



Diseño de un modelo de bienestar laboral para mejorar la calidad de vida de los empleados del nivel operativo de un barco de crucero turístico

Diana Yelitza Martínez Guzmán

Lina Patricia Forero Tobaría

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, D.C., Colombia

28/04/2023

Diseño de un modelo de bienestar laboral para mejorar la calidad de vida de los empleados del nivel operativo de un barco de crucero turístico

Diana Yelitza Martínez Guzmán

Lina Patricia Forero Tobaría

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Magister en Administración de Empresas

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, D.C., Colombia

28/04/2023

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

*"La felicidad es como una mariposa.  
Cuanto más la persigues, más huye. Pero  
si vuelves la atención hacia otras cosas,  
ella viene y suavemente se posa en tu  
hombro. La felicidad no es una posada en  
el camino, sino una forma de caminar por  
la vida". Viktor Frankl*

## **Agradecimientos**

En primera instancia a Dios quien siempre ha estado presente en mi vida y en mis proyectos. A mis padres por su apoyo incondicional, por guiarme, aconsejarme y siempre creer en mí. Diana Martínez

Dedico este trabajo a Dios por haberme dado una familia maravillosa, quienes han creído en mí y me han apoyado en mis proyectos, me han enseñado el valor del amor incondicional, a valorar lo que tengo y me han enseñado un nuevo concepto de libertad. Agradezco su apoyo y amor. Patricia Forero.

## Resumen

Algunos análisis hacen mención acerca de la inestabilidad laboral en los cruceros debida a la crisis ocasionada por la pandemia del Covid-19 (Teberga, El Covid-19 y los cruceros: un drama anunciado, 2020) y que ha afectado el bienestar y productividad de los empleados de este tipo de barcos del sector turístico (Cúneo, 2021) y (Teberga, 2021).

Con este trabajo se realizó un diagnóstico basado en la literatura sobre el impacto que esta inestabilidad laboral puede causar sobre el estado de ánimo y ansiedad de los colaboradores en un barco de crucero turístico. El alcance de este trabajo es solo para un barco turístico, teniendo en cuenta que hay alrededor de 1200 empleados en diferentes áreas y una de las estudiantes trabaja allí, de este modo se hace más factible la recolección de datos.

Los datos fueron tomados aplicando un instrumento en el área de operaciones del barco y los resultados respaldan los efectos significativos sobre la salud mental y psicológica de los tripulantes. Por lo tanto, el objetivo principal de este trabajo es diseñar un modelo de bienestar laboral para mejorar la calidad de vida de los empleados del nivel operativo de un barco de crucero turístico.

**Palabras clave:** bienestar laboral, inestabilidad laboral, productividad, comportamiento, salud mental, motivación, felicidad y bienestar organizacional

## Abstract

A few analyzes have been carried out about job instability on cruise ships due to the crisis caused by the Covid-19 pandemic (Teberga, El Covid-19 y los cruceros: un drama anunciado, 2020), which has affected the well-being and productivity of employees of these types of companies in the tourism industry (Cúneo, 2021 y Teberga, 2021).

With this work, a diagnosis was made based on the literature on the impact that this job instability can cause on the mood and anxiety of employees in a cruise company. The scope of this work is only for a tourist cruise ship, considering that there are about 1200 employees in different areas and one of the students works there, thus data collection becomes more feasible.

The data was taken by applying an instrument the area of operations of the cruise ship where the work has been done and the results support the significant effects on the mental and psychological health of the crew members. Therefore, the main objective of this work is to design a model of labor well-being to improve the quality of life of the employees of the operational level of a tourist cruise ship.

**Keywords:** labor well-being, job instability, productivity, behavior, mental health, motivation, happiness, and organizational well-being

## Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	6
<b>Abstract</b> .....	7
<b>Contenido</b> .....	8
Lista de Figuras .....	11
Lista de Tablas .....	12
Introducción .....	13
Objetivos .....	17
<i>Objetivo general</i> .....	17
<i>Objetivos específicos</i> .....	17
Justificación .....	18
1. Marco Institucional .....	20
1.1. <i>Presentación general de la empresa</i> .....	20
1.2. <i>Referentes estratégicos</i> .....	21
1.3. <i>Estructura organizacional</i> .....	22
1.4. <i>Productos o servicios ofertados</i> .....	23
1.5. <i>Análisis del sector</i> .....	24
2. Marco de Referencia .....	30
2.1. <i>Teorías de bienestar organizacional</i> .....	31
2.2. <i>Bienestar Organizacional</i> .....	36
2.2.1. <i>Psicología y salud mental</i> .....	40
2.2.1.1. <i>Salud mental y la pandemia del Covid-19</i> .....	41
2.2.1.2. <i>Efectos de la pandemia en la industria de cruceros</i> .....	44



2.2.1.3. Inteligencia emocional y psicología positiva como oportunidades en la era postcovid-19.....	45
2.2.2. Desarrollo de la carrera y acompañamiento profesional.....	46
2.3. <i>Motivación y entorno laboral</i> .....	47
2.4. <i>Beneficios sociales</i> .....	52
2.5. <i>Desarrollo de competencias</i> .....	54
3. Diseño Metodológico.....	61
3.1. <i>Tipo de investigación</i> .....	61
3.2. <i>Análisis externo</i> .....	62
3.3. <i>Análisis interno</i> .....	68
3.4. <i>Población, muestra y ficha técnica</i> .....	69
3.5. <i>Instrumento de medición</i> .....	72
3.6. <i>Validación del instrumento de medición</i> .....	73
4. Diagnóstico Organizacional.....	74
4.1. <i>Análisis de las entrevistas:</i> .....	74
4.1.1. Información general:.....	74
4.1.2. Procesamiento estadístico de datos.....	78
4.1.3. Análisis de resultados.....	87
5. Plan de Intervención.....	90
5.1. <i>Explicación de las dimensiones:</i> .....	91
5.2. <i>Herramientas del modelo:</i> .....	94
5.3. <i>Plan de implementación:</i> .....	112

5.4. <i>Conclusiones y Recomendaciones</i> .....	119
Conclusiones.....	119
Recomendaciones.....	121
Referencias .....	123

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Estructura organizacional de un barco de crucero turístico</i> .....	23
Figura 2 <i>Top 10 países destino de turismo emisor enero 2020 – 2022</i> .....	27
Figura 3 <i>Propuesta de pirámide de Maslow adaptada en tiempos de postpandemia</i> ..	50
Figura 4 <i>Análisis DOFA</i> .....	67
Figura 5 <i>Tiempo de permanencia en la empresa</i> .....	76
Figura 6 <i>Respuestas de la encuesta según el género</i> .....	76
Figura 7 <i>Encuestados según su nacionalidad</i> .....	78
Figura 8 <i>Modelo de bienestar laboral</i> .....	91
Figura 9 <i>Incentivos de internet</i> .....	96
Figura 10 <i>Flujograma para una comunicación efectiva</i> .....	97
Figura 11 <i>Actividades de esparcimiento para una convivencia sana</i> .....	102
Figura 12 <i>Actividades de la dimensión felicidad y motivación</i> .....	106
Figura 13 <i>Actividad para el manejo de emociones</i> .....	107
Figura 14 <i>Coaching de psicología positiva</i> .....	108
Figura 15 <i>Gestión de incentivos y reconocimientos</i> .....	110
Figura 16 <i>Promoción de desarrollo de competencias</i> .....	112

### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Top 10 países de residencia de extranjeros no residentes en Colombia enero 2020 – 2022</i> .....	25
Tabla 2 <i>Reconocimiento y recompensas según las generaciones</i> .....	38
Tabla 3 <i>Modelos y tipos de competencias</i> .....	56
Tabla 4 <i>Análisis PESTEL</i> .....	62
Tabla 5 <i>Ficha Técnica para la realización de la encuesta</i> .....	70
Tabla 6 <i>Cambios según el método Delphi</i> .....	74
Tabla 7 <i>Datos de la encuesta según los cargos desempeñados</i> .....	75
Tabla 8 <i>Número de personas encuestadas según edad</i> .....	77
Tabla 9 <i>Área de Gestión Humana</i> .....	79
Tabla 10 <i>Motivación y entorno laboral</i> .....	80
Tabla 11 <i>Bienestar psicológico y salud mental</i> .....	81
Tabla 12 <i>Remuneración salarial</i> .....	81
Tabla 13 <i>Acompañamiento profesional</i> .....	83
Tabla 14 <i>Desarrollo de competencias</i> .....	84
Tabla 15 <i>Vida social y esparcimiento</i> .....	86
Tabla 16 <i>Precios de internet sugeridos</i> .....	95
Tabla 17 <i>Entornos saludables laborales</i> .....	100
Tabla 18 <i>Cronograma de actividades deportivas y lúdicas</i> .....	103
Tabla 19 <i>Cuadro de incentivos de acuerdo con el desempeño</i> .....	109
Tabla 20 <i>Propuesta de información para base de datos de los empleados y su formación</i> .....	111
Tabla 21 <i>Plan de implementación del modelo de bienestar</i> .....	113

## Introducción

Los barcos de crucero turístico cuentan con diferentes áreas como: el área de recreación para los niños, deportes, aseo, restaurantes, bares, entretenimiento, área de recursos humanos, mantenimiento, entre muchos otros. Cada área cuenta con sus líderes, supervisores y managers quienes se encargan de dirigir a sus equipos. El sector turismo fue uno de los más afectados por la pandemia de 2020, según el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC) el Caribe es una región con una alta participación, tanto en el PIB como en el empleo, en ocho países su contribución es mayor del 30% del empleo total (Bello, 2020). Por su parte, la industria de cruceros se vio altamente impactada a raíz de la pandemia, donde los barcos tuvieron que suspender sus actividades por más de año y medio afectando así a más de 1'166.000 colaboradores a nivel mundial (CLIA, 2021).

De acuerdo con información suministrada por un empleado directo del barco, antes de la pandemia, los empleados tenían varios beneficios como, por ejemplo: salir a los puertos a explorar, hacer compras, ir a la playa, entre otros; a bordo, se realizaban distintas actividades de esparcimiento tales como: fiestas, bingos, rifas, concursos, entre otros.

Hacia la mitad del año 2021, de acuerdo con informes de la CEPAL y la OMS, los casos de Covid-19 empezaron a disminuir en varias regiones a nivel mundial, hecho por el cual se evidencia un resurgimiento industrial que refleja, a su vez, una significativa recuperación a nivel empresarial tras el fuerte impacto al que se vieron enfrentados durante la pandemia (Cepal-OPS, 2021). La industria de crucero empieza también a activarse con pocos barcos saliendo de Europa y luego de América del Norte y el Caribe.

Con el nuevo comienzo de las industrias de crucero (SeaTradeCruiseGlobal, 2022) y por las condiciones que ha puesto el Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades CDC, los tripulantes que deseen embarcarse ahora deben cumplir con más requisitos; deben tener las 3 dosis de la vacuna, sus países de residencia no deben tener ninguna restricción de viaje, los empleados ahora deben tener en mente que no tienen la misma libertad de salir a puertos y explorar como antes se podía, se deben seguir estrictos protocolos de bioseguridad, las distintas actividades de esparcimiento ya no se permiten con tanta libertad como se llevaban a cabo antes de la pandemia (CDC, 2021), específicamente, el personal debe cumplir con las medidas durante el proceso de embarque y desembarque, medidas dentro del barco y sus áreas comunes que implican distanciamiento físico especialmente en espacios cerrados, recibir capacitación en procedimientos relacionados con la prevención y control de infecciones (Bello, 2020).

Los tripulantes han regresado poco a poco a sus antiguos trabajos en los barcos, pero también muchos de ellos consiguieron empleos en sus respectivos países, cerca de sus familias y amigos. Una gran cantidad de tripulantes deciden simplemente no volver debido a las restricciones dentro de los barcos; a medida que los cruceros empiezan con su operación normal, se enfrentan a una escasez de tripulación para sus flotas. Esto también, es debido a que la vida social dentro de los barcos ha sido bastante restringida, no se cuenta con un acompañamiento o asesoría directa al empleado; en caso de angustia, tristeza, desconsuelo o simplemente la necesidad de hablar con algún experto, ya que los trabajadores se encuentran lejos de sus familias (Travel weekly, 2021) por un lapso de 4 a 8 meses aproximadamente (Organización Marítima Internacional, 2020).

El barco de crucero turístico donde se está realizando el estudio, enfrenta una problemática, específicamente en el área operativa, debido a que, al volver a empezar con su operación normal después de una larga pausa por la pandemia, se ha evidenciado que los tripulantes tienen jornadas más largas de trabajo y al encontrarse lejos de sus familias durante cierta cantidad de meses que duran sus contratos, en ocasiones se sienten solos, tristes y deprimidos. Algunos empleados no soportaron las nuevas restricciones impuestas a raíz de la pandemia por Covid-19, como el no poder salir a los puertos, el hecho de compartir menos en eventos sociales y tener la mascarilla puesta todo el tiempo. De otro lado, a pesar de los esfuerzos en mejorar el bienestar de la tripulación de barcos durante la pandemia brindando información sobre distintos aspectos para contribuir con la salud mental (Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2021), se observó que no hay apoyo psicosocial suficiente por parte del área de recursos humanos con un promedio de 1200 empleados por barco. Lo anterior trae como consecuencias inestabilidad laboral por una alta escasez de tripulación, baja retención de personal y todo esto evidentemente afecta la atención que se le brinda al pasajero que sin duda es el valor agregado más importante en el sector del turismo (CDC, 2021 y Tayeb, 2021).

#### Pregunta de investigación

¿Un barco de crucero turístico, puede enfrentar la escasez de tripulación en sus flotas y mejorar la calidad de vida de sus empleados a partir de la adopción de un nuevo modelo de bienestar laboral?

El siguiente documento se compone de: objetivo general, objetivos específicos, justificación, marco institucional donde se incluye la presentación general de la empresa, su misión, visión, objetivos y valores. La estructura organizacional del barco crucero

Diseño de un modelo de bienestar laboral para mejorar la calidad de vida de los empleados del nivel operativo de un barco de crucero turístico.

16

seleccionado para el estudio, el análisis del sector y marco de referencia. Luego, se puede observar el diseño metodológico, donde se menciona el tipo de investigación, el análisis externo e interno del barco, el diagnóstico organizacional, plan de implementación del modelo de bienestar laboral y conclusiones.



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de bienestar laboral para mejorar la calidad de vida de los empleados del nivel operativo de un barco de crucero turístico.

### **Objetivos específicos**

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para diseñar un modelo de bienestar laboral.
- Realizar un análisis interno del barco que permita identificar las concepciones de los trabajadores y encontrar oportunidades de mejora.
- Identificar las variables que permitan proponer un modelo de bienestar laboral para el barco de crucero turístico.
- Formular un plan de implementación para el modelo de bienestar laboral propuesto.

### **Justificación**

Al implementar un nuevo modelo de bienestar laboral en el barco en el cual se está realizando el estudio, los tripulantes recibirán más atención personalizada donde podrán expresar libremente sus emociones, participarán en actividades de capacitación en diferentes temas, así como en actividades lúdicas, de esparcimiento, cultura y deporte. Esto permite que los empleados que están a bordo se encuentren más tranquilos y animados; asimismo, motiva a los empleados que están en casa a que vuelvan con más seguridad a sus antiguos trabajos. Con estos cambios de actitud en los empleados, se garantiza un mejor servicio hacia los pasajeros; que como se mencionó anteriormente son el valor agregado más importante en la industria del turismo. Como lo indica 'Claus Möller' consultor danés, mencionado por Chiavenato al considerar a los empleados en primer lugar, éstos colocarán en primer lugar a los clientes (Chiavenato, 2020).

El principal impacto que se espera al implementar un nuevo modelo de bienestar laboral es incrementar la autoestima y la motivación de los empleados del barco, para así brindar un mejor servicio al cliente. Cuando un pasajero realiza un crucero y los empleados hacen que sus vacaciones sean inolvidables, ésta misma persona volverá en su próximo descanso y aún mejor, él mismo va a recomendar el crucero a sus familiares y amigos, atrayendo así más y más clientes. Al brindar un excelente servicio el cual comienza por el buen trato de los tripulantes hacia los turistas, el barco crucero se fortalecerá frente a la competencia, y esto se evidenciará en el crecimiento de las reservaciones en comparación con otros buques.

Algunas de las ventajas internas que puede generar para el barco de crucero turístico la aplicación de una metodología de diagnóstico y un plan de mejora son: mejoramiento

del bienestar emocional, físico, social y en el lugar de trabajo de los tripulantes.

Asimismo, se pueden observar ventajas externas como: la mejora en la atención al cliente, incremento del Net Promoter Score (NPS) el cual es un sistema y un indicador que mide la satisfacción del cliente, así como su lealtad (NPS, 2014). Por otro lado, también se verá el incremento de reservaciones de pasajeros en sus próximos cruceros al observar el NPS y los comentarios de otras personas en las redes sociales y en las páginas oficiales como la CLIA (Cruise Lines International Association).

Los resultados del proyecto buscan evidenciar que mejorar el bienestar del empleado se alinea con una de las estrategias del barco, la cual es brindar un excelente servicio al cliente. Según Diener (2000), al contar con empleados felices, la forma de trabajo cambia, se trabaja más tranquilo, más sereno y con mucha motivación, esto sin duda afecta el día a día de las labores e influye directamente en el servicio a los pasajeros (Chiavenato, 2020). Cuando los clientes van a un crucero, este se convierte en su segundo hogar por un lapso de 3 a 7 días aproximadamente, dependiendo de la ruta que hayan escogido. El hecho de interactuar con empleados amables, que transmitan confianza y seguridad hará que estos clientes creen lazos de confianza, se sientan tranquilos y bien atendidos; sin duda se cumple con una de las metas del sector del turismo la cual es hacer de las vacaciones una experiencia inolvidable.

Igualmente, con los resultados del proyecto se quiere mostrar la sinergia que tiene el bienestar productivo sostenible (SBPS), porque indudablemente al revisar el desempeño de los colaboradores y su bienestar se pueden evidenciar elementos que puedan contribuir al mejoramiento de la productividad y de esta manera promover el trabajo en el barco de crucero turístico como un sitio agradable, sostenible y competitivo (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente y Rodríguez, 2014).

