste por ineficiencia. El personal parece sentir que la falta de espacios para pensar o planificar está generando pérdidas de recursos y esfuerzo. Esto coincide con el bajo puntaje en "Nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando bien juntos", señalando la ausencia de espacios formales de feedback o mejora continua.

Por otro lado, al cruzar los datos recopilados, emerge la imagen real de la cultura organizacional: Un ambiente relajado pero desorganizado. No hay una presión imperante por resultados (lo cual podría explicar la baja insatisfacción), pero esa falta de tensión productiva deriva en desorden. Los trabajadores no sufren por exceso de exigencia, sino por la frustración de ver que las cosas podrían hacerse mejor y no existen los canales, reuniones o planificación para corregirlo.

Gráfico 6:

Puntajes extremos de Clima Organizacional



Análisis Comparativo según Perfil Laboral:

En respuesta al tercer objetivo específico de la investigación, se procedió a segmentar la muestra según el perfil del puesto desempeñado, identificando dos grupos: Perito Clasificador/Inspector y Personal Administrativo.

Como se ilustra en los Gráficos 7 y 8, a nivel descriptivo se registran variaciones en las puntuaciones de ambos grupos:

- Satisfacción Laboral: El grupo de Peritos/Inspectores reporta un nivel de satisfacción positivo, ubicándose por encima de la media general. En contraste, el Personal Administrativo registró una puntuación aditiva de 58,20 puntos (representada gráficamente con un promedio de 3,88). Al caer por debajo del punto de corte normativo de 60 establecido por los autores de la escala, este grupo se ubica técnicamente en la zona de insatisfacción laboral. Esto sugiere que las condiciones laborales o motivacionales son percibidas de manera más crítica por quienes desempeñan tareas de oficina en comparación con el personal de campo.
- Clima Organizacional: Se observa una tendencia descriptiva similar en los puntajes de esta variable: los operativos reportan promedios que reflejan una percepción más favorable del clima, mientras que los administrativos registran puntuaciones menores, sugiriendo una visión más crítica respecto a las tensiones o ineficiencias del entorno.

Estos resultados indican que mientras el personal operativo encuentra en la dinámica del puerto, y en sus compañeros, un espacio de confort relativo, el personal administrativo parece sufrir más agudamente los problemas de gestión y desorganización detectados previamente.

Es metodológicamente imperativo señalar que, debido al tamaño muestral reducido (N=27) y al carácter no probabilístico del diseño, no se aplicaron pruebas de estadística inferencial para determinar la significatividad matemática de estas diferencias. En consecuencia, los presentes resultados no pretenden establecer leyes generales, sino que deben interpretarse estrictamente como tendencias descriptivas y exploratorias de esta muestra en particular

Gráfico 7:

Comparativa de niveles de Satisfacción Laboral según perfil de puesto.

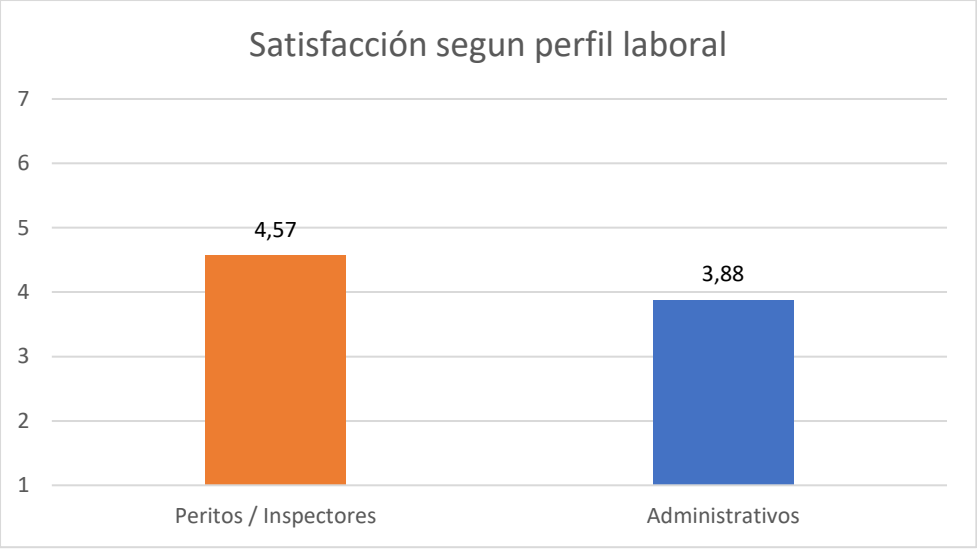
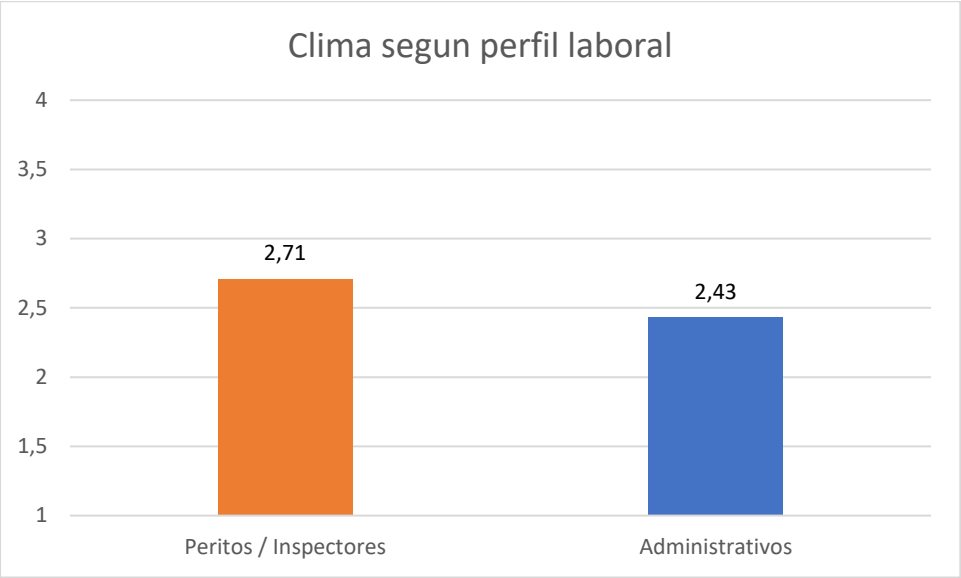