## 1. Marco Institucional

### 1.1. Presentación general de la empresa

Por petición de confidencialidad de la gerencia, se mantiene en anonimato el nombre de la empresa y del barco de crucero turístico que se escogió para llevar a cabo el estudio. Esta empresa es reconocida por fomentar la innovación a nivel marítimo y ha rediseñado constantemente las vacaciones en crucero desde su lanzamiento en 1969. Pertenece al sector del turismo, empleando a más de 78.000 personas alrededor del mundo. Cada clase sucesiva de barcos es hermosa desde su arquitectura y amplía el panorama posible en un crucero. A bordo, la línea de cruceros global ha incorporado actividades como la escalada en roca, el patinaje sobre hielo y el surf en el mar llamando la atención de las familias y turistas. En todo momento, los huéspedes disfrutan de emocionantes rutas a destinos interesantes del mundo y disfrutan del amable y atractivo servicio de sus empleados. La empresa se creó en 1968 y en la actualidad posee 26 barcos y tiene 13 pedidos adicionales (RCI, 2021)

Según indican en su sitio oficial para inversionistas, [rclinvestor.com](http://rclinvestor.com) la acción de la empresa en la Bolsa de Nueva York es denominada RCL tuvo una importante baja durante el año 2020 debido a los impactos de la pandemia mundial, tanto así que la empresa registró pérdidas netas de medio billón de dólares a diferencia de lo registrado en el periodo 2019, cuando obtuvo utilidades netas de 1,8 billones de dólares. No obstante, los reportes oficiales a inversionistas reflejan una situación actual de liquidez sólida con cinco (5) billones de dólares (RCL Investor, 2022).

Por otra parte, ya han comunicado oficialmente que tienen activa algo más de la mitad de la flota en todo el mundo con múltiples destinos y contando en su flota con varios de

los barcos más grandes y modernos de la actualidad. Agregan, además, la empresa debutará en Icon Class en 2023, una nueva clase de barcos propulsados por una combinación de gas natural licuado (GNL) y tecnología de pila de combustible que reduce drásticamente las emisiones de gases de efecto invernadero (RCI, 2021).

La introducción de pilas de combustible representa otro importante paso adelante en la mejora continua y la responsabilidad medioambiental; la empresa se define “Con una pasión por la construcción de barcos revolucionarios y un compromiso con la mejora continua, la línea de cruceros tiene una larga historia de protección de las comunidades y océanos en los que opera. Esto incluye reducir el consumo de energía en las operaciones marítimas y hoteleras, así como diseñar y construir los barcos más eficientes posibles. Estos principios impulsan todos los esfuerzos para ser un líder en el diseño e innovación de cruceros sostenibles” (RCL Investor, 2022, p. 1).

## 1.2. Referentes estratégicos

Los referentes estratégicos mencionados a continuación se extraen de la página oficial de la empresa de crucero, información pública que se encuentra en la web.

**Misión:** “Nuestra misión es hacer de sus vacaciones una diversión inolvidable tanto para usted como para su familia” (RCI, 2021).

**Visión:** “Generar más utilidades para nuestros accionistas. Fortalecer y ayudar a nuestros empleados. Proporcionar la mejor experiencia vacacional y mejorar el bienestar de nuestras comunidades” (RCI, 2021).

**Objetivos:** El objetivo de esta empresa es poder cumplir con las expectativas ya propuestas las cuales son:

- Hacer las vacaciones de nuestros clientes inolvidables.
- Lograr poner nuestra compañía en lo más alto.
- Mejorar como empresario (RCI, 2021).

**Valores:** “Hacemos de nuestros Valores Corporativos la guía de nuestras acciones:

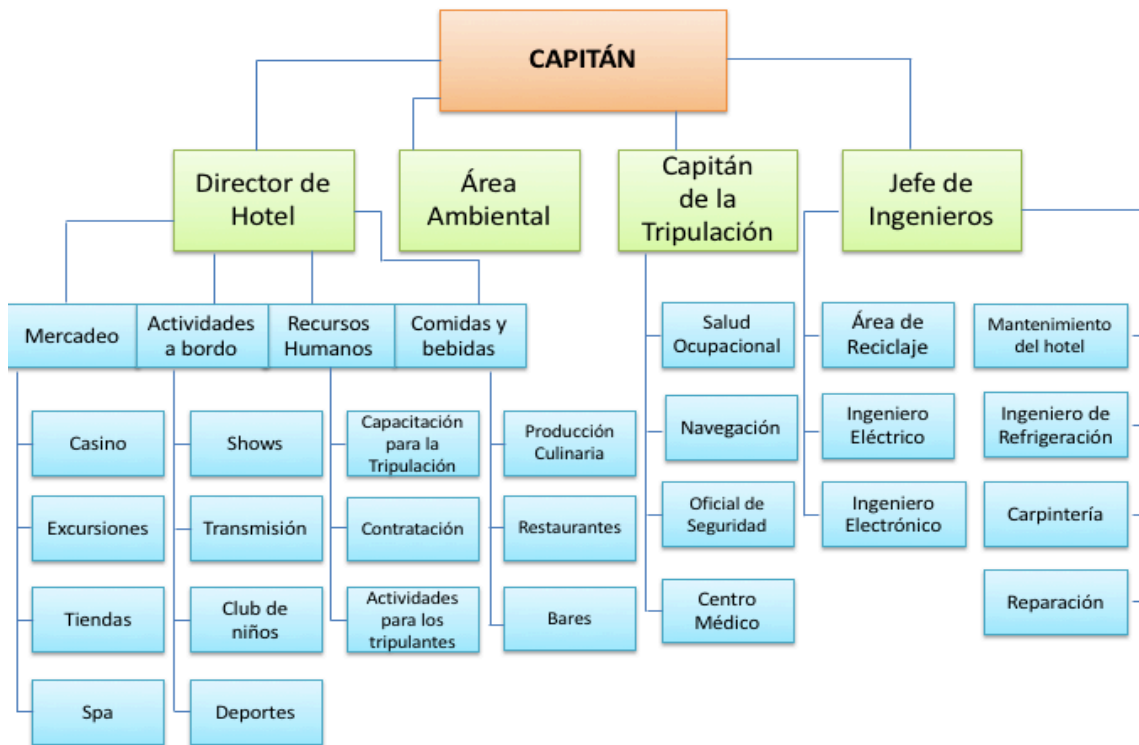
- Nos motiva el desafío, siempre vamos por más.
- Fomentamos la iniciativa propia, sin miedo a equivocarnos.
- Buscamos generar oportunidades de crecimiento para nuestros talentos.
- Nos apasiona superar las expectativas de nuestros clientes.
- Enfrentamos los desafíos como un solo equipo.
- Disfrutamos lo que hacemos y celebramos nuestros logros” (RCI, 2021).

### 1.3. Estructura organizacional

En este apartado se presenta la estructura organizacional de un barco de crucero turístico, se categoriza como funcional puesto que reúne las labores y actividades por funciones: como función primordial está la del Capitán, a quien se reportan todas las áreas del barco. Luego, está el Director de Hotel, Jefe del Área Ambiental, el Capitán de la Tripulación y el Jefe de Ingenieros. La estructura funcional fomenta la especialización de las labores, promueve la utilización eficaz del talento tanto técnico como administrativo, minimiza la necesidad de un sistema de control elaborado para una adecuada y eficaz toma de decisiones (David, 2017).

**Figura 1**

*Estructura organizacional de un barco de crucero turístico*



*Nota.* Organigrama de un barco de crucero turístico. Fuente: elaboración propia adaptado de documento institucional RCI (2021).

#### 1.4. Productos o servicios ofertados

El barco de crucero pertenece al sector del turismo, zarpa de diferentes lugares del mundo dependiendo de la temporada. Un crucero es como un hotel flotante que ofrece diferentes actividades y entretenimiento a bordo de cada barco; esto se hace con el fin de brindar a los pasajeros unas vacaciones completas. Es una oportunidad perfecta para viajar, disfrutar del mar y de diferentes puertos que se visitan. Aparte del camarote que se tiene cuando se hace la reserva, algunas de las actividades que se ofrecen a bordo adicionales son:

- Comidas a bordo de primera calidad y servidas en áreas asignadas y apropiadas
- Zona de casino
- Discoteca con fiestas temáticas
- Gimnasio y Spa dotados con la más alta tecnología
- Instalaciones para jugar tenis, basquetbol, ping-pong
- Piscinas para niños y adultos, jacuzzi
- Club para niños de todas las edades
- Zona comercial con tiendas y boutiques
- Escalada en roca, patinaje sobre hielo y el surf marino
- Teatros con variedad de entretenimiento, incluyendo espectáculos de Broadway.

#### 1.5. Análisis del sector

El sector del turismo tuvo un gran impacto negativo durante el 2019 y 2020 a raíz de la pandemia y sus efectos a nivel mundial tal como se puede observar en la tabla 1. La situación empieza a mejorar a mediados del 2021 que, con cifras preliminares, se nota un aumento de visitantes no residentes del 53,2% respecto a 2020. En enero de 2022, los visitantes no residentes aumentaron en un 174,1% frente a 2021. Durante el cuarto trimestre de 2021 los ingresos de divisas por turismo aumentaron 257,0% respecto al mismo periodo del 2020. En enero de 2022 llegaron al país 170.248 extranjeros no residentes donde 58.492 fueron colombianos residentes en el exterior que visitaron el país y 2.734 correspondió a pasajeros en cruceros internacionales. Asimismo, Estados Unidos fue el país con más flujo de visitantes extranjeros registrando una participación de 26,2% respecto a enero de 2020 (EMIS, 2022).



**Tabla 1**

*Top 10 países de residencia de extranjeros no residentes en Colombia enero 2020 – 2022*

Enero					
País	2020	2021	2022	% Var 20-22	% Var 21-22
Estados Unidos	53,970	20,614	50,818	-5.80%	146.50%
Chile	12,178	4,413	12,414	1.90%	181.30%
Perú	14,676	2,504	11,114	-24.30%	343.80%
México	15,920	3,012	9,691	-39.10%	221.70%
Panamá	11,449	2,740	8,892	-22.30%	224.50%
Ecuador	11,017	1,980	8,617	-21.80%	335.20%
España	9,538	2,983	6,806	-28.60%	128.20%
Argentina	15,899	2,320	5,890	-63.00%	153.90%
Francia	8,999	2,009	5,292	-41.20%	163.40%
Resto de países	80,594	15,017	50,714	-37.10%	237.70%
<b>Total general</b>	<b>265,175</b>	<b>63,726</b>	<b>193,593</b>	<b>-27.00%</b>	<b>203.80%</b>

*Nota.* Los datos representan los 10 países de residencia de extranjeros no residentes en Colombia de enero de 2020, 2021 y 2022. Fuente: Elaboración propia adaptado de EMIS (2022). Migración Colombia OEE – MinCIT.

De acuerdo con cifras de la World Tourism Organization, el año 2019 fue un año fuerte en crecimiento de la industria por medio de las llegadas internacionales, encabezadas por Oriente Medio (más del 8%), Asia y el Pacífico y Europa registraron un crecimiento del 4%; a pesar del contexto mundial de desaceleración, el gasto turístico siguió creciendo; entre 2009 y 2019, el crecimiento real de los ingresos por turismo internacional por turismo internacional (54%) superó el crecimiento del PIB mundial (44%); el informe resalta que el 2019 fue un año de grandes cambios en el sector debido al colapso del grupo de viajes Thomas Cook y varias aerolíneas de bajo costo en Europa (World Tourism Organization, 2020).

Entretanto, el año 2020 mostró la importancia del turismo para el desarrollo sostenible debido a toda la situación generada por la pandemia y el año 2021 sentó un precedente en la transformación del sector turismo, en cuanto a resiliencia y determinación, aprendizaje y adaptación; durante los meses de enero a marzo de 2021 el Comité Mundial de Crisis para el Turismo evaluó las implicaciones para los viajes, reinicio del turismo reconociendo el papel de la cultura y la creatividad en este proceso, igualmente, en el trimestre de abril a junio se observó la importancia de la colaboración y de la innovación para acelerar el desarrollo rural por medio del turismo y la creación de nuevas start-ups (World Tourism Organization, 2021).

Entre julio y septiembre en Europa se volvió a recibir turistas de todo el mundo, siendo muy relevantes las soluciones digitales y vio la importancia de reducir residuos y consumo de plásticos para contribuir a un mundo más sostenible desde el turismo; finalmente, este informe reveló que entre octubre y diciembre de 2021 registró mejoría en las cifras de llegada de turistas en los países del norte (World Tourism Organization, 2021).

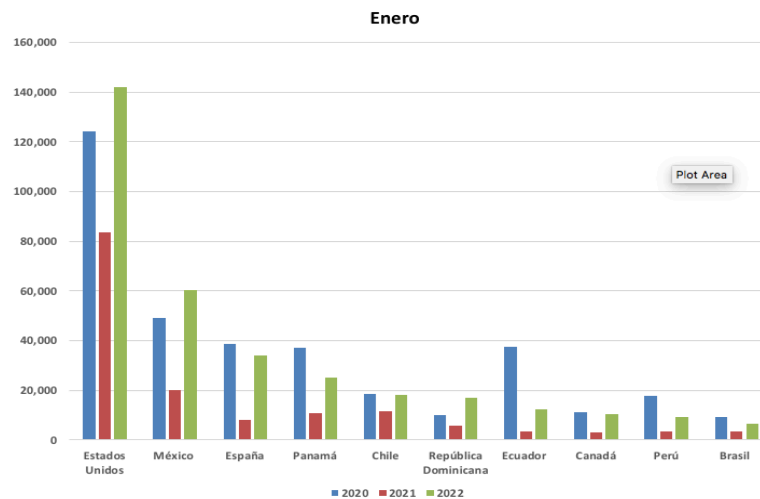
Para el año 2022 el turismo global arrojó cifras más positivas, las Naciones Unidas resaltaron el papel del turismo en la recuperación económica, la WTO junto con la OMS alertaron acerca del hecho de la importancia de levantar las restricciones de viaje, la construcción de un turismo sostenible en lo ambiental y lo social, igualmente, el empoderamiento de la mujer como uno de los ejes del reinicio del turismo, también la prioridad de la WTO en el empoderamiento de los jóvenes en la industria del turismo y como un indicador de cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS); finalmente, este informe de 2022 revela que el turismo internacional registró 250 millones

de llegadas internacionales durante los primeros cinco meses del año (World Tourism Organization, 2022).

De otro lado, en Colombia, en cuanto a ciudades de destino, Bogotá recibió el mayor número de extranjeros no residentes con 38,2% del total, seguida de Medellín y Cartagena. Entre tanto, en enero de 2022, salieron del país 385.859 colombianos lo que representó un aumento de 121,7% frente a 2021; de ese total 241.555 correspondió a turismo emisor el cual excluye a los colombianos que residen en el exterior, lo que representó un incremento de 121,9% con respecto al mismo mes de 2021. Los principales destinos del turismo fueron: Estados Unidos con un 30%, México con un 21% y España con un 8% (EMIS, 2022).

## Figura 2

Top 10 países destino de turismo emisor enero 2020 – 2022



*Nota.* La figura representa los 10 países de destino de turismo emisor en enero de 2020, 2021 y 2022. Fuente: Elaboración propia adaptado de EMIS (2022). Migración Colombia OEE – MinCIT.

En cuanto a la industria de cruceros, el informe sobre el estado de la industria de cruceros de 2021 resalta que en el año 2019 la industria mundial de cruceros recibió a casi 30 millones de pasajeros, creó 1.177.000 puestos de trabajo a nivel global y contribuyó con más de 154 mil millones de dólares a la economía mundial. La generación de empleo e ingresos se encuentra entre las principales contribuciones económicas consideradas por la Cruise Line International Association (CLIA), la mayor representante del sector de los cruceros en el mundo. En relación con el gasto medio por viajero, el crucerista gasta 376 dólares antes de embarcar y 101 dólares en cada escala del crucero. En el año 2018 el sector del turismo generó 607.000 empleos directos y se pagaron más de 28 mil millones a los trabajadores. Los destinos más demandados son el Caribe (32%) y el Mediterráneo (17%) (Cruise Lines International Association, 2021).

No obstante, este surgimiento se vio alterado por los sucesos acaecidos en 2020 tales como: huracanes, incendios forestales y la crisis de salud pública debida al Covid-19 que culminó con la suspensión de las operaciones de cruceros en todo el mundo a mediados de marzo (Cruise Lines International Association, 2021).

Así mismo, según este informe, el sector de los cruceros ha vivido un crecimiento sostenido en la última década, pasando de 17,8 millones de cruceristas en 2009 a 30 millones a 2019. Antes de conocerse la crisis Internacional del COVID 19, a principios de 2020 CLIA estimaba un crecimiento de 2 millones de pasajeros, estimando los 32 millones de viajeros. Además, durante este mismo año se pensaba el lanzamiento de 19 barcos nuevos. El principal mercado del crucero es Estados Unidos, con un 50,21% del total cruceristas, seguido de Europa Occidental (23,73%), Asia (14,95%) y Oceanía (5,15%) (Cruise Lines International Association, 2021).

En el mercado de cruceros existen más de 50 líneas y más de 250 barcos en operación. Este mercado es liderado por cuatro grandes empresas, Carnival Corporation y Royal Caribbean Cruise Lines poseen el 64% de las flotas totales a nivel mundial, seguidas por Norwegian Cruise Lines Group con un 10% y MSC con un 7,3%, estas compañías controlan alrededor del 75% del mercado generando ingresos de 34,2 mil millones de dólares en 2018 a través de la venta de reservaciones y las compras que se relacionan a bordo de los barcos (Sbarbati, 2022).

Por otra parte, cabe resaltar que la empresa Carnival Corporation generó ingresos de 18,9 mil millones de dólares para el año 2018, con una cuota de mercado del 41%, seguido de Royal Caribbean Cruises el cual generó 9,5 mil millones de dólares el mismo año, con una cuota del mercado del 21%, Norwegian generó 5,8 y una cuota de mercado del 13%. Estos datos solo para comprender la importancia del sector de cruceros en el turismo como actividad económica a nivel mundial, la generación de empleo y los ingresos son aspectos sobresalientes en este sector (Sbarbati, 2022). Para el año 2019, la contribución económica a nivel global de las empresas de crucero fue de 154,5 millones de dólares, generando alrededor de 1,2 millones de empleos, cuyos salarios se estiman en 50,5 millones de dólares (CLIA, 2021).

El sector de cruceros es conocido a nivel mundial por su variedad de barcos, existen de diferentes tamaños, con diferentes atracciones a bordo, diversidad de puertos que se visitan, cruceros de 3, 5, 7 y 10 días, se pueden llevar a cabo diferentes celebraciones a bordo. El sector del crucero tiene barcos haciendo recorridos a nivel global, el destino más popular es Caribe/Bahamas/Bermuda con un 40% del total de cruceristas, seguido del Mediterráneo Central y Occidental con 15%, luego esta Asia con un 13%, Norte de

Europa 6%, seguido de Alaska, Australia, Nueva Zelanda y el Pacífico con un 4% (Sbarbati, 2022).

De otro lado, vale la pena mencionar que Colombia no fue un país ajeno a la crisis de 2020, es así como luego de más de año y medio sin recibir cruceros en Colombia, comienza la temporada de cruceros en el país 2021-2022 en donde se espera que lleguen más de 26 líneas a la capital de Bolívar y 7 a la de Magdalena, lo que significa una recuperación del 57% en comparación con la temporada 2019-2020. Como lo menciona Flavia Santoro, presidente de ProColombia, “la industria de los cruceros es un sector clave para el desarrollo y la reactivación económica y segura del país ya que generaba ingresos por más de 60 millones de dólares por temporada” (MinCIT, 2021, Pág. 1).

Por su parte, para incentivar la reactivación del turismo en el país, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo planea retirar el timbre de salida de la Aeronáutica Civil, el cual se cobra a pasajeros de cruceros que embarcan en Cartagena. También, la Ley General de Turismo contempla la opción de incentivos para nuevos proyectos de muelles náuticos para que sus rentas aumenten la tarifa en un 9%. En marzo de 2021 el país participó en el Virtual Sea Trade Expeditions, un evento con un enfoque en turismo acuático y de expedición, el país también asistirá a ferias internacionales de Sea Trade Cruise Global y FCCA Annual Conference and Tradeshow esto con el fin de capacitarse y poder competir más eficazmente en el sector del turismo a nivel internacional (MinCIT, 2021).

## **2. Marco de Referencia**

El presente marco de referencia está organizado de la siguiente manera: una primera parte donde se hace referencia a las teorías relacionadas con el bienestar en las

empresas, una segunda parte que se refiere al bienestar organizacional que involucra temas de psicología y salud mental así como acompañamiento profesional, una tercera parte donde se hace referencia a la motivación y entorno laboral, una cuarta parte se relaciona con aspectos de beneficios sociales y una quinta parte, el desarrollo de competencias.

## 2.1. Teorías de bienestar organizacional

A lo largo de la historia de la evolución de las empresas, la gestión del talento humano también ha sufrido cambios y ha tenido varios estadios de madurez dependiendo de las exigencias del mercado (Chiavenato, 2020).

Igualmente, grandes pensadores de la historia han influenciado el tema del recurso humano como una ficha importante en las organizaciones, se han identificado tres corrientes: la escuela clásica, la escuela de las relaciones humanas y la escuela de ciencias administrativas (Manjarrez, Sablón y Ortega, 2016).

La escuela clásica, por su parte, fue influenciada por la revolución industrial (Stoner, 1996) y el liberalismo económico, surgimiento de los monopolios, influyendo en cambios sociales, una revolución tecnológica y aumento de la competencia (Chiavenato, 2020).

En esta escuela clásica se destacaron figuras como: Frederick Winslow Taylor dando lugar a la corriente conocida como "Taylorista"; Henry Fayol, Max Weber (Murillo, et al., 2007) y Henry Ford (Bouzas y Reyes, 2019). Taylor le daba preponderancia a la gestión, puesto que, según él, las actividades relacionadas con la planeación del proceso productivo debían estar centralizadas en la administración, mostrando una división clara entre los operadores y la administración.

El fordismo y el taylorismo eran formas de organización industrial que se basaban en la productividad, la disciplina laboral, no había bienestar para los colaboradores con este tipo de administración (Jones y George, 2019), control a los procesos para hacerlos más eficaces, surgiendo el tema de tiempos y movimientos, así como la estandarización de los procesos (Bouzas et al., 2019). Durante este periodo se sientan las bases para la selección, entrenamiento, remuneración y la supervisión del trabajador; Fayol dio su aporte en cuanto al análisis de los puestos de trabajo y las funciones (Espinoza, 2009).

Posterior a este periodo y la crisis de 1929, se destaca un cuestionamiento al libre mercado, el desarrollo de la economía y el bienestar del personal, hay un reconocimiento del conflicto de clase y se inicia el periodo de la escuela de las Relaciones Humanas enmarcada por la Teoría Estructural, el Comportamiento Organizacional, la de Transición y del Hombre Social (Ramírez, 1988), enfatizando en las relaciones interpersonales, cuyos pensadores destacados fueron: George Elton Mayo, Kart Lewin, Douglas Mc. Gregor y Abraham Maslow. Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Dickson diseñaron los estudios que posteriormente dieron lugar a lo que se denominó efecto de Hawthorne, en el que se concluyó que las presiones de grupo pueden repercutir en la productividad y se establecieron las bases de los roles del personal en las empresas (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013).

Esta escuela se fundamenta en el logro de los objetivos mediante las personas, de las relaciones interpersonales (Ayala, 2012), así que se concentraron los esfuerzos hacia los métodos del personal, las relaciones laborales, evaluación de liderazgo, desempeño, y la cultura organizacional. Aquí en esta escuela se encuentran los siguientes principios (Manjarrez et al., 2016):



- Motivación de las personas por las necesidades sociales y no únicamente por incentivos de tipo económico.
- Las personas consiguen su sentido de identidad debido a sus relaciones con las otras personas.
- El trabajo rutinario genera insatisfacción, afectando la parte emocional.

En este sentido, Manjarrez y colaboradores (2016) observan que los pensadores de la escuela de las Relaciones Humanas vieron que los grupos informales afectaban en el aumento de la productividad y se reconoce al hombre como un ser social, como ya lo había enunciado Aristóteles (Lanfranco, 2013), que necesita reconocimiento, aprobación social y participación. Mc. Gregor diferenció las escuelas de recursos humanos: la teoría X (la clásica) y la teoría Y (de las relaciones humanas). Douglas McGregor en su obra escrita en 1960, resaltó una forma de gestión que confiaba responsabilidades a los empleados y brindaba oportunidades de progreso (Mathe, Pavie y O' Keeffe, 2011).

De otro lado, en la posguerra, Japón empezó a adoptar un modelo que surgió de las condiciones económicas y políticas en las que quedó por la destrucción causada por la guerra y las sanciones que tuvo este país (Krugman, Obstfeld y Melitz, 2016). Japón tenía mano de obra poco calificada, condición que fue aprovechada por Taiichi Ohno, uno de los directivos de la empresa de automóviles Toyota, quien revolucionó la gestión organizativa creándose un nuevo modelo llamado el Toyotismo caracterizado por dar relevancia a la descentralización, que surgió de la idea de disminuir los costos de producción contratando empresas externas, es decir, tercerizando los servicios (outsourcing), convirtiéndose en una insignia del capitalismo (Carbaugh, 2017); este nuevo modelo brinda la posibilidad que las empresas externas provean todo el material que se requiere para la ejecución de las labores, igualmente, comenzó la era de la

producción de acuerdo con la demanda, externalizando el riesgo y la provisión en el momento preciso: just in time (Bouzas et al., 2019).

Las nuevas tecnologías de la información influyen en cómo se concibe el trabajo (Ayala, 2012) y han permitido desconcentrar la producción y los enormes procesos se trasladaron a los países del tercer mundo para disminuir entre otras cosas costos de producción (Carbaugh, 2017), así que la tecnología ha sido protagonista en todo este cambio que se ha dado a nivel mundial desde la posguerra hasta nuestros días. El sistema de producción de Toyota trajo consigo flexibilización laboral (Álvarez, 2012). De otro lado, las nuevas tecnologías y las comunicaciones han traído el desarrollo de un tipo de trabajo enfocado hacia los servicios, trabajo gerencial e intelectual (Díaz, 2011).

De manera paralela al fenómeno que se dio en Japón, entre 1940 y 1960, Herbert Simon adoptó una nueva corriente la cual parte del concepto que las organizaciones están compuestas por un colectivo humano y realizó grandes aportes a todo lo relacionado con toma de decisiones (Bonome, 2009). Así surge la base de la escuela de las ciencias administrativas, en donde los recursos humanos integran el grupo de trabajo, cómo es su interacción y los fenómenos que surgen por la interrelación de sus comportamientos. Simon señalaba que dependiendo de cómo se obtiene, se mantiene y se realiza la retención del talento humano, se determinará el éxito o fracaso de la empresa (Arraigada, 2009).

Simon también reconoce que las personas tienen motivos para estar involucradas dentro de una organización, por ejemplo: recompensas (no solamente económicas), promoción y reconocimiento (Estrada, 2006). Los principales pensadores de esta nueva escuela son: Phillip Crosby, Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Joseph Juran, Armand

Feigenbaum, Daniel Katz. Los enfoques modernos más destacados son: el enfoque sistemático, teoría Z, la teoría de la calidad total, por otro lado, la teoría de las contingencias y la de las relaciones humanas (Gutiérrez, s.f.).

Por su parte, surgieron tendencias hacia el control total de la calidad en donde ya se observan a los trabajadores como clientes internos; de hecho, un elemento importante para ganar el premio a la calidad es porque la empresa ha comprendido que el desarrollo del recurso humano es un elemento clave para la gestión y la calidad es fundamentada en la satisfacción del cliente interno y externo (Montoya et al., 2016). Del mismo modo, nacen modelos de participación tales como: los círculos de calidad, para optimizar la participación y el compromiso de los colaboradores, con lo que se crea y se dinamiza el término de competitividad (López, 2005).

Asimismo, se dan todos los cambios en desarrollo y cultura organizacional con los postulados de Beckhard y Jaime (1973), relacionados con transformación cultural en las empresas y su relación con la competitividad y los elementos presentados por Deal y Kennedy (1985), Thevenet (1994) y Shein (1988) relacionados con la cultura organizacional que se refiere al conjunto de conocimientos que surgen del desarrollo intelectual a partir de la lectura, estudio y trabajo, tradiciones, costumbres e ideas en una organización (Ramírez, Orozco y Garzón, 2020).

Todos estos antecedentes indican que la administración del recurso humano ha pasado de ser un tema netamente productivo y donde se ha dejado de ver a las personas como simples recursos de las empresas, a un asunto en donde se ven a las personas dando valor a su personalidad, destrezas, conocimientos, percepciones y deseos (Chiavenato, 2020).

## 2.2. Bienestar Organizacional

Las personas siempre buscan en todo momento el bienestar y la felicidad; en particular, la felicidad es producto de pequeños instantes que se viven, que aparecen y desaparecen mostrando una característica insignificante. Durante varios siglos se ha estudiado el fenómeno de la felicidad desde distintas ópticas, como desde la filosofía, la religión y la academia (Rivera, Tarride y León, 2019). El bienestar es un factor relevante en los procesos de la felicidad entendida con una perspectiva de desarrollo del potencial humano (Ramírez, Orozco y Garzón, 2020), igualmente, el bienestar laboral es un factor relevante en la satisfacción y la competitividad, el sentido de pertenencia y genera un adecuado ambiente para el desarrollo de las actividades cotidianas (Estrada y Ramírez, 2010).

Seligman (2007), entiende el bienestar, algunas veces en términos de gratificaciones subjetivas y otras veces como vidas moralmente buenas definidas por el ejercicio de las virtudes. También sugiere que las realizaciones y gratificaciones que contribuyen al bienestar son una parte inherente de la acción virtuosa, no solo una consecuencia de ella.

Alfred Adler en 1911 desarrolló una teoría de la personalidad y un enfoque de la consejería y la psicoterapia, por lo que ha sido considerado uno de los autores más influyentes en la psicología positiva (Watts y Ergüner-Tekinalp, 2017), aunque Martin Seligman en la década de 1990 enfocó sus estudios de psicología positiva en el bienestar y la felicidad (Seligman, 2002); así entonces, la psicología positiva se ocupa del bienestar humano, persigue el conocimiento básico del vivir bien mediante el desarrollo de capacidades que diferencian a los humanos y les permite lograr la felicidad, en

consecuencia, la felicidad es el resultado de un sinnúmero de satisfacciones y sentimientos positivos (Rivera, Tarride y León, 2019) así como del cultivo de las virtudes (Martin, 2007).

En la misma vía, ha surgido el concepto de la psicología organizacional positiva que involucra a las organizaciones saludables que cuentan con estrategias tales como: ambientes sociales de apoyo, oportunidades equitativas, buen balance trabajo-vida privada lo que aumenta el bienestar de los colaboradores (Salanova, 2009).

De otro lado, el concepto de felicidad organizacional ha sido desarrollado por varios autores, quienes sostienen que es la habilidad de generar bienestar en los colaboradores para lograr una ventaja competitiva, permitiendo que se vean sus fortalezas tanto individuales como las grupales (Rivera, Tarride y León, 2019); dando una mirada al enfoque psicosocial en la definición de bienestar laboral según Casales (2003), se observa que es un factor integrador de la felicidad o la satisfacción, asociación de emociones positivas y negativas, la motivación, capacidad de manejar los conflictos y la participación en actividades ocupacionales y laborales (Estrada y Ramírez, 2010).

Para lo anterior, se revisaron aspectos de los procesos del talento humano; Pardo y Díaz (2014) señalan que uno de estos procesos es la capacitación la cual favorece la adquisición y perfección de habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos en las actividades laborales, oportunidades de crecimiento para el mejoramiento de su calidad de vida. Sin embargo, Snell y Bohlander (2013), indican que es importante que además, las organizaciones cuenten con un programa de compensación estratégico, entendiendo

la compensación como una manera de aumentar la lealtad por parte de los colaboradores y está compuesta por: la compensación directa (sueldos, incentivos, comisiones y bonos), la compensación no monetaria (programas de reconocimiento, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo, horas de trabajo flexibles, entre otros) y la compensación indirecta (beneficios dados por los empleadores).

Es así como la compensación estratégica se constituye por todo aquello que aumenta la motivación y crecimiento, pero también maneras de alinear sus esfuerzos con los objetivos de la empresa, tal como se verá más adelante. Según Estrada y Ramírez (2010), las empresas de turismo requieren un clima de bienestar laboral en los colaboradores con un adecuado balance trabajador-empresa-sociedad y con el permanente acompañamiento de la alta dirección. Por ejemplo, un programa de incentivos no monetario exitoso puede contemplar reconocimiento y recompensas según las generaciones de los empleados (Snell y Bohlander, 2013).

**Tabla 2**

*Reconocimiento y recompensas según las generaciones*

<b>Generaciones de los empleados</b>	<b>Características</b>
<b>Tradicionalistas (mayores a 61 años)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Menos propensos a gastar dinero en ellos.</li><li>- Premios atractivos para ellos: lugares de ocio, vacaciones, artículos tecnológicos.</li><li>- Oportunidades de salud y bienestar.</li></ul>
<b>Los boomers (de 41 a 60 años)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reconocimiento personal.</li><li>- Pueden cambiar de trabajo si no son reconocidos o son subvalorados.</li><li>- Incentivos como: premios, placas personalizadas, viajes, salud, etc.</li></ul>

---

<b>Generación X (entre 25 y 41 años)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Valoran un estilo de vida equilibrado entre trabajo y juego.</li><li>- Valoran los aparatos tecnológicos</li><li>- Valoran los horarios flexibles y tiempo discrecional fuera.</li></ul>
<b>Generación Y (entre 14 y 25 años)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desean información inmediata sobre el desempeño.</li><li>- Planes de reconocimiento al momento: por ejemplo: empleado del mes.</li><li>- Tarjetas de regalo o certificados de regalo.</li><li>- Entradas a cine o a espectáculos.</li></ul>

---

*Nota:* la tabla muestra características de reconocimientos y recompensas que esperan los empleados según los rangos de edades en que se encuentran. Fuente: Elaboración propia adaptado de Snell y Bohlander (2013).

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) en cuanto a salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad en donde las empresas deben garantizar un entorno de trabajo saludable, proporcionando condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales. La OMS define un entorno de trabajo saludable como “Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad” (OMS, 2010, Pág. 1).

Según el estudio realizado por Estrada y Ramírez (2010) en una empresa de turismo, se identificaron los principales problemas que afectaban la gestión de los empleados, incidiendo en la satisfacción de los clientes y en aspectos económicos de la compañía; entre los principales problemas se encontraron: deficiencias en la comunicación organizacional, autoritarismo, sobrecarga laboral, insuficiencia de reconocimientos, falta de personal idóneo, entre otros. Esta problemática trajo como consecuencias: dificultad en la solución de los problemas, mala calidad de los servicios ofrecidos, inconformidad, falta de unión entre los colaboradores, desmotivación, ansiedad, fatiga, agotamiento, etc.

Este estudio concluyó que se debía diseñar una propuesta de intervención involucrando no solamente a los trabajadores sino a los directivos, brindando capacitaciones, incorporando estrategias de comunicación organizacional, apoyando el trabajo en equipo y el desarrollo de una política de estimulación para fortalecer el componente psicosocial del bienestar laboral. En este sentido, se observa que es necesario realizar diagnósticos periódicos del bienestar laboral de los empleados de las organizaciones, con el fin de promover y mantener en un alto grado el bienestar físico, mental y social de los colaboradores.

#### 2.2.1. Psicología y salud mental

Seligman (2002) sugiere que, al centrarnos en nuestra salud mental, virtudes, fortalezas de carácter y valores fundamentales, podemos enriquecer nuestras propias vidas y las vidas de quienes nos rodean. Por su parte, la inteligencia emocional es la capacidad de la persona para reconocer sus sentimientos y de los demás, motivarse y manejar sus emociones y cómo afectan su comportamiento (Goleman, 2017), por lo que el identificar las emociones y poder gestionarlas ante las situaciones adversas de manera adecuada conlleva un proceso de control, comprensión y de autogestión de emociones (Duque, García y Hurtado, 2017).

De acuerdo con Feijoo et al. (2016), la empresa con un ambiente laboral en donde hay equilibrio entre la vida laboral y la personal, donde el empleado es valorado, se promueve el respeto, participación y cooperación, así como confianza en su trabajo, permiten un mayor compromiso, se genera un ambiente psicológico y emocionalmente saludable para trabajar consolidando el éxito en la organización. También, las empresas pueden contar



con servicios de counseling, en donde se tenga un psicólogo clínico o servicios de salud mental (Snell y Morris, 2020).

#### *2.2.1.1. Salud mental y la pandemia del Covid-19*

Tras la pandemia del Covid-19, la salud mental se volvió un tema de mucha relevancia tanto en ambientes familiares como en las organizaciones (Trzebiński et al., 2020).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), las medidas adoptadas como: el distanciamiento físico, las cuarentenas obligatorias, el cierre de establecimientos e instituciones, cambios en las tareas del hogar, entre otras, pueden afectar la salud mental de las personas causando aumentos en los números de casos de ansiedad, depresión y pánico. Según un estudio realizado en Colombia por el DANE a través de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), la Encuesta de Pulso Social (EPS) y las Estadísticas Vitales (EEVV), sobre la salud mental en Colombia acerca de los efectos de la pandemia, para el total de las 23 ciudades encuestadas en el periodo julio 2020 a junio de 2021, tuvo un alto porcentaje la respuesta haber sentido preocupación o nerviosismo en los últimos 7 días; en segundo lugar, se encontró el sentimiento de cansancio.