Gráfico 8:

Comparativa de niveles de clima organizacional según perfil de puesto.


Clima segun perfil laboral
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
2,71
2,43
Peritos / Inspectores
Administrativos

Conclusiones

La presente investigación se propuso describir el clima organizacional y la satisfacción laboral percibida, e identificar sus variaciones según el perfil ocupacional en trabajadores portuarios del Área Metropolitana de Rosario. El abordaje de esta problemática consideró la complejidad inherente a los entornos de alta exigencia operativa, especialmente bajo regímenes de horarios rotativos, y su potencial incidencia en la experiencia subjetiva del trabajador. A la luz de los resultados obtenidos, es posible concluir que el vínculo entre ambas variables no es lineal ni homogéneo, sino que presenta variaciones en función del rol ocupacional. Esto quiere decir que las condiciones organizacionales actuales impactan de forma desigual: actúan como un factor de estabilidad y bienestar para el personal operativo, pero resultan insuficientes y generan tensión en el personal administrativo.

Al profundizar en la descripción de las variables, y en consonancia con el primer objetivo específico, se halló que la satisfacción laboral de la muestra se construye fundamentalmente desde una lógica extrínseca. Los datos revelan que los trabajadores depositan su bienestar en los vínculos horizontales, el compañerismo, y en la seguridad contractual, elementos que actúan como un refugio frente a la percepción de desorganización institucional. Este fenómeno se corresponde con la estructura conceptual del instrumento utilizado, evidenciando que la organización ha logrado cubrir con eficacia los factores relacionados con el contexto laboral, evitando el malestar agudo, pero ha fallado en la provisión de factores intrínsecos relacionados con el contenido del trabajo, la planificación y el reconocimiento.

Esta carencia de motivadores intrínsecos se articula directamente con los hallazgos sobre el Clima Organizacional. La aplicación de la Escala de Clima Organizacional de Hernández Sampieri (2008) evidenció un perfil institucional caracterizado por la indefinición. Los promedios obtenidos en las diversas dimensiones del instrumento reflejan una organización que no posee una identidad fuerte: no se destaca por una estructura sólida, ni por un alto apoyo, ni por una marcada innovación. Esta ambigüedad estructural en la cultura organizacional genera un ambiente que los trabajadores describen paradójicamente como relajado, por la ausencia de presión autoritaria excesiva, pero críticamente ineficiente por la falta de procesos claros y espacios de planificación.

En relación al tercer objetivo específico, enfocado en examinar las diferencias observables por puestos de trabajo, el análisis de los datos permitió identificar variaciones relevantes en la percepción interna de los grupos. Se evidenció una tendencia en la cual

el personal operativo reportó niveles de satisfacción descriptivamente superiores y una valoración más positiva del clima, mientras que el personal administrativo arrojó puntuaciones compatibles con niveles de insatisfacción y una visión más crítica de la gestión. Si bien se reconoce formalmente que el tamaño muestral limitado restringe el alcance y la generalización estadística de estas afirmaciones, estos datos preliminares permiten aducir que la cultura organizacional vigente, caracterizada por la informalidad y la baja estructuración, resulta funcional para la dinámica del trabajo de campo, donde la autonomía operativa y la camaradería son recursos valiosos. No obstante, esa misma falta de estructura se convierte en un factor estresor para el personal administrativo, cuyas tareas de oficina requieren inherentemente de orden, flujos de comunicación definidos y planificación estratégica, elementos que el análisis señaló como las principales debilidades de la empresa.

A partir del diagnóstico realizado y considerando la complejidad del ecosistema portuario del Área Metropolitana Rosario, se sugieren nuevas líneas de indagación para futuras investigaciones que permitan enriquecer el conocimiento sobre las dinámicas psicosociales en este sector estratégico:

Si bien este estudio se focalizó en los perfiles de Inspección y Administración, se recomienda para futuras investigaciones incorporar a la totalidad de los actores que componen la cadena logística portuaria. La inclusión de roles como estibadores, balanceros, personal de laboratorio, mantenimiento y choferes de transporte de carga, permitiría obtener una visión aún más completa de la terminal, analizando cómo interactúan las distintas subculturas laborales y si la insatisfacción detectada en áreas de soporte se replica en otros sectores operativos.

También dado que la actividad portuaria está sujeta a fuertes ciclos estacionales conocidos como cosecha fina y gruesa, sería pertinente replicar este tipo de mediciones en diferentes momentos del año. Un diseño longitudinal permitiría evaluar si el clima organizacional relajado que se detectó en esta instancia se mantiene durante los picos de alta demanda operativa, o si la falta de planificación aquí evidenciada deriva en crisis de estrés o colapso organizacional durante la temporada alta.

Asimismo, se sugiere profundizar los hallazgos cuantitativos mediante técnicas cualitativas, como entrevistas en profundidad o focus groups, específicamente con énfasis en el personal administrativo. Esto permitiría indagar en las causas subjetivas de su insatisfacción y comprender qué procesos específicos de la gestión son los que generan

la percepción de desorganización, aportando datos más finos para el diseño de intervenciones.

Finalmente, se alienta a futuros investigadores a correlacionar las variables de Clima y Satisfacción con indicadores clínicos de salud ocupacional, como podría ser el síndrome de Burnout. Investigar si la ineficiencia percibida por los trabajadores está actuando como un predictor de estrés crónico constituiría un aporte invaluable para las políticas de prevención de riesgos psicosociales en el sector.

Para finalizar, y atendiendo a las incumbencias profesionales que enmarcan esta tesis, es fundamental resaltar que este diagnóstico trasciende el análisis estadístico para consolidarse como una herramienta de intervención propia de la Psicología Laboral, tal como lo regula la Ley Provincial N° 9538 (1984). Específicamente, el Artículo 3° Inciso C, punto a, define la práctica en el ámbito laboral de la siguiente manera:

> Se entenderá por ámbito de la Psicología laboral el asesoramiento de las empresas en relación con sus dependientes, tendiendo a que la integración entre individuos y trabajo favorezca el desarrollo de su personalidad y la detección de conflictos tanto individuales como grupales.

Al visibilizar los nudos críticos de la organización, como la falta de comunicación vertical y la insatisfacción focalizada en el sector administrativo, el presente trabajo da respuesta al marco regulatorio de la profesión, sentando las bases para la prevención del malestar psíquico y la promoción de entornos laborales saludables.

En definitiva y a modo de cierre, es válido afirmar que el análisis aquí presentado no debe entenderse como una sentencia, sino como una hoja de ruta para su evolución. La evidencia empírica respecto a la fragmentación en la percepción del entorno de trabajo sugiere una oportunidad estratégica para la intervención organizacional. Específicamente, la necesidad de diseñar estrategias de integración que articulen la eficacia percibida por el sector operativo con los requerimientos de estructuración, soporte y comunicación demandados por el sector administrativo. Queda en manos de la gestión tomar estos hallazgos como punto de partida para revalorizar su capital humano, construyendo un entorno donde cada trabajador, independientemente de su puesto, encuentre en la organización no solo un lugar de mantenimiento, sino un espacio de desarrollo y pertenencia.

Referencias bibliográficas

Aduana News. (2018, 21 de marzo). *Puerto Rosario es pionero en incorporar estibadoras mujeres.* https://aduananews.com/puerto-rosario-es-pionero-en-incorporar-estibadoras-mujeres/

Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo, 16*(51), 185-191.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, *29*(3), 107-115.

Barleta, E., Saade Hazin, M., & Sánchez, R. (2025). Informe portuario 2023-2024: señales mixtas en el comercio y los puertos y nuevas disrupciones en la logística internacional marítima de contenedores.

Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L., & Salazar-Danger, M. M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín, 28*(3).

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of applied psychology*, *88*(4), 605.

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Núñez Partido, A. (2007). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Un Establecimiento De Salud Estatal: Hospital Tipo 1. *Theoría: ciencia, arte y humanidades*, *16*(2).

Christopher, M. (2022). *Logistics and supply chain management*. Pearson Uk.

Chunga Díaz, T. O., & Escuza Pasco, M. E. (2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, *19*(1), 127-143.

Costa, G. (2010). Shift work and health: current problems and preventive actions. *Safety and health at Work*, *1*(2), 112-123.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.

García Velázquez, M. D. R., Hernández Gracia, T. J., González Villegas, E., & Polo Jiménez, S. D. (2017). Asociación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Empresas De Servicios (The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction in Service Companies). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, *10*(1), 37-48.

Glisson, C., Landsverk, J., Schoenwald, S., Kelleher, K., Hoagwood, K. E., Mayberg, S., & Green, P. (2008). Assessing the Organizational Social Context (OSC) of mental health services: Implications for research and practice. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, *35*(1-2), 98-113. https://doi.org/10.1007/s10488-007-0148-5

Govea Andrade, K., & Zuñiga Briones, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, *13*(21), 15-22.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677-694. https://doi.org/10.1037/a0021987

Hernández Sampieri, R. (2008). *Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional*. Tesis doctoral para acceder al grado de doctor en administración de la Universidad de Celaya Disponible en: https://www.udec.edu.mx/tesis/Hern%C3%A1ndez-Sampieri.Propuesta%20de%20un%20Sistema%20b%C3%A1sico%20de%20indicadores%20de%20desempe%C3%B1o%20y.pdf.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, *81*(12), 1096.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, *127*(3), 376.

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, *63*(1), 341-367.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, *58*(2), 281-342.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theorical papers*. Social science paperbacks.

Ley N.° 25.326 (2000*). Protección de los Datos Personales*. Boletín Oficial de la República Argentina. https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm

Ley Provincial N.° 9538 (1984). *Ejercicio Profesional de la Psicología en la Provincia de Santa Fe.* Colegio de Psicólogos de la Provincia de Santa Fe https://colegiopsi.com/contenido.php?id=403

Litwin, G. H., & Stringer Jr, R. A. (1968). Motivation and organizational climate.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.

Montoya Cáceres, P., Beiio-Escamlila, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. *Ciencia & trabajo*, *19*(58), 7-13.

Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J. P. (2022). *Port economics, management and policy*. Routledge.

Omar, A. G. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, *17*(2), 129-137.

Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. *Handbook of psychology*, 565-593.

Pérez-Bilbao, J., & Fidalgo, M. (1995). *Satisfacción laboral: escala de medida de Warr, Cook y Wall*. Nota Técnica de Prevención (NTP) 394. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, *26*(4), 379-408.

Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., ... & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*, *2*,. https://doi.org/10.1177/26334895211018862.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and the Worker Harvard University Press. *Cambridge, Mass*.

Saavedra, W., & Campos, C. (2016). Riesgos Psicosociales: Nuevos escenarios de organización del trabajo y su efecto en la salud de los trabajadores de una empresa chilena del área portuaria. *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*, *16*(2), 103-206.

Salazar, J. G. N., Cosiun, G. J. B., & Torres, D. R. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista científica ecociencia*, *6*(1), 1-24.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, *64*(1), 361-388.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

Subsecretaría de Asuntos Portuarios. (2021). *Primer relevamiento de géneros en ámbitos portuarios.* Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica

de la Provincia de Buenos Aires. https://www.gba.gob.ar/produccion/noticias/se_presentaron_los_datos_del_relevamiento_de_g%C3%A9neros_en_los_puertos

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.

Trujillo, M. G. S., & Vargas, M. D. L. E. G. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et technica*, *22*(2), 161-166.

Vásquez, V., Gómez, J., Martínez, J., & Salgado, A. (2019). Relación entre el burnout y la satisfacción laboral en profesionales de la salud. *Salud(i)Ciencia*, *23*(4), 1-10. https://www.siicsalud.com/dato/experto.php/158957

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology*, *52*(2), 129-148.

Ynoub, R. C. (2008). *El proyecto y la metodología de la investigación*. Cengage Learning Editores SA de CV.

Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident analysis & prevention*, *42*(5), 1517-1522.