Según dicha encuesta, los sentimientos de cansancio, soledad, tristeza, dolores de cabeza o estomacales y dificultad para dormir presentaron un alto porcentaje en la población de 25 a 54 años, en este mismo rango de edad estaba la población que presentó sentimientos de preocupación o nerviosismo. Con respecto a la situación laboral, los resultados obtenidos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) durante el periodo de septiembre de 2020 y junio de 2021 se percibió un aumento de 2,3% en el porcentaje de personas de 10 años o más que reportaron haberse sentido solos/as, estresados/as, preocupados/as o deprimidos/as al pasar del 23,6% en septiembre a 25,9% en el mes de junio de 2021; según el mismo estudio, las mujeres

manifestaron mayor afectación a causa del Covid-19 en comparación con los hombres (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021).

Entre las actividades que realizaron las personas para sentirse mejor según las cifras de las encuestas en el periodo entre julio de 2020 y junio de 2021 fueron: hablar con la familia o amigos, consumo de bebidas alcohólicas o cigarrillos, realizar actividades físicas, enfocarse en una actividad que tenga que hacer, practicar alguna actividad artística y buscar ayuda de un profesional (psicólogo o terapeuta), siendo esta última la de más bajo porcentaje (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021).

Por su parte, según datos del ministerio de Salud en Colombia, antes de la pandemia la salud mental de los colombianos ya mostraba algunos números importantes, de acuerdo con la última Encuesta Nacional de Salud Mental realizada en 2015; con la llegada del covid-19, las afectaciones se aumentaron, en los últimos 5 años aumentó el porcentaje de personas atendidas en salud mental en un 34,6%, no obstante, la frecuencia del uso de los servicios continúa estable en 4 atenciones por año por persona. En el análisis por sexo, la atención fue mayor en mujeres; por edades, en niños menores de cinco años el diagnóstico más registrado fue el desarrollo del lenguaje, en mayores de seis años fue el trastorno mixto de ansiedad y depresión. El 57,4% de la población atendida de salud mental es del régimen contributivo y el 60,77% debido al consumo de sustancias psicoactivas y corresponde al régimen subsidiado; en cuanto a las acciones se destacan las siguientes (Ministerio de Salud de Colombia, 2021):

- Se emitieron orientaciones por medio de boletines. Se formaron a 5.000 profesionales en primeros auxilios psicológicos y 1.650 habitantes recibieron psicoeducación.

- En servicios de salud, se hicieron 735 habilitaciones y 1.950 autorizaciones de servicios, más del 90% por medio de telemedicina.
- Se hicieron 72 sitios de asistencia técnica.
- Desde abril de 2020 se puede solicitar tele-orientación en salud mental.

Dentro de las acciones se incluyeron actividades de promoción de la convivencia y prevención de violencia, soporte de cuidado emocional al talento humano en salud, trabajo en salud mental en comunidades étnicas, abordaje del estigma y la discriminación, prevención del suicidio, disminución de riesgos y daños en consumo de sustancias psicoactivas, etc. (Ministerio de Salud de Colombia, 2021).

Otro estudio acerca de la incidencia de la pandemia del Covid-19 en adultos jóvenes debido a las interrupciones educativas, económicas y ocupacionales; dicho estudio se realizó sobre una muestra de 1.391 adultos jóvenes (de 18 a 35 años) desde finales de abril hasta principios de mayo de 2020, se tomaron indicadores indicadores que incluían medidas de afrontamiento centrado en el problema y la emoción, así como medidas de resiliencia y flexibilidad de afrontamiento.

Se identificaron seis clases: (1) Capaces enfocados en problemas, flexibles y resilientes, (2) Enfrentados Inflexibles Resilientes Centrados en Problemas, (3) Venters Enfocados en Problemas Flexibles No Resilientes, (4) Enfrentados Enfocados en Problemas Flexibles No Resilientes, (5) No Enfrentados Flexibles No Resilientes, y (6) Inflexibles No Resilientes NonCopers. El pensamiento catastrófico y la impulsividad fueron predictores significativos de pertenencia a una clase (Shigeto et al., 2021). Este estudio concuerda con lo mencionado por la OMS en que las nuevas realidades de adaptación y cómo enfrentar los cambios que llegaron con la pandemia puede resultar

difícil para algunas personas en cuanto al manejo de rutinas, la flexibilidad, manejo emocional y ayuda a los demás (Organización Mundial de la Salud, s.f.).

El estudio reveló que los adultos jóvenes, en comparación con otros grupos de edad, pueden ser vulnerables a los efectos psicosociales de la pandemia dada una variedad de restricciones a su autonomía; asimismo, a problemas de salud mental como la depresión. Los hallazgos sugieren la importancia de capacitar a los adultos jóvenes para que desarrollen resiliencia y flexibilidad, así como habilidades de afrontamiento específicas que puedan ayudar a compensar los efectos psicológicos de los cambios dramáticos en el estilo de vida que pueden resultar de pandemias u otras crisis de salud en el futuro (Shigeto et al., 2021); algunas maneras de afrontar este tipo de situaciones son: manteniendo el bienestar físico y emocional, pidiendo ayuda, colaborar con los demás, tener cambio de hábitos y tener acceso a servicios de salud mental (UNICEF, 2020).

#### *2.2.1.2. Efectos de la pandemia en la industria de cruceros*

Business Insider destacó la incidencia de la pandemia en los trabajadores de cruceros, tanto de forma positiva como de forma negativa. Según se informó, para los miembros de la tripulación que se mantuvieron han sido tiempos muy difíciles y tristes; a principio de la pandemia, los empleados debían estar en cuarentena durante 14 días antes de empezar a desarrollar sus labores, esta experiencia fue agradable para algunos trabajadores, puesto que ocupaban el tiempo y espacio para pensar, leer y estudiar. Sin embargo, para otros trabajadores fue una experiencia frustrante, debido a que debían estar confinados en sus cabinas, les anularon los permisos para bajar a tierra, por lo que no pudieron visitar destinos turísticos; no obstante, el trabajar en los cruceros les permitió a algunos empleados conectar más con los compañeros (Tayeb, 2021). A pesar de los esfuerzos en mejorar el bienestar de la tripulación de barcos durante la pandemia

mediante información alusiva al tema (Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2021), se observa una necesidad de mejorar las condiciones de salud mental para los tripulantes, manejo de estrés laboral y aumento de la resiliencia.

### *2.2.1.3. Inteligencia emocional y psicología positiva como oportunidades en la era postcovid-19*

De los hallazgos de los estudios citados (Ministerios de Salud en Colombia en 2021 y Shigeto et al., 2021) así como Business Insider (2021), se pudo observar que las personas deben aprender a autogestionar sus emociones ante la adversidad, desarrollar habilidades de afrontamiento, resiliencia, adaptación y comprender las emociones de los demás, igualmente, estar en la capacidad de generar espacios de beneficio y desarrollo facilitando el trabajo en equipo, liderazgo, productividad, comunicación asertiva, compromiso y responsabilidad (Duque et al., 2017).

De otro lado, dada la importancia de la prevención de la salud mental en el trabajo y para superar los múltiples retos especialmente derivados de la pandemia (Organización Mundial de la Salud, s.f.), se hace necesario la adopción de un enfoque de desarrollo y crecimiento de la persona en el ámbito laboral implementando acciones desde la psicología positiva (Doménica, 2011).

La práctica del coaching de psicología positiva (PPC) en las empresas reúne las principales características de la psicología del coaching y de la psicología positiva, ésta última basada en modelos que respaldan la mejora del bienestar, la felicidad y la resiliencia; uno de estos modelos es el llamado PERMA de Seligman (2012) que ayuda a construir las bases para una vida próspera en el trabajo (Smith, Boniwell, & Green, 2021).

El significado de esta sigla constituye los cinco factores en que se basa la teoría de bienestar de Seligman: emociones positivas (positive emotions), compromiso (engagement), relaciones positivas (relationships), propósito y significado (meaning and purpose) y éxito y sentido del logro (accomplishment) (Smith, Boniwell y Green, 2021).

El modelo PERMA contempla varios de los aspectos que recomienda la OMS y la UNICEF para mejorar el bienestar laboral especialmente en la postpandemia. Visto lo anterior, es necesario fortalecer los aspectos relacionados con bienestar y salud mental en el barco de crucero turístico del presente estudio.

### 2.2.2. Desarrollo de la carrera y acompañamiento profesional

En la construcción de una organización inteligente se debe tener un proceso estructurado de la inteligencia corporativa que tiene en cuenta la transformación del desarrollo cognitivo y las interacciones del conocimiento entre colaboradores y sus stakeholders (Choo, 1999), así las cosas, el desarrollo de las capacidades cognitivas en una sociedad basada en el conocimiento involucra la calidad en la formación del capital humano y la eficiencia en su desarrollo organizacional, el cual se constituye en un factor de calidad de vida y de trabajo, especialmente en los años 90 y como estrategia para lograr cambios en las organizaciones, centrados en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional y que en la actualidad se ha complementado con el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas para la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios para lograr resultados exitosos a nivel corporativo y que ha incorporado la tecnología, el cuidado del medio ambiente, responsabilidad social y los valores (Sánchez, 2009).

En este sentido, la construcción de la estrategia corporativa que permita resultados favorables en rentabilidad, competitividad, crecimiento en las ventas, entre otros, depende del desempeño organizacional, el cual es concebido por Almaaitah, et al. (2020) como el producto de las actividades desarrolladas y la gestión de los recursos e inversiones y su medición trae como beneficio alinear a las organizaciones con sus objetivos lo cual trae consigo la atracción, desarrollo y retención del talento humano (Del Río-Cortina et al., 2022).

Así entonces, para ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño en las organizaciones, intereses y metas personales y de carrera, las empresas pueden utilizar diferentes estrategias tal como la de counseling de carrera con el fin de asesorar a sus empleados, bien sea a través de consejeros externos o internos, de talleres y seminarios, informando sobre oportunidades educativas y de desarrollo. Igualmente, las empresas pueden contar con programas de mentoring y de coaching (Snell y Morris, 2020).

### 2.3. Motivación y entorno laboral

La motivación se define como el ánimo con el que una persona actúa logrando el comportamiento deseado. La motivación es un estado interno de la persona que impulsa y dirige su conducta para conseguir los objetivos que se proponga, involucra aspectos que van más allá de lo económico, por lo que se debe potenciar por medio de la capacitación y de programas de desarrollo profesional (Feijoo et al., 2016). La motivación es la energía que alimenta nuestro desempeño (Mathe Herve, et al., 2011).

Según Quijano y Navarro (2012) citados en el estudio realizado por Martínez (2015) acerca de la motivación laboral en el sector turístico, la motivación es una de las variables evaluadas en psicología social y que incide en los empleados jóvenes, en su

rendimiento e integración y puede afectar el desempeño, bienestar y estabilidad organizacional.

Este estudio explica que se requiere abordar nuevos enfoques en el estudio de la motivación que vayan en línea con las actuales transformaciones organizacionales, incluidos los cambios en cuanto a incorporación de las nuevas tecnologías y la comunicación (Martínez, 2015), lo cual está acorde con la propuesta realizada por Rodríguez, González y García (2012) en su estudio sobre el papel de la tecnología móvil en el proceso innovador de la empresa turística, en donde estos autores resaltan la importancia de la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación como un factor de innovación y del proceso de conocimiento tecnológico para lograr resultados importantes y cómo las empresas de turismo deben desarrollar capacidades colectivas para su correcto uso.

Por su parte, existen varias teorías de la motivación, por ejemplo, se encuentra la teoría de las expectativas de Victor Vroom, quien aseguraba que, si bien las necesidades primarias pueden garantizarse en su mayor parte mediante la provisión de un salario razonable, un lugar cómodo para trabajar y relaciones positivas, las necesidades de orden superior son un tanto subjetivas y menos fáciles de satisfacer (Mathe, Pavie O' Keeffe, 2011); su teoría se enfoca en lo siguiente (Feijoo et al., 2016):

- Relación esfuerzo-desempeño: se refiere a la probabilidad que percibe una persona que al realizar un determinado esfuerzo lo conducirá al desempeño deseado. A mayor esfuerzo, mejores resultados.
- Relación desempeño-recompensa: cuando el individuo cree que el desempeñarse en un nivel determinado lo llevará a lograr los resultados esperados. La recompensa



está directamente relacionada con ese esfuerzo, obteniendo un incentivo compensando los esfuerzos adicionales.

- Relación recompensas-metas personales: mide cómo las recompensas de la organización logran satisfacer las necesidades personales de los colaboradores; ellos buscan el equilibrio entre obtener el incentivo vs el sacrificio que hace, ligado con su vida personal.

Otra teoría acerca de la motivación es la pirámide de Maslow, en donde las necesidades están relacionadas con (Kenrick, Griskevicius, Neuberg y Schaller, 2010):

- Las fisiológicas: relacionadas con la supervivencia: el hambre, la sed, el descanso, el vestido.
- La seguridad: defensa y protección de los aspectos físicos, materiales y emocionales.
- La pertenencia y necesidades sociales: afecto, familia y amigos.
- Del yo, ego y autoestima: el respeto por sí mismo y por los demás, la confianza, la autonomía, la atención, la dignidad, la fama, el estatus y el reconocimiento.
- La autorrealización, desarrollo de potencialidades y creatividad: el crecimiento, el alcanzar el potencial y la autosatisfacción.

Quindimil (2021), en su libro “Mundo post Covid: la psicología del trabajo tras la pandemia” propuso una pirámide de Maslow adaptada y consiste en lo siguiente:

### Figura 3

*Propuesta de pirámide de Maslow adaptada en tiempos de postpandemia*



*Nota:* el gráfico muestra una adaptación de la pirámide de Maslow en postpandemia.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Quindimil (2021).

Llama la atención que el autor define el equilibrio psíquico como el eje placer-displacer según Freud, manteniendo estable la energía mental en un equilibrio y de acuerdo con la personalidad y necesidad de cada uno. El autor señala también que, a la luz de la pandemia, se puede ubicar en este escalafón el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, como, por ejemplo, el teletrabajo como factor de elegibilidad y de compromiso (Engagement) en el trabajo (Quindimil, 2021).

Así entonces, un factor significativo de realización y satisfacción para un empleado es la calidad de vida laboral conllevando felicidad en el trabajador comprometido que, de acuerdo con Seligman (2002) y Lyubomirsky (2005), la felicidad laboral depende de factores tanto individuales como grupales y organizacionales (Ramírez, Orozco y Garzón, 2020). Las empresas deben realizar esfuerzos para mantener a sus empleados

automotivados, con bajo estrés laboral tomando medidas a tiempo de intervención individual, por ejemplo, el coaching, para de esta manera reducir el absentismo, mejorar la socialización y adaptación laboral, aumentar la motivación, la satisfacción, rendimiento y desempeño, creatividad e innovación, mejorar sinergias a nivel interpersonal y a nivel organizacional, aumentar la probabilidad de retención de talentos y mejorar la imagen de la organización (López y Moreno, 2012).

Un elemento importante que produce satisfacción en las personas es la satisfacción laboral, considerada como una actitud afectiva, de agrado o de desagrado y que tiene fuerte relación con su medio cultural, social y con el entorno. Así que los elementos que dan satisfacción a las personas son: trabajo, familia, deportes, hobbies, tiempo libre, intereses profesionales y personales (religiosos, políticos y con la comunidad en general) (Alles, 2007).

Finalmente, un factor fundamental de motivación es la remuneración, muy relevante en la prestación de servicios por parte de los empleados. Este aspecto configura una serie de elementos que son importantes para la vida de una persona. Por ejemplo, se encuentra todo lo relativo al aspecto económico del empleado y su familia, el atributo social ligado a las relaciones interpersonales, de poder y de prestigio también está el aspecto psicológico y moral relacionados con la estimación, valoración y aprecio de la propia persona. El nivel de remuneración está directamente asociado a la conducta del empleado. Los elementos que pueden integrar la remuneración o salario son: el sueldo, bonos, primas, horas extras, antigüedad, vacaciones, días de descanso pagos, entre otros (Feijoo et al., 2016).

#### 2.4. Beneficios sociales

Otros factores que influyen en la motivación de los colaboradores son los beneficios que pueda brindarles la empresa; según Feijoo (2016), las empresas deben tener un plan de compensación o política retributiva para generar un impacto positivo en los colaboradores. Esta política es el reflejo de la cultura y de los valores de la empresa y deben estar alineados con la estrategia de talento humano, igualmente debe estar diseñada para mantener y retener talentos. La política retributiva implica criterios de equidad, en donde debe haber imparcialidad, igualdad y justicia.

Este autor también indica que hay dos tipos de equidad: interna y externa. Existe equidad interna cuando el talento percibe que es reconocido y retribuido proporcionalmente con respecto a otros colaboradores y son tenidos en consideración su conocimiento y su experiencia. Asimismo, la equidad externa está relacionada con el mercado o la industria donde se encuentra la organización, con el objeto de atraer y retener el personal. Estos principios están acordes con la teoría de los dos factores de Herzberg (Fernández, 2020):

- Higiénicos: condiciones de trabajo tales como: el entorno e instalaciones, el sueldo, las prestaciones sociales, estilo de liderazgo, políticas de la compañía, clima laboral, relaciones entre los empleados y la dirección, reglamentos internos, oportunidades de desarrollo, relación entre los colaboradores, etc.
- Motivacionales: perfil del puesto y las actividades involucradas. Cuando los empleados cuentan con estos factores, mejora su grado de satisfacción; entre ellos están: libertad para realizar su trabajo, habilidades personales, responsabilidad por las labores que debe ejecutar, cuando hay objetivos y metas claras, autoevaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).

Igualmente, Snell y Morris (2020) mencionan los programas de bienestar que patrocina el empleador con el fin de motivar a los colaboradores para mantener y mejorar su salud y bienestar por medio de chequeos médicos, comer de forma balanceada, hacer ejercicio y administrar los niveles de estrés. Las empresas pueden ofrecer programas de esparcimiento como: entrenamiento y cocina saludable, desarrollo de habilidades artísticas (p. ej.: pintura y música), servicio de gimnasio, programas para dejar de fumar, programas de vacunación gratuita, programas de reconocimiento en que los empleados nominan a compañeros, entre otros. Estos autores refieren que existen los programas de asistencia al empleado (employee assistance programs, EAP) que pueden brindar servicios de counseling o de consejeros profesionales tales como: servicios de salud mental y con la ayuda de un psicólogo clínico o especialista, de orientación familiar, consejeros matrimoniales.