Anexos

ANEXO A: Consentimiento informado:

Estimado/a trabajador/a:

Está siendo invitado a participar en una investigación académica realizada por Federico Basualdo, estudiante de la carrera de Licenciatura en Psicología de la Universidad Abierta Interamericana (UAI)

Objetivo del estudio: El propósito de este trabajo es describir y comparar el clima de trabajo y la satisfacción laboral en trabajadores del sector portuario del Gran Rosario, especialmente en aquellos que se desempeñan en regímenes de turnos rotativos.

Procedimiento: Su participación consiste en responder un cuestionario online que le tomará aproximadamente 10 a 20 minutos. Las preguntas se refieren a su opinión sobre el ambiente de trabajo, la supervisión y su satisfacción general con la tarea.

Confidencialidad y Anonimato: Queremos garantizarle que su participación es totalmente anónima. No se le pedirá su nombre, DNI, ni ningún dato que permita identificarlo individualmente. Las respuestas serán tratadas de manera confidencial y agrupadas únicamente con fines estadísticos.

La información NO será compartida con su empleador ni tendrá ningún impacto en su situación laboral.

Voluntariedad: Su participación en esta investigación no implica ningún beneficio monetario o de otra clase. La misma es completamente voluntaria. Usted tiene el derecho de negarse a participar o de abandonar la encuesta en cualquier momento sin que esto implique ningún perjuicio.

Desde ya, agradecemos su participación y buena predisposición

ANEXO B: Datos demográficos:

1. Género: ( ) Masculino ( ) Femenino ( ) Prefiero no decirlo ( ) Otros: _____

2. Edad: ( ) Entre 18 a 25 años ( ) Entre 26 a 40 años ( ) Entre 41 a 60 años ( ) Más de 60 años

3. Perfil Laboral: ( ) Perito Clasificador / Inspector ( ) Personal Administrativo ( ) Otros: _____

4. Antigüedad: ( ) Tengo más de 6 meses de antigüedad en el puesto ( ) Tengo menos de 6 meses de antigüedad en el puesto

5. Relación contractual: ( ) Personal fijo - permanente ( ) Personal Eventual

ANEXO C: Escala de satisfacción Laboral

Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, indique su grado de satisfacción o insatisfacción marcando la opción que mejor represente su parecer.
las categorías de respuesta son:

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Moderadamente insatisfecho
4. Ni satisfecho ni insatisfecho
5. Moderadamente satisfecho
6. Satisfecho
7. Muy satisfecho

Condiciones físicas del trabajo.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
Libertad para elegir tu propio método de trabajo.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
Tus compañeros de trabajo								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
Tu superior inmediato.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
Responsabilidad que se te ha asignado								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
Tu salario.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
La posibilidad de utilizar tus capacidades								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho

Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
Tus posibilidades de promocionar.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
El modo en que tu empresa está gestionada.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
La atención que se presta a las sugerencias que haces.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
Tu horario de trabajo								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
Tu estabilidad en el empleo.								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho

ANEXO D: Clima organizacional

Si usted está respondiendo desde un teléfono celular le sugerimos que active la rotación de pantalla y gire su teléfono para poder observar todas las opciones a la vez

	Totalmente Falso	Más bien Falso	Más bien Verdadero	Totalmente Verdadero
La dirección o gerencia permite a las personas que trabajan aquí tomar sus propias decisiones la mayor parte del tiempo.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa tenemos un programa de calidad permanente y todos participamos en grupos o equipos para la calidad.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa, la dirección o gerencia toma en cuenta a las personas cuando sus decisiones les afectan a estas personas.	( )	( )	( )	( )
Los supervisores o jefes en esta empresa realmente entienden bien los problemas de los empleados.	( )	( )	( )	( )
Las personas que trabajamos en esta empresa recibimos bastante capacitación y entrenamiento para que podamos usar los equipos nuevos.	( )	( )	( )	( )
Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito.	( )	( )	( )	( )
Esta compañía cuida mucho a sus empleados.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa es muy importante seguir las reglas.	( )	( )	( )	( )

En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.	( )	( )	( )	( )
La dirección o gerencia confía en las personas que trabajan aquí para que tomen sus propias decisiones sobre el trabajo sin tener primero que pedir permiso.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa las personas que trabajan en departamentos diferentes se comparten la información y se ayudan.	( )	( )	( )	( )
A la dirección o gerencia le gusta hacer las cosas a la antigüita, de maneras tradicionales	( )	( )	( )	( )
En esta empresa las necesidades del cliente son consideradas más importantes que las reglas y procedimientos.	( )	( )	( )	( )
Las personas que trabajamos aquí entendemos muy bien lo que la empresa quiere hacer.	( )	( )	( )	( )
En mi departamento hay mucho compañerismo	( )	( )	( )	( )
En esta empresa frecuentemente la mala planeación hace que NO se logren los resultados esperados.	( )	( )	( )	( )
La dirección o gerencia de esta empresa es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente.	( )	( )	( )	( )

Esta empresa nos proporciona mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa los supervisores o jefes muestran que tienen confianza en las personas que trabajan con ellos.	( )	( )	( )	( )
A los empleados de esta empresa normalmente sus jefes les dicen si hicieron o no bien su trabajo.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa se espera que las personas que trabajan aquí hagan demasiado en un día.	( )	( )	( )	( )
Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento.	( )	( )	( )	( )
Podrían hacerse mejor las cosas, si las personas se detuvieran más para pensar.	( )	( )	( )	( )
La forma de hacer las cosas en esta empresa NO ha cambiado mucho desde que yo entré a trabajar.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa no se mueve un dedo ni se hace algo hasta que los jefes lo autorizan.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa la colaboración entre los departamentos es muy efectiva.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa todo tiene que ser hecho siguiendo cuidadosamente las	( )	( )	( )	( )

reglas y procedimientos.				
Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.	( )	( )	( )	( )
Los cambios que se hacen en esta empresa son muy lentos.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa NO tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa los supervisores o jefes guían a su gente.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa todos tienen muchos deseos de mejorar sus habilidades y capacidades.	( )	( )	( )	( )
Esta empresa está buscando continuamente nuevas oportunidades en el mercado.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa, la manera como trabajamos juntos siempre está cambiando positivamente para ser mejores.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa se modifican los objetivos cuando las circunstancias cambian.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa hay muy poco respeto y colaboración entre los departamentos.	( )	( )	( )	( )

En esta empresa los cambios son hechos sin consultar a las personas afectadas por tales cambios.	( )	( )	( )	( )
La dirección o gerencia de la empresa comunica claramente a todos hacia dónde quiere ir en el futuro.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando bien juntos.	( )	( )	( )	( )
Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir.	( )	( )	( )	( )
Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.	( )	( )	( )	( )
Esta empresa es muy flexible porque puede cambiar rápidamente los procedimientos para mejorarlos.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa las personas NO pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo	( )	( )	( )	( )
En esta empresa NO se capacita a las personas cuando hay una nueva máquina o equipo	( )	( )	( )	( )
En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.	( )	( )	( )	( )
Esta compañía realmente se preocupa por sus empleados.	( )	( )	( )	( )
La productividad podría mejorarse si los trabajos estuvieran mejor organizados y planeados.	( )	( )	( )	( )

Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.	( )	( )	( )	( )
En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos.	( )	( )	( )	( )
Los métodos y maneras de hacer el trabajo son discutidos frecuentemente en esta empresa.	( )	( )	( )	( )
Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa frecuentemente hay problemas de comunicación.	( )	( )	( )	( )
Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa los supervisores o jefes son comprensivos con su gente.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa las nuevas ideas se aceptan rápidamente.	( )	( )	( )	( )
La dirección o gerencia siempre está dispuesta a escucharnos.	( )	( )	( )	( )
Los empleados de esta empresa siempre quieren poner lo mejor de ellos mismos.	( )	( )	( )	( )
La dirección o gerencia de esta empresa les exige demasiado a las personas que trabajan aquí.	( )	( )	( )	( )

En esta empresa NO se dan muchas maneras de mejorar el servicio al cliente.	( )	( )	( )	( )
Todos los que trabajamos aquí sabemos cuáles son los planes de esta empresa.	( )	( )	( )	( )
Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos.	( )	( )	( )	( )
En general, en esta empresa es difícil saber qué tan bien o mal hace uno su trabajo.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa sí se pueden ignorar los procedimientos y las reglas si esto ayuda a mejorar el trabajo.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa la dirección o gerencia no está interesada en probar nuevas ideas de trabajo.	( )	( )	( )	( )
La calidad del trabajo de los empleados de esta empresa es medida frecuentemente.	( )	( )	( )	( )
Las personas de esta empresa estamos bajo presión para hacer el trabajo.	( )	( )	( )	( )
Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.	( )	( )	( )	( )
Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo	( )	( )	( )	( )
Esta compañía siempre está buscando lograr las normas más altas de calidad.	( )	( )	( )	( )

Los empleados de esta empresa tienen entusiasmo en su trabajo.	( )	( )	( )	( )
Esta empresa es rápida para responder cuando se requiere de hacer cambios.	( )	( )	( )	( )
Los directores y gerentes actúan en esta empresa como dictadores, donde su voluntad se impone para hacer el trabajo.	( )	( )	( )	( )
La empresa realmente se preocupa más por lo que pasa aquí dentro que lo que sucede afuera con los clientes y consumidores.	( )	( )	( )	( )
El trabajo en esta empresa es muy relajado.	( )	( )	( )	( )
Esta empresa es lenta para responder a las necesidades del cliente.	( )	( )	( )	( )
Los empleados NO tienen claros los objetivos de la empresa.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa rara vez se evalúa la productividad de los empleados.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa dedicamos poco tiempo a repasar los objetivos de trabajo.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa siempre se están desarrollando nuevas ideas.	( )	( )	( )	( )
La calidad se toma muy seriamente en esta empresa.	( )	( )	( )	( )