Otros aspectos intangibles que puede brindar la organización con el fin de consolidar el sentido de pertenencia con la organización y de motivación son los siguientes (Feijoo et al., 2016):

- La seguridad personal en el lugar de trabajo
- Reconocimiento de los gastos de alimentación en la empresa
- Protección integral de la salud tanto para el colaborador como para su familia
- Protección especial de accidentes, incapacidades laborales y/o enfermedades graves
- Reconocimiento de algunos gastos como, por ejemplo: guardería, capacitación en idiomas, de educación superior, teléfono celular, etc.

Según otras investigaciones, la forma de comunicación de los beneficios a los empleados puede ser crucial y se deben aplicar varias técnicas o medios; para el diseño de la información acerca de los beneficios se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones (Snell y Morris, Administración de Recursos Humanos, 2020):

- Evitar el lenguaje complejo en la descripción de los beneficios, debe ser claro, conciso y comprensible.
- Explicar las ventajas y desventajas de los planes de beneficios.
- Usar gráficas para una mayor comprensión.
- Hacer una explicación del fin de cada beneficio que brinda a los empleados.
- Ilustrar con ejemplos las opciones de beneficios y cómo pueden afectar los distintos tipos de empleados, según las circunstancias personales.

## 2.5. Desarrollo de competencias

Investigaciones han dejado claro que el desarrollo del personal y el compromiso son factores fundamentales en la gestión del talento humano. Según Alles (2007), las competencias están dadas por aquellas características de la personalidad que conllevan un desempeño exitoso y las competencias laborales dependen de las emociones como aspecto primordial para el desarrollo de las habilidades del colaborador en el puesto de trabajo. Así que las competencias y los conocimientos deben ir acompañados de la motivación y el compromiso. Por su parte, Lévy-Leboyer (2000), las competencias surgen de la experiencia de las personas, aptitudes y rasgos de la personalidad, asimismo, esta conjunción da lugar a nuevas competencias.

De acuerdo con la firma consultora Gallup (O' Boyle, 2019), es importante implementar una estrategia de desarrollo de los empleados para alcanzar resultados

comerciales y compromiso en las organizaciones. Las empresas ganadoras del premio Gallup Great Workplace Award han utilizado ese enfoque y tienen tasas de participación de mínimo el 70%. El compromiso como herramienta estratégica se ha relacionado con una mayor productividad, retención, ventas y seguridad, demostrando que los empleados son activos importantes de las organizaciones.

En el estudio realizado por esta consultora, el 33% de los empleados estadounidenses son comprometidos con su trabajo; contrario a este resultado, según otro estudio realizado en países latinoamericanos: Colombia, Perú, México, Costa Rica, Guatemala y Chile, en donde la mayoría de la muestra se tomó en Colombia (92%), el resultado del work engagement mostró que la edad causa un gran impacto en donde los jóvenes no están tan comprometidos con el trabajo. Se encontraron diferencias en el compromiso afectivo de acuerdo con la edad, siendo significativas a partir de los 35 años; en la calificación del compromiso de continuidad, la puntuación más alta estuvo en el grupo de las personas más adultas (Guevara y Fernández, 2015).

En empresas de servicios como las de turismo, el compromiso y el entusiasmo de los trabajadores son factores importantes en la propuesta de valor que es percibida por el cliente. Así las cosas, es necesario atraer, satisfacer y retener buenos empleados para brindar un servicio de calidad, lo cual se constituye en un reto para las empresas de turismo el hecho de influir en el comportamiento del personal, para lograr una buena actitud, un compromiso e identidad con la organización (Feijoo et al., 2016).

### 2.5.1. Tipos de competencias

En los distintos modelos de competencias propuestos por varios autores, se contemplan algunos tipos de competencias para promover el desempeño en las

empresas. Según Franco et al. (2018), el modelo de gestión por competencias parte de la misión y visión de la organización, articula para la gestión del talento humano por competencias, agrega características personales con el desempeño, aunado a la estrategia organizacional; este autor además menciona que el modelo de gestión por competencias laborales, proporciona el desarrollo integral del talento humano con base en las competencias para mejorar los niveles de productividad y tiene un enfoque en cuatro factores externos: regulaciones, desarrollo científico-técnico, clientes externos, mercado de trabajo y capital humano, igualmente, tiene un enfoque en factores internos: dirección, estrategia, cultura organizacional, capital humano integrado con arquitectura organizacional.

A continuación, se presentan algunos de los modelos de competencias y sus características:

**Tabla 3**

*Modelos y tipos de competencias*

Modelo de competencias	Tipo de competencias	Características
De Goleman y Boyatzis	Capacidades de conocimiento y dominio personal	Motivación de logro: esfuerzo y mejora <hr/> Autoconocimiento: reconocimiento de las emociones, fortalezas y debilidades. <hr/> Optimismo: logro de objetivos. <hr/> Autorregulación: canalizar las emociones. <hr/> Autoconfianza: seguridad en sí mismo. <hr/> Flexibilidad: capacidad de adaptarse al cambio.
	De gestión de las relaciones	Empatía: capacidad de escucha, comprensión, preocupación por los demás.



		Liderazgo inspirador: capacidad de liderar y de generar ilusión.
		Conocimiento organizacional: comprensión de las dinámicas de las empresas.
		Gestión de conflictos: negociación.
		Trabajo en equipo.
		Identificación de fortalezas y debilidades de las personas y ayudar a que mejoren y se desarrollen en su profesión.
		Sensibilidad intercultural: respeto por la diferencia.
		Comunicación oral: capacidad de escucha y expresión verbal.
	Competencias cognitivas	Pensamiento analítico
		Pensamiento sistémico
		Reconocimiento de modelos
		Experticia técnica y profesional.
		Análisis cuantitativo.
		Comunicación escrita: habilidad de redacción.
	Competencias estratégicas	Capacidad estratégica y relación con el entorno externo de la organización: visión del negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, negociación, red de relaciones efectivas.
<b>De Cardona, Chinchilla y García</b>	Competencias estratégicas al interior de la empresa	Capacidad de liderazgo y capacidad con el entorno interno de la organización: comunicación, organización, empatía, coaching, delegación, trabajo en equipo.
	Competencias de eficacia personal	Capacidad de autodirección y potencian la edificación de los equipos anteriores de competencias directivas: proactividad, autogobierno, gestión personal, desarrollo personal.
		Perspectiva estratégica
<b>De Levy-Leboyer: supracompetencias</b>	Intelectuales	Análisis y sentido común
		Planificación.
		Dirigir los grupos.
	Interpersonales	Persuasión.
		Decisión.
		Sensibilidad interpersonal.

		Comunicación oral.	
	Adaptabilidad	Adaptación al medio.	
	Orientación a resultados	Iniciativa	
		Deseo de éxito.	
<b>Competencias cardinales según Martha Alles</b>	Compromiso		
	Ética		
	Prudencia		
	Justicia		
	Fortaleza		
	Orientación al cliente		
	Orientación a resultados		
	Calidad de trabajo	Estas competencias se dan de acuerdo con los niveles de los puestos de trabajo, estableciendo las competencias de conocimiento y de e-competencias.	
	Adaptabilidad al cambio		
	Perseverancia		
	Integridad		
	Iniciativa		
	Innovación		
	Flexibilidad		
	Empowerment		
	Autocontrol		
	Desarrollo de las personas		
Conciencia organizacional			
	Orientación al logro		
<b>De Spencer y Spencer</b>	Competencias de logro y acción		Orden, calidad y precisión.
			Iniciativa
			Búsqueda de información.
	Competencias de ayuda y servicio		Entendimiento interpersonal.
			Orientación al cliente.

Competencias de influencia	Influencia e impacto
	Conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Desarrollo de personas.
	Dirección de personas.
	Trabajo en equipo.
	Liderazgo.
Competencias cognitivas	Pensamiento analítico
	Razonamiento conceptual
	Experiencia técnica y profesional.
	Autocontrol.
Competencias de eficacia personal	Confianza en sí mismo.
	Comportamiento ante los fracasos.
	Flexibilidad.

*Nota:* esta tabla muestra diferentes modelos de competencias, cada uno con sus tipos de competencias y características más relevantes. Fuente: Elaboración propia adaptado de (Sánchez, 2018).

De acuerdo con la firma consultora Stimulus, fundada en 1989 en Francia por el psiquiatra Patrich Légeron, con el paso del tiempo se han venido integrando la dimensión humana en la gestión empresarial y ha cobrado gran relevancia la gestión del bienestar en las organizaciones, como un aspecto estratégico fundamental en las empresas, así como el liderazgo y la flexibilidad, por lo que para esta firma consultora, es muy importante la formación de los managers, el desarrollo de competencias en equipos de trabajo y el empoderamiento de los colaboradores en el desarrollo de hábitos de vida saludables (Stimulus, s.f.).

Lo anterior, está acorde con lo propuesto por Goleman (2017) con respecto a la inteligencia emocional y las habilidades blandas como él las ha denominado, y se dividen

dos competencias: las personales que se relacionan con la persona misma y las sociales referidas a los demás. Estas “soft skills” están directamente vinculadas con la capacidad de relacionarse con las otras personas, cómo comunicar, el compartir información, liderar, motivar, escuchar, empatizar, trabajo colaborativo y cómo influir en los demás.

Para el caso de las empresas de turismo, especialmente empresas de cruceros, es necesario analizar las oportunidades de mejora en los procesos de formación en habilidades blandas tanto para directivos como para el personal en general, se debe generar inquietud en las instituciones educativas y en las empresas del sector del turismo para profundizar en el impacto de las habilidades blandas y cómo afectan factores relevantes para la permanencia en el mercado y el éxito empresarial (Vargas, 2020).

Según Alles (2007), para el desarrollo de las competencias requeridas por las organizaciones, se deben establecer planes de capacitación de acuerdo con las funciones a desarrollar, diseñar estrategias formativas y alineados con los objetivos y estrategias de la compañía. Es importante identificar previamente las competencias del personal, sus conocimientos y destrezas, igualmente, es necesario tener en cuenta la disponibilidad de recursos financieros, la disponibilidad y motivación por parte de los colaboradores, que se cuente con los materiales, equipo e instalaciones adecuadas para el desarrollo de las capacitaciones, proveedores de capacitación, políticas de recursos humanos. Los planes de capacitaciones, en términos generales, deben incluir los siguientes aspectos: contenidos, duración, objetivos, métodos y técnicas, criterios de evaluación, transferencia del conocimiento y presupuesto (García, 2018).

En el tema del desarrollo de competencias es importante resaltar la importancia que tiene la innovación, la gestión del conocimiento y la creación del conocimiento

organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995) como estrategias de éxito empresarial y como factores para generar ventajas competitivas (Rojas y Torres, 2017); asimismo, la importancia del desarrollo de competencias en el manejo de las nuevas tecnologías en la industria del turismo (Rodríguez, González y García, 2012).

### **3. Diseño Metodológico**

En este apartado se explica paso a paso el diseño metodológico donde se menciona el tipo de investigación, el diagnóstico organizacional que incluye una explicación de cómo se realizará el análisis externo e interno del barco de crucero turístico. Se realizó un análisis basado en PESTEL, un análisis DOFA y una encuesta teniendo en cuenta la escala de Likert. Se realizó a un grupo de empleados del barco del área operativa, de acuerdo con la ecuación ejecutada en la calculadora de muestras y también se delimitó por perfilación y conveniencia. Para el desarrollo de esta encuesta, se especificó la población, la muestra y se ejemplificó con la ficha técnica. Adicional a esto, se identificaron 7 variables, determinadas con base en el marco teórico construido, se diseñó y adjuntó la encuesta realizada, y por último se validó el instrumento aplicando el modelo de coeficiente de V de Aiken con 5 expertos: 3 profesores y 2 personas que trabajan en el barco.

#### **3.1. Tipo de investigación**

Este trabajo tiene un propósito de estudio y se analizaron las variables resultantes del marco teórico. Es una investigación de tipo mixto ya que se analizaron características particulares del barco de crucero, su estructura y estrategias (cualitativo); y se realizaron encuestas a empleados de nivel operativo del barco objeto de estudio, usando la escala de Likert (cuantitativo) (Hernández, Sampieri, 2018).

De la misma forma, la inferencia del trabajo es de tipo inductivo ya que se investigó de lo particular a lo general. Haciendo referencia a la temporalidad, es un trabajo de tipo transversal ya que se seleccionó un intervalo de tiempo determinado, recolectando información en un tiempo único y es allí donde se realizó el análisis de los datos. El periodo de recolección de datos y análisis fue de junio hasta agosto 2022. Por último, es una investigación-acción que presenta una problemática genérica de necesidad de cambio (Hernández-Sampieri, 2018).

### 3.2. Análisis externo

Para el análisis externo del barco de crucero turístico, se realizó un análisis PESTEL para comprender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno global y que brindan oportunidades y amenazas (Serna, 2014); como se evidencia en la tabla 4.

A continuación, se encuentra el análisis PESTAL (o PESTEL) que afecta a la organización:

**Tabla 4**

*Análisis PESTEL*

<b>Factores políticos</b>	<b>Factores económicos</b>	<b>Factores sociales</b>	<b>Factores tecnológicos</b>	<b>Factores ambientales</b>	<b>Factores legales</b>
<b>Elecciones presidenciales en varios países Latam y cambios de gobierno</b>	Crisis económica en Latinoamérica: cambios en la inflación y el PIB. Economías de América Latina y el Caribe desacelerarán en 2023 y	Grado de bienestar	Infraestructuras portuarias insuficientes y poco desarrolladas: se vieron muy afectados los países costeros, del Caribe y Centroamérica con las	Regulación ambiental: desafíos en materia de transición energética para la Latam (Fundación Carolina, 2022)	Políticas de libre competencia

	crecerán 1,3% (CEPAL, 2022)		tormentas Iota y Eta, impactando la infraestructura (Fundación Carolina, 2022).		
<b>Política fiscal: se propone una política que impulse el desarrollo sostenible basado en el fortalecimiento del recaudo y de la progresividad de la estructura tributaria y orientación estratégica del gasto público (CEPAL, 2022)</b>	<p>Tendencias: desaceleración del crecimiento, inflación en aumento, alzas en tasas de interés y volatilidad de los mercados internacionales (CEPAL, 2022)</p> <p>Esfuerzos en transparencia fiscal y uso de la información (OCDE, 2022)</p>	<p>Situación demográfica</p> <p>La población de Colombia a 2020 fue de 50'882.884 habitantes, los departamentos con mayor concentración de personas son: Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico, Bolívar; la tasa de desempleo en el 2021 en promedio fue de 14,4%, con un rango entre el 13,7% y 15,0% (DANE, 2021). Aumento de la población en edad adulta y adulto mayor (CAF, 2020).</p>	<p>Condiciones de transporte</p> <p>Incumplimiento de normas cívicas y sociales, por ejemplo, incumplimiento de 3 normas: reclamar beneficios públicos a los que no se tiene derecho, evitar pagar el transporte público o cometer fraude en pago de impuestos (Fundación Carolina, 2022)</p> <p>Propuestas en transformación en los modelos de transporte aunado con la transición energética (Fundación Carolina, 2022)</p>	<p>Políticas de sostenibilidad y RSC</p> <p>Diplomacia climática: hay necesidades en la financiación de planes y acuerdos que faciliten la transferencia tecnológica (Fundación Carolina, 2022)</p>	<p>Leyes y regulaciones armonizadas en la región</p>
<b>Cambios en comercio internacional</b>	<p>El PIB en región Latam: en Colombia, De acuerdo con datos del Banco de la República, se encontró la inflación básica con un promedio a julio de 2022 de 7,29 (Banco de la República, 2022) y para el segundo trimestre de</p>	<p>Movilidad laboral y social</p> <p>Tasa de desocupación regional a 2021: 9,6%, representando una mejoría con respecto al 2020 (10,6%) (OIT, 2022)</p>	<p>Infraestructura tecnológica</p>	<p>Políticas de protección ambiental: la compañía de cruceros está comprometida con la protección de la salud, higiene y medioambiente tanto para empleados como clientes (RCI, 2021).</p>	<p>Políticas en materia de propiedad intelectual: cumplimiento de normatividad en materia de turismo y PI, leyes de antimonopolio (RCI, 2021).</p>

	2022 el PIB se ubicó en un 12,6% (Dane, 2022)				
<b>Tratados comerciales: CAN, Mercosur, Mercado Común Centroamericano Comunidad del Caribe, Alianza del Pacífico (SICE, s.f.)</b>	Política monetaria: incrementos en la volatilidad financiera, niveles de aversión al riesgo, menores flujos de capital hacia economías emergentes; efectos de políticas monetarias restrictivas, mayor limitación del gasto fiscal, menores niveles de consumo e inversión (CEPAL, 2022)	Aspectos éticos y Valores	Acceso a internet El 67% de la población y el 60% de los hogares tienen acceso a internet en Latam (Fundación Carolina, 2022)	Control de la contaminación: es un asunto pendiente de los gobiernos (Fundación Carolina, 2022)	Derecho internacional: leyes, acuerdos, decretos
<b>Conflictos</b>	Políticas de empleo y desempleo	Crisis educativa en Latam <i>"porcentaje de niños de 10 años incapaces de leer y comprender un relato simple, podría haber crecido de 51% a 62,5%"</i> (BanMundial, 2021, Pág. 1)	Acceso a nuevas tecnologías El sector de nuevas tecnologías y servicios basados en conocimiento (SBC) en Latam: están generando mayor empleo; entre los sectores SBC están: ingeniería, software y servicios informáticos (OIT, 2021).	Desbalance en el desarrollo ambiental (Cepal-OPS, 2021)	Disposiciones contra la pornografía, explotación, turismo sexual y demás formas de abuso sexual con menores de edad (OIT, s.f.)
<b>Nivel de corrupción</b>	Nivel de impuestos: se están haciendo	Crisis sanitaria por la pandemia Covid-19: iniciativas de			



---

esfuerzos haciendo frente a la evasión de impuestos y otros delitos financieros como el lavado de dinero y la corrupción (OCDE, 2022)	transparencia en cuanto a corrupción, impuestos y transparencia fiscal para hacer frente a la recuperación económica tras la pandemia (OCDE, 2022).
---	---

---

*Nota:* esta tabla muestra el análisis PESTEL que ha afectado la dinámica del turismo con los cruceros. Fuente: Elaboración propia adaptado de Serna (2014).

El análisis PESTEL mostrado en la tabla 4 muestra un panorama general de los factores externos que ha afectado el turismo, de los cruceros especialmente después del 2020, evidencia varias problemáticas de América Latina y el Caribe en cuanto a crisis económica, política monetaria con incrementos en la volatilidad financiera, menores niveles de consumo e inversión (CEPAL, 2022), lo cual afecta de manera importante el número de turistas que viajen en crucero.