Los empleados de esta empresa tienen éxito porque se esfuerzan mucho por hacer un buen trabajo.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa NO es necesario seguir los procedimientos al pie de la letra o forzosamente.	( )	( )	( )	( )
Esta compañía es justa con sus empleados.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa nos preocupan más los procesos internos de trabajo que el mercado externo (clientes y consumidores).	( )	( )	( )	( )
Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.	( )	( )	( )	( )
En esta empresa realmente hay pocos conflictos entre los departamentos o son pequeños.	( )	( )	( )	( )
Esta empresa NO tiene una gran reputación de producir productos de la más alta calidad.	( )	( )	( )	( )
Sabemos muy bien a dónde va la empresa.	( )	( )	( )	( )
Podrían ahorrarse tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado.	( )	( )	( )	( )
Los empleados de esta empresa hacen poco esfuerzo o lo mínimo posible.	( )	( )	( )	( )
En general, los trabajos aquí NO son muy exigentes ni demandantes	( )	( )	( )	( )

Los empleados de esta empresa creemos que el éxito de la compañía depende de un trabajo de mucha calidad.	( )	( )	( )	( )
Los supervisores o jefes en esta empresa son amigables y se acercan a las personas que trabajan con ellos.	( )	( )	( )	( )
Los empleados de esta empresa NO tenemos una idea clara de qué tan bien o mal estamos haciendo nuestro trabajo.	( )	( )	( )	( )

ANEXO E: Tabla Clima organizacional:

Ítem	Promedio
Podrían hacerse mejor las cosas si las personas se detuvieran más para pensar.	1.7
La productividad podría mejorarse si los trabajos estuvieran mejor organizados y planeados.	2.0
Podrían ahorrarse tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado.	2.0
En esta empresa nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando bien juntos.	2.15
Los supervisores o jefes en esta empresa realmente entienden bien los problemas de los empleados.	2.22
En esta empresa la dirección o gerencia no está interesada en probar nuevas ideas de trabajo.	2.22
La dirección o gerencia de esta empresa es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente.	2.22
La calidad del trabajo de los empleados de esta empresa es medida frecuentemente.	2.22

La dirección o gerencia de la empresa comunica claramente a todos hacia dónde quiere ir en el futuro.	2.26
Esta compañía es justa con sus empleados.	2.26
Los métodos y maneras de hacer el trabajo son discutidos frecuentemente en esta empresa.	2.3
Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.	2.3
A la dirección o gerencia le gusta hacer las cosas a la antigüita de maneras tradicionales	2.3
En esta empresa las nuevas ideas se aceptan rápidamente.	2.33
En esta empresa frecuentemente la mala planeación hace que NO se logren los resultados esperados.	2.33
Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir.	2.33
Esta empresa es rápida para responder cuando se requiere de hacer cambios.	2.37
Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos.	2.37
Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento.	2.37
Esta compañía realmente se preocupa por sus empleados.	2.37

En esta empresa frecuentemente hay problemas de comunicación.	2.37
Los empleados de esta empresa tienen entusiasmo en su trabajo.	2.41
Esta empresa nos proporciona mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo.	2.41
En esta empresa la dirección o gerencia toma en cuenta a las personas cuando sus decisiones les afectan a estas personas.	2.41
Sabemos muy bien a dónde va la empresa.	2.41
La dirección o gerencia de esta empresa les exige demasiado a las personas que trabajan aquí.	2.41
En esta empresa los supervisores o jefes guían a su gente.	2.44
La dirección o gerencia siempre está dispuesta a escucharnos.	2.44
En esta empresa siempre se están desarrollando nuevas ideas.	2.44
Todos los que trabajamos aquí sabemos cuáles son los planes de esta empresa.	2.44
Las personas de esta empresa estamos bajo presión para hacer el trabajo.	2.48

Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados.	2.48
Los supervisores o jefes en esta empresa son amigables y se acercan a las personas que trabajan con ellos.	2.48
En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.	2.48
En esta empresa los cambios son hechos sin consultar a las personas afectadas por tales cambios.	2.52
Esta empresa es muy flexible porque puede cambiar rápidamente los procedimientos para mejorarlos.	2.52
Esta compañía cuida mucho a sus empleados.	2.52
En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.	2.52
En esta empresa los supervisores o jefes son comprensivos con su gente.	2.52
A los empleados de esta empresa normalmente sus jefes les dicen si hicieron o no bien su trabajo.	2.52
En esta empresa rara vez se evalúa la productividad de los empleados.	2.59

La dirección o gerencia permite a las personas que trabajan aquí tomar sus propias decisiones la mayor parte del tiempo.	2.59
En esta empresa se modifican los objetivos cuando las circunstancias cambian.	2.59
Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito.	2.59
En esta empresa la colaboración entre los departamentos es muy efectiva.	2.59
En esta empresa todos tienen muchos deseos de mejorar sus habilidades y capacidades.	2.59
Los cambios que se hacen en esta empresa son muy lentos.	2.59
En esta empresa sí se pueden ignorar los procedimientos y las reglas si esto ayuda a mejorar el trabajo.	2.63
En esta empresa tenemos un programa de calidad permanente y todos participamos en grupos o equipos para la calidad.	2.63
Las personas que trabajamos en esta empresa recibimos bastante capacitación y entrenamiento para que podamos usar los equipos nuevos.	2.63

Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.	2.63
La forma de hacer las cosas en esta empresa NO ha cambiado mucho desde que yo entré a trabajar.	2.63
Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo	2.67
Los empleados de esta empresa tienen éxito porque se esfuerzan mucho por hacer un buen trabajo.	2.67
En general en esta empresa es difícil saber qué tan bien o mal hace uno su trabajo.	2.67
La dirección o gerencia confía en las personas que trabajan aquí para que tomen sus propias decisiones sobre el trabajo sin tener primero que pedir permiso.	2.7
En esta empresa realmente hay pocos conflictos entre los departamentos o son pequeños.	2.7
En esta empresa la manera como trabajamos juntos siempre está cambiando positivamente para ser mejores.	2.7

En esta empresa se espera que las personas que trabajan aquí hagan demasiado en un día.	2.7
En esta empresa todo tiene que ser hecho siguiendo cuidadosamente las reglas y procedimientos.	2.74
En esta empresa no se mueve un dedo ni se hace algo hasta que los jefes lo autorizan.	2.74
La calidad se toma muy seriamente en esta empresa.	2.78
Las personas que trabajamos aquí entendemos muy bien lo que la empresa quiere hacer.	2.78
En esta empresa dedicamos poco tiempo a repasar los objetivos de trabajo.	2.78
Los empleados de esta empresa NO tenemos una idea clara de qué tan bien o mal estamos haciendo nuestro trabajo.	2.78
Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas.	2.78
Los empleados de esta empresa siempre quieren poner lo mejor de ellos mismos.	2.78
En esta empresa es muy importante seguir las reglas.	2.81

Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.	2.81
Los empleados de esta empresa creemos que el éxito de la compañía depende de un trabajo de mucha calidad.	2.85
Esta empresa está buscando continuamente nuevas oportunidades en el mercado.	2.85
En mi departamento hay mucho compañerismo	2.85
Esta compañía siempre está buscando lograr las normas más altas de calidad.	2.85
En esta empresa las personas que trabajan en departamentos diferentes se comparten la información y se ayudan.	2.85
En esta empresa NO tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.	2.89
En esta empresa los supervisores o jefes muestran que tienen confianza en las personas que trabajan con ellos.	2.93
En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos.	2.93

Los empleados NO tienen claros los objetivos de la empresa.	2.96
En esta empresa las necesidades del cliente son consideradas más importantes que las reglas y procedimientos.	2.96
En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.	2.96
En esta empresa NO se dan muchas maneras de mejorar el servicio al cliente.	2.96
Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.	3.0
La empresa realmente se preocupa más por lo que pasa aquí dentro que lo que sucede afuera con los clientes y consumidores.	3.0
En esta empresa NO se capacita a las personas cuando hay una nueva máquina o equipo	3.0
Si es necesario no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.	3.0
Esta empresa NO tiene una gran reputación de producir productos de la más alta calidad.	3.0
En esta empresa NO es necesario seguir los procedimientos al pie de la letra o forzosamente.	3.04

Los empleados de esta empresa hacen poco esfuerzo o lo mínimo posible.	3.07
En esta empresa hay muy poco respeto y colaboración entre los departamentos.	3.07
Esta empresa es lenta para responder a las necesidades del cliente.	3.11
El trabajo en esta empresa es muy relajado.	3.15
Los directores y gerentes actúan en esta empresa como dictadores donde su voluntad se impone para hacer el trabajo.	3.15
En esta empresa las personas NO pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo	3.19
En esta empresa nos preocupan más los procesos internos de trabajo que el mercado externo (clientes y consumidores).	3.19
En general los trabajos aquí NO son muy exigentes ni demandantes	3.3