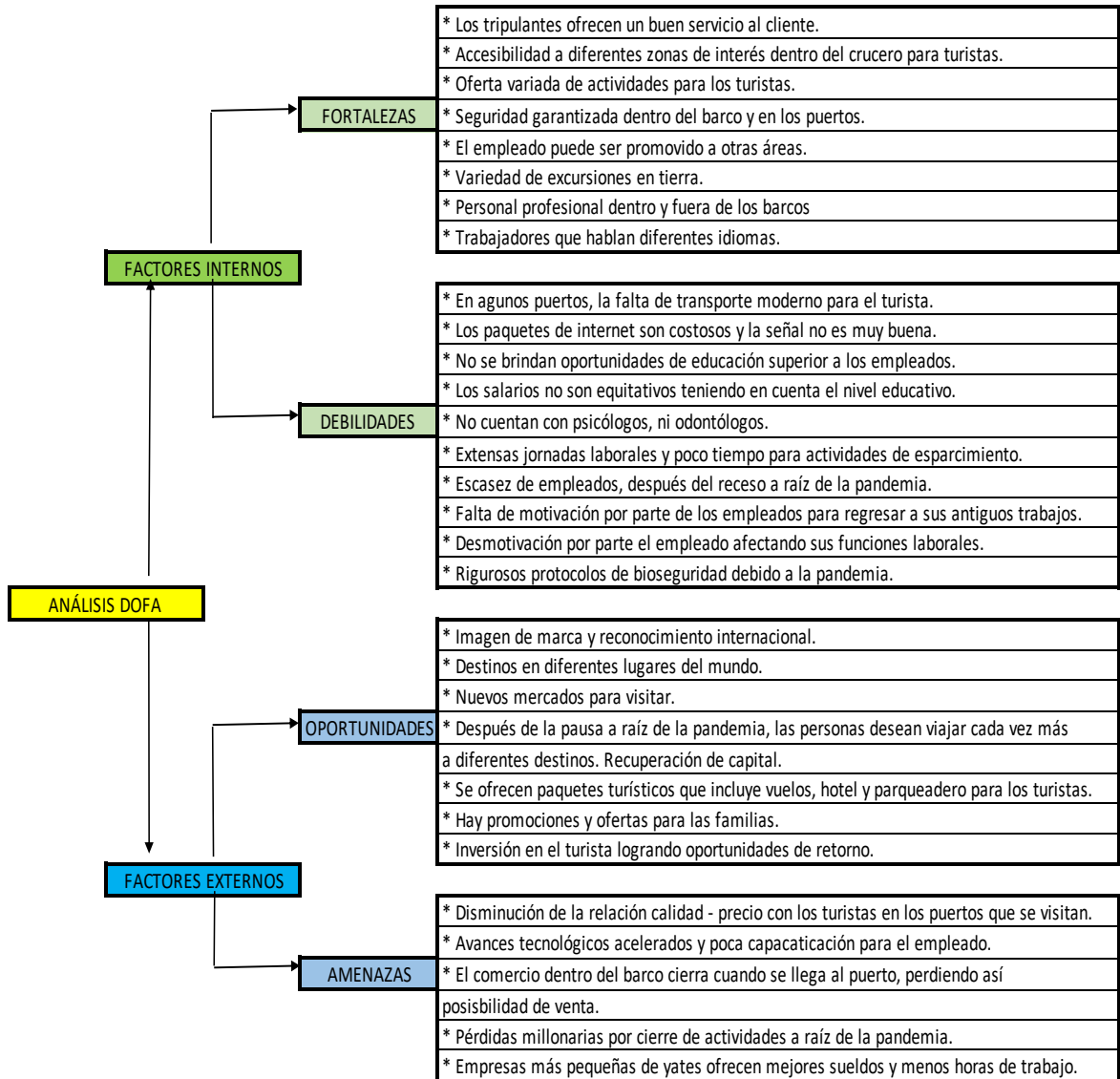
También hay que resaltar los cambios de gobiernos en varios países latinoamericanos y la influencia de nuevas políticas así como los tratados comerciales que pueden ser cruciales para posibles nuevos lineamientos en el turismo en general, así como en las políticas de tipo laboral (por ejemplo, generación de empleo directo e indirecto, salud mental y bienestar), el fortalecimiento de mecanismos innovadores para promover la seguridad y la salud, la implementación de medidas para la capacitación y la formación en prácticas laborales seguras y saludables, igualmente, el desarrollo de competencias a través de la educación (desarrollo de competencias socioemocionales, los idiomas y el manejo de tecnologías de información) y las relaciones laborales como factores de relevancia en tiempos de post pandemia para mejorar las condiciones de trabajo de los

colaboradores constituyéndose en un aspecto de dinamismo e innovación del sector del turismo (OIT, 2021).

Por otra parte, también se realizó un análisis DOFA que es una herramienta centrada en dos dimensiones: la interna y la externa, como se puede apreciar en la figura 4. Es importante analizar estos entornos para implementar y diseñar prácticas de gestión estratégicas eficientes que alineen las 2 dimensiones en busca del éxito de la organización (Quintanal, 2021).

**Figura 4**

*Análisis DOFA*



*Nota:* el gráfico muestra un análisis DOFA realizado en un barco de crucero turístico.

Elaboración propia. Datos tomados de (Plan General del Turismo Sostenible, 2020).

### 3.3. Análisis interno

Teniendo en cuenta el análisis DOFA realizado en el numeral anterior y la información recopilada en el marco teórico, surgen 7 variables que ayudan a intervenir en el análisis interno de un barco de crucero turístico. Con base en estas variables, se realiza una encuesta estructurada a empleados de nivel operativo del barco apoyados en la escala de Likert; la cual evalúa la opinión y actitudes de las personas. Los niveles de medición que se usan son los siguientes, teniendo en cuenta que 1 es la medida más baja y 5 la más alta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Las variables que se manejan son el resultado de las causas que generan el problema; las cuales tienen que ver con la falta de motivación que sienten algunos empleados para volver a sus trabajos en los barcos después de la pandemia, la carencia de acompañamiento profesional personalizado en caso de angustia, tristeza, dolor y el hecho de estar lejos de las familias. Igualmente, el ambiente laboral influye mucho, ya que los empleados ya no tienen las mismas actividades de esparcimiento que usualmente tenían.

En busca de oportunidades de mejora para dar solución al problema que evidenció el el barco de crucero turístico, la encuesta pretendía medir el grado de motivación de los empleados del área operativa, la concepción que tienen del área de gestión humana, el nivel de satisfacción en cuanto al entorno laboral y el acompañamiento profesional;

igualmente, se buscaba conocer la satisfacción de los colaboradores con las actividades de esparcimiento que se realizan a bordo del barco.

#### 3.4. Población, muestra y ficha técnica

La muestra se calculó estadísticamente a partir de la aplicación de la ecuación:

$$n = \frac{NZ^2 PQ}{NE^2 + Z^2 PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

P = Variabilidad positiva de 0,5

Q = Variabilidad negativa de 0,5

Z = Nivel de confianza

E = Grado de precisión o error (Documento Institucional, UEAN, 2022).

Con un margen de error del 1.0%, un nivel de confianza del 99% y un tamaño de población de 100, el tamaño de muestra es de 66. El tamaño de la población se delimita de la siguiente manera:

El barco de crucero turístico seleccionado tiene un estimado de 1200 empleados de todos los niveles jerárquicos. La encuesta se realizó únicamente a nivel operacional a empleados de diferentes áreas del barco sobre el cual se está desarrollando el estudio, estas áreas son: restaurante, deporte, recreación, entretenimiento, excursiones, limpieza, casino y bar.

Los entrevistados son hombres y mujeres, de diferentes nacionalidades, edades que oscilan entre los 25 y 45 años, que hayan trabajado desde antes de la pandemia en el sector de cruceros. Como se mencionó anteriormente, la encuesta se realizó solo en un barco, dada la conveniencia que una de las estudiantes trabaja en uno de los cruceros. La encuesta se realizó en inglés debido a que el 100% de los empleados habla este idioma. Con la selección mencionada, se limita el tamaño de la población a 100 colaboradores y 66 encuestados.

A continuación, se muestra la ficha técnica:

**Tabla 5**

*Ficha Técnica para la realización de la encuesta*

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
<b>Periodo de recolección de datos</b>	De junio hasta agosto 2022
<b>Ciudad de aplicación</b>	Orlando, Florida
<b>Cargo de las personas entrevistadas</b>	Nivel operativo (vendedores, asesores, bailarines, servicio al cliente, casino, deportes, recreación)
<b>Población</b>	100 empleados directos
<b>Muestra</b>	66 empleados directos
<b>Nivel de confianza</b>	99%
<b>Margen de error</b>	1.0%
<b>Medio de recolección</b>	Encuesta virtual a través de Google Forms

*Nota:* en la tabla se observan las características y la descripción de cada una de ellas utilizadas en la encuesta. Elaboración propia.

### Identificación de las variables

Con base en los antecedentes, el problema que se presenta en el barco y el marco teórico expuesto, se proponen las siguientes variables:

- Estructura organizacional del Área de gestión humana:

Con esta variable se pretende identificar qué tanto los colaboradores conocen el área de gestión humana, su organización y sus funciones.

- Motivación y entorno laboral:

En este apartado, la idea es entender qué tan motivados se sienten los empleados trabajando en el barco, cómo son sus relaciones con otros trabajadores y sus supervisores inmediatos.

- Bienestar psicológico y salud mental:

En esta variable, se intenta medir cómo se sienten los empleados en cuanto a su salud mental estando inmersos en un barco de 4 a 8 meses y teniendo en cuenta que están lejos de sus familias, a menudo trabajan entre 10 y 12 horas, siete días a la semana (Organización Marítima Internacional, 2020).

- Remuneración:

Esta variable es bastante importante, ya que pretende medir el grado de satisfacción que sienten los colaboradores con el salario que reciben actualmente.

- Acompañamiento profesional:

Teniendo en cuenta que los colaboradores trabajan por varios meses lejos de sus familias, con esta variable se busca conocer si ellos reciben un acompañamiento psicológico cuando lo necesitan o si tienen a quién acudir en caso de necesitar consejería profesional.

- Desarrollo de competencias:

Con esta variable se busca medir el grado de satisfacción de los empleados con las capacitaciones recibidas y conocer si se brinda la oportunidad de crecimiento laboral dentro del barco de crucero y el desarrollo de competencias, destrezas y habilidades.

- Vida social y esparcimiento:

Teniendo en cuenta que antes de la pandemia los empleados podían salir a los puertos a pasar el tiempo libre y a bordo se podían realizar fiestas, bingos y diferentes actividades de integración que hoy día no se pueden realizar, la intención es conocer cómo se sienten los colaboradores con la vida social dentro del barco y con las actividades que propone el área de gestión humana.

### 3.5. Instrumento de medición

La encuesta se realizó a 66 empleados del barco, ésta se realiza a nivel operacional a tripulantes de diferentes áreas como: restaurante, deporte, recreación, entretenimiento, excursiones, limpieza, casino y bar. Los entrevistados son hombres y mujeres, de diferentes nacionalidades, edades que oscilan entre los 25 y 45 años, que hayan trabajado desde antes de la pandemia en el sector de cruceros. Las entrevistas las realizó una de las investigadoras que trabaja en el barco; se realizaron en inglés a través de la plataforma Google Forms donde se le envió el enlace a cada participante.

Esta encuesta constaba de 7 variables que surgieron de los antecedentes, el problema planteado y el marco teórico propuesto. Cada variable propone 5 afirmaciones que se miden con la escala de Likert, donde 1 es la medida más baja y 5 la más alta: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo. La encuesta propuesta se adjunta como anexo 1.



### 3.6. Validación del instrumento de medición

Para la validación de la encuesta se tuvo en cuenta el modelo de coeficiente de V de

Aiken:

$$v = \frac{S}{(n(C - 1))}$$

Donde:

V es el coeficiente de validación V de Aiken

S es la sumatoria de las calificaciones por pregunta

n es el número de evaluadores

C es el número de opciones de evaluación (Documento Institucional, UEAN, 2022).

Se envió la encuesta a 5 expertos quienes fueron: el docente de la materia seminario de investigación Profesor Nelson Antonio Moreno Monsalve, 2 docentes más de la universidad, los Profesores Edwin Lozada Franco y Gloria María Sierra Villamil y 2 personas que trabajan en el barco: Darwin Spence Watson quien se desempeña como Senior Stage and Production Manager y María Cárdenas quien se desempeña como Front Desk Manager (Anexo 2). Al realizar esta dinámica con los expertos, se llevó a cabo el método Delphi, donde se recibió la retroalimentación de las variables y afirmaciones propuestas. Teniendo en cuenta estas sugerencias, se corrigió la encuesta y se dejó lista para ser aplicada a los colaboradores. En anexos se adjunta la validación de las encuestas.

A continuación, se especifican los cambios que se realizaron en la encuesta según el método Delphi:

**Tabla 6**

*Cambios según el método Delphi*

<b>Numeral</b>	<b>Acción correctiva</b>
1.2	Se especifica que se está hablando del departamento de recursos humanos
2.3	La pregunta se elimina completamente
3.1	La pregunta se elimina completamente
3.5	La pregunta se elimina completamente

*Nota:* en la tabla se encuentran los cambios realizados a las preguntas, según el método Delphi. Fuente: Elaboración propia.

#### **4. Diagnóstico Organizacional**

Para el diagnóstico organizacional se realizaron las encuestas con su respectivo análisis en cuanto al cargo desempeñado en el barco por parte del personal encuestado, tiempo trabajando en la compañía, género, edad y nacionalidad. Posteriormente, se hizo el procesamiento estadístico de datos para de esta manera realizar el análisis de los datos obtenidos. A continuación, se detallan los temas señalados.

##### 4.1. Análisis de las entrevistas:

##### 4.1.1. Información general:

Pregunta 1: Cargo desempeñado a bordo del barco.

Las siguientes posiciones a bordo respondieron a la encuesta para un total de 66 empleados, vale recordar que las posiciones son del nivel operativo:

**Tabla 7**

*Datos de la encuesta según los cargos desempeñados*

<b>Cargo desempeñado</b>	<b>Cantidad de personas</b>
Dancer	4
Housekeeping	5
Retail	4
Dive Instructor	5
Youth Staff	4
Shore Excursions Staff	6
Culinary Operations	3
Facilities	3
Shore Excursions Assistant	4
Youth activities Manager	2
Retail Manager	1
Digital Manager	1
Cruise Staff	3
Guest Services	3
Pool Attendant	1
Sr. Production Manager	1
Sport staff	2
Sr. Doctor	1
Shore Excursion Manager	3
Group Coordinator	1
Laundry Attendant	3
Concierge	1
Cook	1
Musician	2
Crew Payroll Manager	1
<b>Total</b>	<b>66</b>

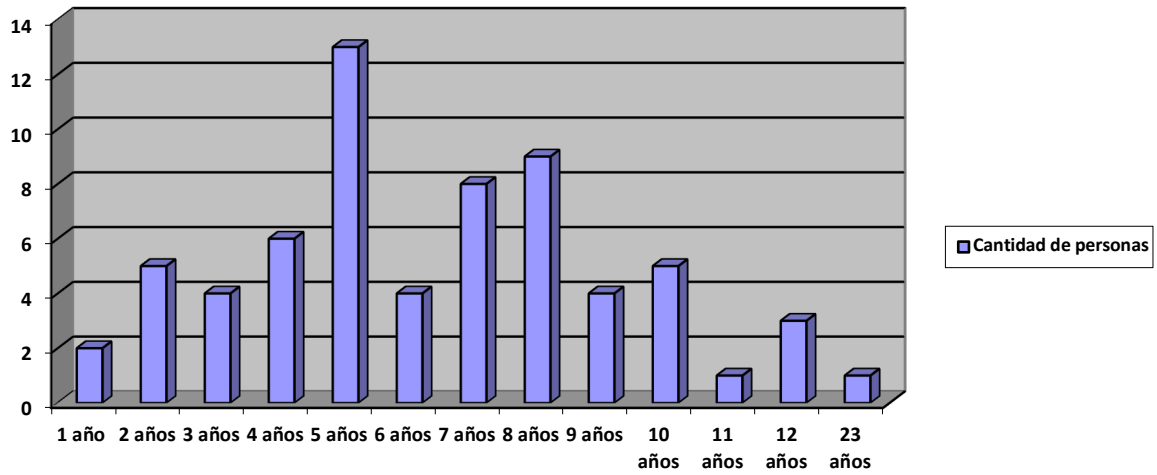
*Nota:* la tabla muestra el número de personas que respondió la encuesta, según el cargo desempeñado. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2: Tiempo trabajando en la compañía

El tiempo trabajado en la compañía oscila entre 1 año hasta los 23 años.

**Figura 5**

*Tiempo de permanencia en la empresa*

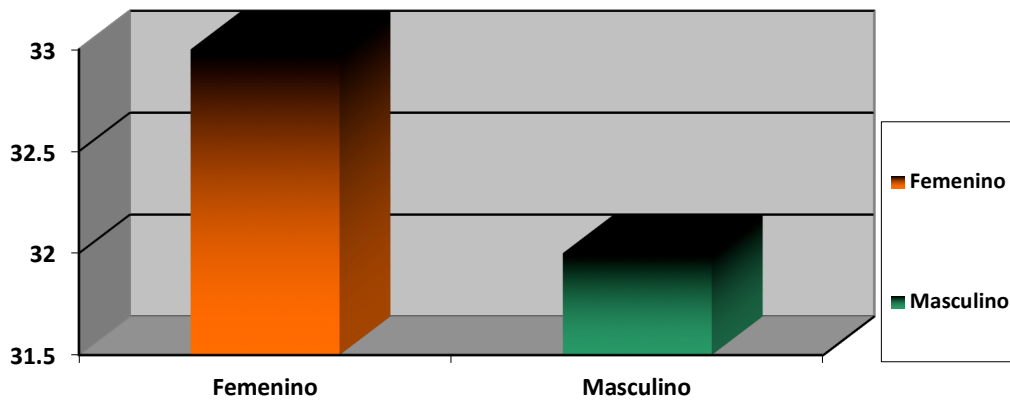


*Nota:* esta gráfica indica el tiempo de permanencia en la empresa del personal. Fuente: elaboración propia.

Pregunta 3: Género

**Figura 6**

*Respuestas de la encuesta según el género*



*Nota:* en la figura se observa el número de personas que respondieron la encuesta, por género: 33 mujeres y 32 hombres. Fuente: elaboración propia.

Pregunta 4: Edad

Las edades de los encuestados se encuentran entre los 25 y los 57 años, siendo los rangos de 31 a 35 años y entre los 41 y 45 años los más altos con un total de 21 empleados en cada uno de los mismos.

**Tabla 8**

*Número de personas encuestadas según edad*

<b>Edades de los encuestados por rangos</b>	<b>Cantidad de personas</b>
<b>Entre 25 y 30 años</b>	6
<b>Entre los 31 y 35</b>	21
<b>Entre los 36 y 40</b>	13
<b>Entre los 41 y 45</b>	21
<b>Entre los 46 y los 57</b>	4
<b>Total, encuestados</b>	66

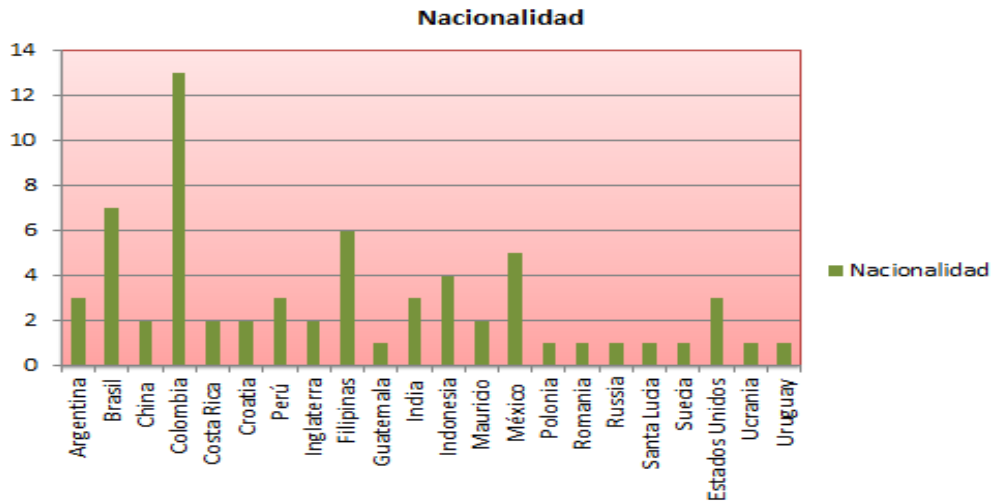
*Nota:* la tabla muestra que de los 66 encuestados, su rango de edad está entre los 25 años y los 57 años. Fuente: elaboración propia.

Pregunta 5: Nacionalidad

Las empresas de cruceros cuentan con la facilidad de contratar personas de diferentes países del mundo, en esta encuesta participaron empleados de 22 nacionalidades siendo Colombia el país con más participación con un total de 13 personas.

**Figura 7**

*Encuestados según su nacionalidad*








*Nota:* la figura muestra el número de encuestados según su nacionalidad. Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2. Procesamiento estadístico de datos

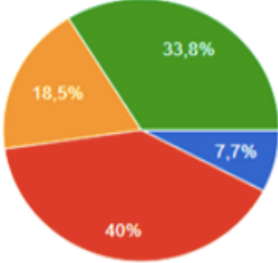
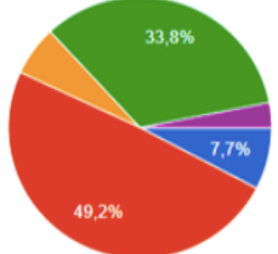
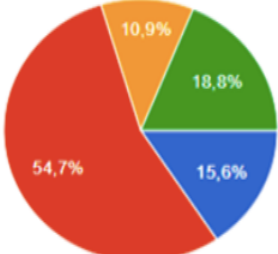
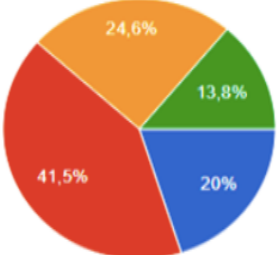
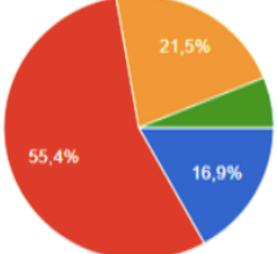
El procesamiento estadístico de datos se realizó teniendo en cuenta los siguientes indicadores de acuerdo con cada una de las variables:

##### **Indicadores de medición:**

-  Totalmente de acuerdo - (Strongly agree)
-  De acuerdo - (Agree)
-  Ni en acuerdo ni en desacuerdo - (Neither agree nor disagree)
-  En desacuerdo - (Disagree)
-  Totalmente en desacuerdo - (Strongly Disagree)

**Tabla 9**

*Área de Gestión Humana*

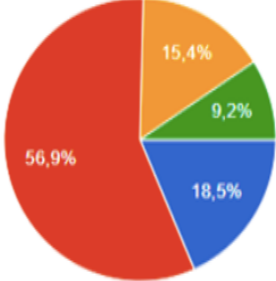
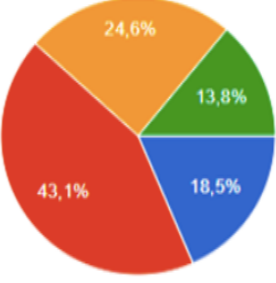
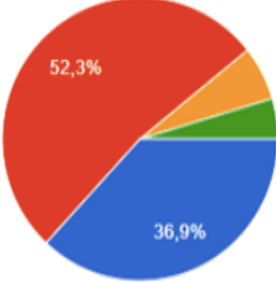
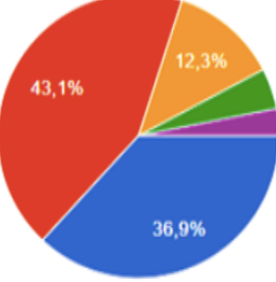
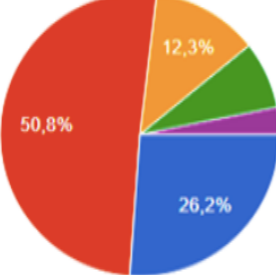
<p>El área de recursos humanos cuenta con el personal suficiente para atender todas las necesidades de los trabajadores del barco.</p>		<p>Como se puede observar en el gráfico el 40% de los encuestados está de acuerdo en que el área de recursos humanos cuenta con el personal suficiente. Por otro lado, el 33,8% está en desacuerdo. El 18,5 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7,7% está totalmente de acuerdo.</p>
<p>Atienden las solicitudes rápida y eficazmente.</p>		<p>El 49,2% de los encuestados piensa que el área de recursos humanos atiende las solicitudes de una forma rápida y eficaz. El segundo porcentaje más alto es 33.8% el cual está en desacuerdo con la pregunta.</p>
<p>Es un equipo comprometido con sus funciones.</p>		<p>Como se puede observar en esta pregunta, el 54,7% de los encuestados está de acuerdo en que el área de recursos humanos es un equipo comprometido con sus funciones. El 18,8% dice estar en desacuerdo, el 15,6% está totalmente de acuerdo y un 10,9% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.</p>
<p>Son amigables y respetuosos.</p>		<p>En esta pregunta el 41,5% de los encuestados están de acuerdo en que el personal trabajando en el área de recursos humanos es amigable y respetuoso. Un 20% está totalmente de acuerdo, un 24,6% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 13,8% está en desacuerdo con la pregunta.</p>
<p>Las funciones que desempeña cada empleado de esta área son claras y concisas.</p>		<p>En esta pregunta el 55,4% está de acuerdo en que las funciones desempeñadas son claras y concisas, así como un 16.9% está totalmente de acuerdo. También, se puede observar que el 21,5% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.</p>

*Nota:* en la tabla se encuentra un resumen de las respuestas acerca del Área de Gestión

Humana. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10**

*Motivación y entorno laboral*

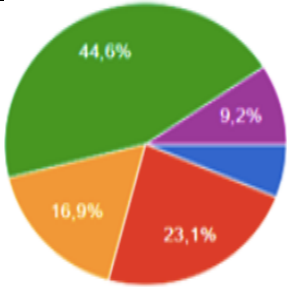
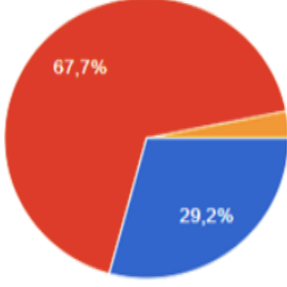
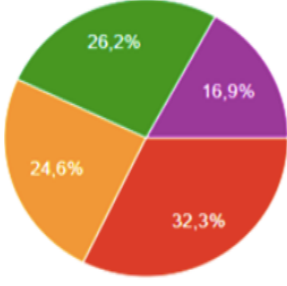
<p>Se encuentra feliz trabajando en la empresa.</p>		<p>En esta pregunta se puede ver que el 56,9% de los encuestados están de acuerdo en que son felices trabajando en la empresa. El 18,5 dice estar totalmente de acuerdo. Un 15,4% no está ni de acuerdo ni desacuerdo y un 9,2% está en desacuerdo.</p>
<p>Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza actualmente.</p>		<p>Aquí se puede observar que el 43,1% está de acuerdo en que están satisfechos con el trabajo que realizan actualmente. El 18,5% está totalmente en acuerdo. Por otra parte, el 24,6% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 13,8% está totalmente desacuerdo.</p>
<p>Mantiene una buena relación laboral con su supervisor inmediato.</p>		<p>En esta pregunta se puede observar que el 52,3% está de acuerdo en que mantienen una buena relación laboral con su supervisor. El 36,9% dice estar totalmente de acuerdo. Sumando estos dos porcentajes completan el 89,2% del porcentaje total.</p>
<p>Su supervisor brinda retroalimentación de una forma oportuna y adecuada.</p>		<p>En esta pregunta podemos ver que el 43,1% de los encuestados están de acuerdo en que su supervisor brinda retroalimentación oportuna y adecuada. El 36,9% dice estar totalmente de acuerdo. Así mismo, el 12,3% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>
<p>Sus opiniones son tomadas en cuenta en el entorno laboral.</p>		<p>Aquí podemos observar que el 50,8% está de acuerdo en que sus opiniones son tomadas en cuenta en el entorno laboral. El 26,2% está totalmente de acuerdo y un 12,3% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>

*Nota:* en la tabla se encuentra un resumen de las respuestas acerca de la motivación y el entorno laboral. Fuente: elaboración propia.



**Tabla 11**

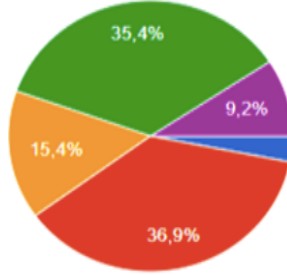
*Bienestar psicológico y salud mental*

<p>Es una persona que oculta sus emociones.</p>		<p>En esta pregunta el 44,6% dice estar en desacuerdo en ocultar las emociones, el 23,1% está de acuerdo, el 16,9% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9,2% está totalmente en desacuerdo.</p>
<p>Maneja profesionalmente el hecho de estar lejos de sus familiares por cierta cantidad de meses.</p>		<p>En esta pregunta podemos observar que el 67,7% dicen estar de acuerdo el saber manejar profesionalmente el hecho de estar lejos de sus familiares y el 29,2% dice estar totalmente de acuerdo. Sumando estos dos porcentajes tenemos como resultado el 96,9% de las respuestas de los encuestados.</p>
<p>El estar lejos de sus seres queridos en ocasiones afecta su desempeño laboral.</p>		<p>En esta pregunta los porcentajes se encuentran divididos: el porcentaje más alto con un 32,3% dice estar de acuerdo con que el hecho de estar lejos de los seres queridos, en ocasiones afecta al desempeño laboral. Mientras que el 26,2% dice estar en desacuerdo. Por otra parte, el 24,6% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 16,9% totalmente en desacuerdo.</p>

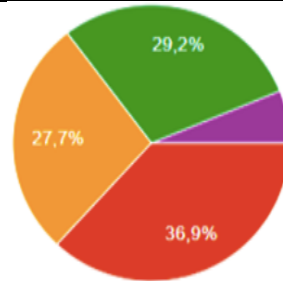
*Nota:* en la tabla se encuentra un resumen de las respuestas acerca del bienestar psicológico y la salud mental. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12**

*Remuneración salarial*

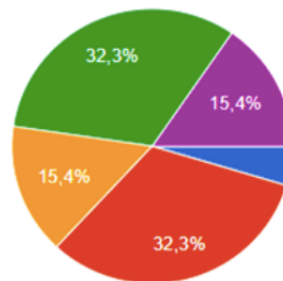
<p>Se encuentra satisfecho con el salario que recibe.</p>		<p>En esta pregunta el 36,9% de los encuestados está de acuerdo con que se encuentran satisfechos con el salario que reciben. Por otro lado, el 35,4% está en desacuerdo. El 15,4% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9,2% está totalmente en desacuerdo.</p>
---	---	--

Cree que su remuneración es la adecuada para el trabajo que realiza.



Aquí se puede observar que el 36,9% está de acuerdo que la remuneración que reciben es la adecuada para el trabajo que realizan, mientras que el 29.2% dicen estar en desacuerdo. Por otro lado, el 27,7% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

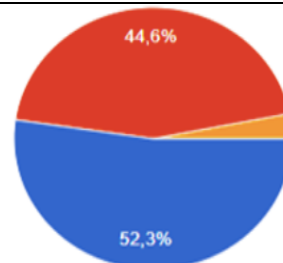
La empresa tiene afiliados a sus empleados a la seguridad social (seguro médico, pensiones, cesantías y ARL).



Esta pregunta muestra que el 32,3% dice estar de acuerdo que la empresa tiene afiliados a sus empleados a la seguridad social, pero al mismo tiempo el mismo porcentaje 32.3% dice estar en desacuerdo. El 15,4% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y ese mismo porcentaje dice estar totalmente en desacuerdo.

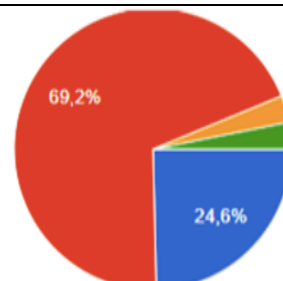
Nota aclaratoria: Como empleada del barco puedo dar testimonio que sí tenemos seguro médico mientras se trabaja a bordo, pero cuando se termina el contrato y se va de vacaciones no tiene atención médica por parte de la empresa. En cuanto a pensiones, cesantías y ARL cada empleado decide si realiza la cotización independiente en su país de origen, la empresa no maneja estas afiliaciones. Cuando un empleado se retira de la empresa y lleva 10 años trabajando o más, este empleado recibe una bonificación monetaria dependiendo de la cantidad de tiempo trabajado en la empresa.

El pago es cumplido.



En esta pregunta podemos observar que el 52.3% está totalmente de acuerdo en que el pago es cumplido. El 44,6% dice estar de acuerdo. Estos dos porcentajes suman el 96 9% de las respuestas.

Recibe un contrato claro y específico desde el principio de sus labores.



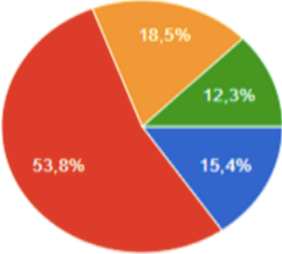
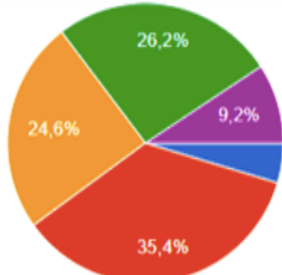
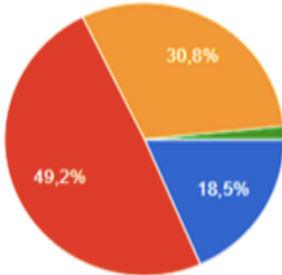
Aquí podemos observar que el 69,2% de los encuestados está de acuerdo en recibir un contrato claro y específico desde el principio de las labores y el 24,6% dice estar totalmente de acuerdo. La suma de estos dos porcentajes constituye un 93,8%.

*Nota:* en la tabla se encuentra un resumen de las respuestas acerca de la remuneración salarial. Fuente: elaboración propia.

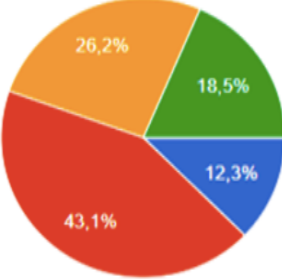
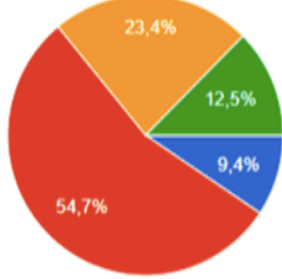
**Tabla 13**

*Acompañamiento profesional*

---

<p>Cuando se siente triste o deprimido cuenta con un amigo o amiga para hablar.</p>	 <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>De acuerdo</td><td>53,8%</td></tr><tr><td>Totalmente de acuerdo</td><td>15,4%</td></tr><tr><td>En desacuerdo</td><td>12,3%</td></tr><tr><td>No estar ni de acuerdo ni en desacuerdo</td><td>18,5%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	De acuerdo	53,8%	Totalmente de acuerdo	15,4%	En desacuerdo	12,3%	No estar ni de acuerdo ni en desacuerdo	18,5%	<p>En esta pregunta podemos observar que el 53,8% está de acuerdo en contar con un amigo o amiga para hablar cuando se siente triste o deprimido. El 15,4% dice estar totalmente de acuerdo. El 12,3% está en desacuerdo y el 18,5% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>		
Respuesta	Porcentaje													
De acuerdo	53,8%													
Totalmente de acuerdo	15,4%													
En desacuerdo	12,3%													
No estar ni de acuerdo ni en desacuerdo	18,5%													
<p>La empresa le brinda ayuda profesional psicológica o de consejería cuando lo necesita.</p>	 <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>De acuerdo</td><td>35,4%</td></tr><tr><td>Totalmente de acuerdo</td><td>9,2%</td></tr><tr><td>En desacuerdo</td><td>26,2%</td></tr><tr><td>No estar ni de acuerdo ni en desacuerdo</td><td>24,6%</td></tr><tr><td>Resposta no especificada</td><td>5,6%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	De acuerdo	35,4%	Totalmente de acuerdo	9,2%	En desacuerdo	26,2%	No estar ni de acuerdo ni en desacuerdo	24,6%	Resposta no especificada	5,6%	<p>El 35,4% de los encuestados dice estar de acuerdo con que la empresa brinda ayuda profesional psicológica o de consejería cuando es necesario. El 26,2% dice estar en desacuerdo. El 9,2% totalmente en desacuerdo y el 24,6% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p><u>Nota aclaratoria:</u> La empresa brinda la opción de marcar a una línea específicamente para hablar de casos particulares, donde la persona se puede expresar, estos casos pueden ser la pérdida de un familiar, problemas económicos, el terminar una relación, entre otros.</p>
Respuesta	Porcentaje													
De acuerdo	35,4%													
Totalmente de acuerdo	9,2%													
En desacuerdo	26,2%													
No estar ni de acuerdo ni en desacuerdo	24,6%													
Resposta no especificada	5,6%													
<p>El hecho de poder hablar con una persona profesional (psicólogo- consejero) ayuda a sobre llevar problemas de tristeza, depresión, soledad ansiedad.</p>	 <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>De acuerdo</td><td>49,2%</td></tr><tr><td>Totalmente de acuerdo</td><td>18,5%</td></tr><tr><td>En desacuerdo</td><td>30,8%</td></tr><tr><td>No estar ni de acuerdo ni en desacuerdo</td><td>1,5%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	De acuerdo	49,2%	Totalmente de acuerdo	18,5%	En desacuerdo	30,8%	No estar ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,5%	<p>El 49,2% de las personas encuestadas están de acuerdo con que al hablar con una persona profesional ayuda a sobre llevar problemas de tristeza, depresión, soledad y ansiedad. El 18,5% está totalmente de acuerdo. Por otra parte, el 30,8% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>		
Respuesta	Porcentaje													
De acuerdo	49,2%													
Totalmente de acuerdo	18,5%													
En desacuerdo	30,8%													
No estar ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,5%													

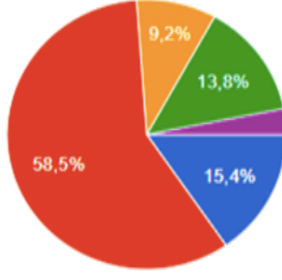
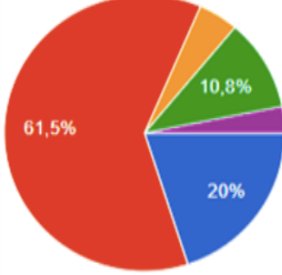
---

<p>Disfruta estar solo y superar sus problemas a su modo.</p>		<p>El 43,1% de los encuestados está de acuerdo en que disfrutan estar solos y superar sus problemas a su modo. El 12,3 dice estar totalmente de acuerdo. El 18,5% dice estar en desacuerdo y el 26,2% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>
<p>Prefiere ser escuchado y poder desahogar sus molestias.</p>		<p>En esta pregunta el 54,7% de los encuestados está de acuerdo con el hecho de ser escuchados para poder desahogar sus molestias. El 9,4% dice estar totalmente de acuerdo, el 12,5% dice estar en desacuerdo y el 23,4% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>

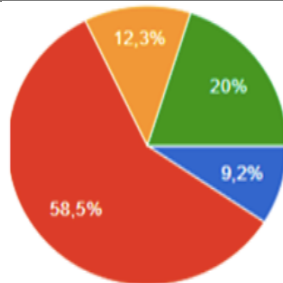
*Nota:* en la tabla se encuentra un resumen de las respuestas acerca del acompañamiento profesional. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 14**

*Desarrollo de competencias*

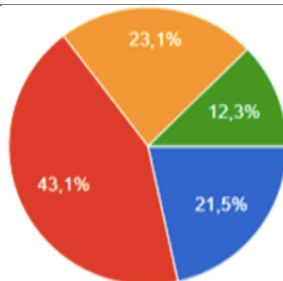
<p>La empresa brinda las capacitaciones necesarias para desarrollar su trabajo.</p>		<p>El 58,5% dice estar de acuerdo en que la empresa brinda las capacitaciones necesarias para desarrollar su trabajo. El 15,4% está totalmente de acuerdo. El 13,8% está en desacuerdo y el 9,2% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>
<p>Tiene la oportunidad de mostrar sus habilidades y destrezas.</p>		<p>Aquí se puede observar que el 61,5% de los encuestados está de acuerdo en tener la oportunidad de mostrar sus habilidades y destrezas. El 20% dice estar totalmente de acuerdo. Esto constituye el 81,5% de los encuestados. El 10,8% está en desacuerdo.</p>

Se brindan cursos para mejorar su crecimiento laboral y personal.



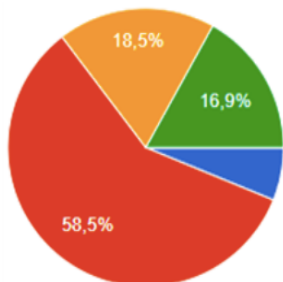
El 58,5% de los encuestados dice estar de acuerdo en que la empresa brinda cursos para mejorar el crecimiento laboral y personal. El 9,2% dice estar totalmente de acuerdo. El 20% está en desacuerdo y e 12,3% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Su supervisor es flexible con su horario de trabajo para que pueda tomar algún curso que brinda la empresa.



En esta pregunta el 43,1% de los encuestados está de acuerdo en que el supervisor es flexible con el horario de trabajo para tomar algún curso que brinda la empresa. El 21,5% está totalmente de acuerdo. El 12,3% está en desacuerdo y el 23,1% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Se brinda la oportunidad de ser promovido o cambiarse a otro departamento.



Aquí el 58,5% de las personas está de acuerdo en que la compañía brinda la oportunidad de ser promovido o cambiarse a otro departamento. El 16,9% está en desacuerdo y el 18,5% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Nota aclaratoria: Cuando las navieras volvieron a zarpar a raíz de la pandemia y al ver la disminución de tripulantes que regresaron al barco, se han abierto muchas posiciones donde los empleados deben aprovechar para aplicar y poder cambiarse de posición. El tripulante debe esperar a la apertura de la convocatoria, aplicar internamente y esperar la entrevista. Si cumple con los requisitos, se aprueba la transferencia de área, si no cumple con los requisitos se debe trabajar en las debilidades y esperar para una nueva convocatoria.

*Nota:* en la tabla se encuentra un resumen de las respuestas acerca del desarrollo de competencias. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 15**

*Vida social y esparcimiento*

<p>Se encuentra a gusto con las actividades de esparcimiento que se ofrecen a bordo del barco.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>47,7%</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>24,6%</td> </tr> <tr> <td>No está ni en acuerdo ni en desacuerdo</td> <td>21,5%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	De acuerdo	47,7%	En desacuerdo	24,6%	No está ni en acuerdo ni en desacuerdo	21,5%	<p>El 47,7% de los encuestados dice estar de acuerdo en estar a gusto con las actividades de esparcimiento que se ofrecen a bordo del barco. El 24,6% dice estar en desacuerdo y el 21,5% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.</p>
Respuesta	Porcentaje									
De acuerdo	47,7%									
En desacuerdo	24,6%									
No está ni en acuerdo ni en desacuerdo	21,5%									
<p>Su vida social lo mantiene distraído.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>35,4%</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>35,4%</td> </tr> <tr> <td>No está ni en acuerdo ni en desacuerdo</td> <td>18,5%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	De acuerdo	35,4%	En desacuerdo	35,4%	No está ni en acuerdo ni en desacuerdo	18,5%	<p>Aquí se puede observar que el 35,4% está de acuerdo en que su vida social lo mantiene distraído. Así mismo, el 35,4% está en desacuerdo. El 18,5% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>
Respuesta	Porcentaje									
De acuerdo	35,4%									
En desacuerdo	35,4%									
No está ni en acuerdo ni en desacuerdo	18,5%									
<p>En su tiempo libre, siempre tiene alguna actividad a realizar.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>64,6%</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>18,5%</td> </tr> <tr> <td>No está ni en acuerdo ni en desacuerdo</td> <td>12,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	De acuerdo	64,6%	En desacuerdo	18,5%	No está ni en acuerdo ni en desacuerdo	12,3%	<p>El 64,6% de los encuestados afirma estar de acuerdo en que durante el tiempo libre siempre tienen alguna actividad para realizar. El 18,5% está totalmente de acuerdo y el 12,3% está en desacuerdo.</p>
Respuesta	Porcentaje									
De acuerdo	64,6%									
En desacuerdo	18,5%									
No está ni en acuerdo ni en desacuerdo	12,3%									
<p>Las restricciones en cuanto a las actividades sociales han afectado el bienestar del empleado.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>49,2%</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>26,2%</td> </tr> <tr> <td>No está ni en acuerdo ni en desacuerdo</td> <td>16,9%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	De acuerdo	49,2%	En desacuerdo	26,2%	No está ni en acuerdo ni en desacuerdo	16,9%	<p>En esta pregunta el 49,2% está de acuerdo en que las restricciones en cuanto a las actividades sociales han afectado el bienestar del empleado. El 26,2% dice estar totalmente de acuerdo y el 16,9% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>
Respuesta	Porcentaje									
De acuerdo	49,2%									
En desacuerdo	26,2%									
No está ni en acuerdo ni en desacuerdo	16,9%									
<p>Se encuentra acostumbrado al hecho de no poder salir a los puertos que se visitan.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>32,8%</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>29,7%</td> </tr> <tr> <td>No está ni en acuerdo ni en desacuerdo</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	De acuerdo	32,8%	En desacuerdo	29,7%	No está ni en acuerdo ni en desacuerdo	25%	<p>El 32,8% de los encuestados no está ni en acuerdo ni en desacuerdo en estar acostumbrado al hecho de no poder salir a los puertos que se visitan. El 29,7% está en desacuerdo y el 25% está de acuerdo.  <u>Nota aclaratoria:</u> Desde el retorno de los barcos, después de la pandemia, los tripulantes no podían bajar a los puertos lo cual fue bastante difícil para muchas personas. Afortunadamente, esta restricción ha sido</p>
Respuesta	Porcentaje									
De acuerdo	32,8%									
En desacuerdo	29,7%									
No está ni en acuerdo ni en desacuerdo	25%									

---

levantada y ahora se puede salir con tranquilidad. Sin duda alguna, esto ayuda a incrementar la motivación de los empleados quienes aprovechan su tiempo libre para salir y conocer los diferentes puertos que se visitan.

---

*Nota:* en la tabla se encuentra un resumen de las respuestas acerca de la vida social y el esparcimiento. Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.3. Análisis de resultados

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, se hizo énfasis en los siguientes aspectos para diseñar el modelo de bienestar laboral para mejorar la calidad de vida de los empleados del nivel operativo del barco crucero:

- El área de recursos humanos siempre debe estar con el personal completo para atender las necesidades de los empleados. Debe ser un equipo cordial, amable, responsable y que tengan sus funciones claras.
- Reforzar en los supervisores la importancia de la retroalimentación, la importancia de mantener una buena relación con los empleados a cargo y de tomar en cuenta las opiniones de todos por igual.
- Es de suma importancia garantizar la comunicación de los empleados con sus familiares, esto se puede hacer brindando paquetes de internet a un costo razonable.
- Se hace necesario hacer una revisión del salario que están devengando los empleados y ajustar si es necesario.
- Revisar el sistema de seguridad social, ya que los empleados no se encuentran afiliados a pensiones, cesantías ni ARL. Esto es una afiliación voluntaria y personal como independiente en cada país de residencia.
- El pago de los salarios puntualmente y el contrato claro y específico son dos cosas que se deben seguir realizando.

- Contratación de un psicólogo o consejero profesional que trabaje en el barco y atienda a los empleados de forma presencial.
- Seguir implementando capacitaciones para que los empleados crezcan profesionalmente y puedan desarrollar diferentes habilidades. Se necesita flexibilidad en el horario para poder asistir a dichos cursos.
- Brindar la oportunidad a los empleados de poder postularse para otras posiciones donde se sientan más cómodos y puedan enseñar sus destrezas y fortalezas.
- Implementar actividades de esparcimiento, relajación, diversión y entretenimiento; que mantengan al empleado ocupado, distraído y tranquilo durante su tiempo libre. Actividades para diferentes estilos de personas, algunos ejemplos podrían ser bingos, rifas, celebraciones nacionales, competencias de ajedrez, billar, básquetbol, clases de cocina, clases de yoga, sesiones de baile, spinning, entre otros.



**Figura 8**

*Ideas para el modelo de bienestar laboral*



*Nota:* en la figura se muestran las ideas principales resultadas de las encuestas, las cuales se convierten en las dimensiones para el modelo de bienestar laboral que se propone. Fuente: elaboración propia.

## 5. Plan de Intervención

Al proponer un modelo de bienestar laboral para mejorar la calidad de vida de los empleados del nivel operativo del barco de crucero turístico, se tiene como referencia desde el marco teórico, la importancia de la gestión del talento humano en las compañías, el bienestar organizacional, la motivación, la salud mental y emocional de los colaboradores.

Por otra parte, desde el diseño metodológico de la investigación y realizando un análisis PESTEL, DOFA y una encuesta realizada a diferentes empleados del barco de crucero turístico donde se tienen en cuenta diferentes variables como la estructura organizacional del área de gestión humana, motivación y entorno laboral, bienestar psicológico y salud mental, remuneración, acompañamiento profesional, desarrollo de competencias y vida social y esparcimiento, se obtuvieron resultados que llevaron a proponer el siguiente modelo de bienestar laboral.

El modelo consta de 4 dimensiones:

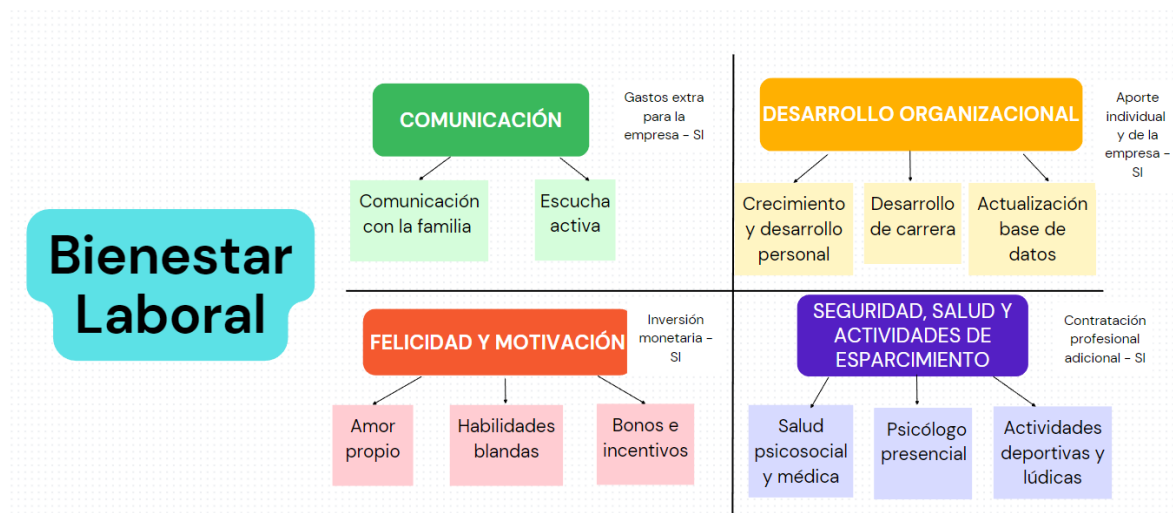
- Promover la comunicación.
- Incentivar la seguridad, la salud y las actividades de esparcimiento.
- Incentivar la felicidad y la motivación.
- Promover el desarrollo organizacional.

5.1. Explicación de las dimensiones:

El modelo de bienestar laboral propuesto se basa en las teorías de bienestar, felicidad y psicología positiva de Seligman (2012), el modelo de competencias de Goleman y Boyatzis y el modelo de reconocimiento y recompensas de Snell.

**Figura 9**

*Modelo de bienestar laboral*



*Nota:* la figura muestra la propuesta del modelo de bienestar laboral para el barco de crucero turístico, específicamente del área operativa. Fuente: Elaboración propia.

La primera dimensión: **“Promover la comunicación”**, la cual se divide en comunicación con la familia y mejora de la escucha activa que, como dice Alles (2007), implica no solo escuchar sino captar las emociones y sentimientos de la otra persona. De acuerdo con el resultado del instrumento, en el ítem de bienestar psicológico y salud mental, se observó que el personal considera que el estar lejos de su familia afecta su desempeño laboral. Con esta dimensión se busca mejorar su bienestar psicológico e incrementar la motivación de los empleados mediante una estrategia de mejorar la comunicación de los colaboradores con sus familiares y amigos, es entendible que el

tripulante al encontrarse entre 3 y 8 meses lejos de sus seres queridos, en ocasiones se encuentra triste o desmotivado para realizar su trabajo.

La segunda dimensión: **“Incentivar la seguridad, la salud y las actividades de esparcimiento”**, de acuerdo con el resultado del instrumento en los ítems de bienestar psicológico y salud mental, acompañamiento profesional y vida social y esparcimiento, se observó que es necesario como plan de mejora diseñar un plan de entornos saludables laborales (World Health Organization, 2010) y un plan de promoción de actividades de ocio, cultura y deportes (Rico, 2016).

También, se recomienda la contratación inmediata de un psicólogo que trabaje a bordo del barco, esto es sumamente importante ya que se puede brindar atención personalizada e inmediata a los tripulantes que lo necesiten. Existen momentos de angustia, temor, tristeza, pérdida de un familiar, problemas económicos, un sin fin de problemas que los trabajadores deben solventar durante su contrato. Muchas veces ellos acuden a un amigo a bordo y en ocasiones no quieren llamar a sus familiares, un psicólogo que los escuche y los pueda aconsejar, aliviará la carga de estrés de los colaboradores.

La segunda parte de esta dimensión consiste en diseñar un plan de promoción de actividades de ocio, cultura y deportes y la implementación de actividades físicas y lúdicas, estas actividades juegan un papel importante en la salud de los empleados, ya que los mantiene activos y ocupados (World Health Organization, 2010).

La tercera dimensión: “**Incentivar la felicidad y la motivación**”, de acuerdo con los resultados del instrumento, se deben realizar actividades con el objetivo de incrementar la motivación del empleado y como oportunidad de mejora del ítem de remuneración.

Debido al tiempo prolongado que los tripulantes están en el barco durante sus contratos, es de vital importancia enseñarles el amor propio, el cómo incrementar la autoestima, el respeto y la resiliencia (Véliz, 2021).

Por otra parte, como es de entenderse, las personas que trabajan en los barcos lo hacen para obtener una experiencia en la vida, conocer diferentes lugares, personas y culturas, pero también lo hacen buscando un beneficio económico, es decir su trabajo debe ser bien remunerado teniendo en cuenta la posición y el trabajo que se desempeñe. Según los resultados mostrados por el instrumento, se observa que más del 30% de los empleados no están satisfechos con el salario recibido, igualmente, no cuentan con seguro médico cuando se terminan los contratos. El departamento de Recursos Humanos junto con los gerentes ejecutivos debe realizar una revisión a los salarios devengados para que este sea justo y equitativo, especialmente si la persona cuenta con estudios avanzados.

De acuerdo con la literatura y desde la óptica de lo que valoran los empleados, hay cuatro características (Gómez, 2011):

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto
- Condiciones ambientales en cuanto al puesto de trabajo.
- Compañerismo
- Equilibrio entre el trabajo y la familia

La cuarta dimensión: “**Promover el desarrollo organizacional**”, aquí se mira más hacia el futuro tanto del empleado como del barco, se busca incentivar el desarrollo intelectual de cada individuo.

De acuerdo con Sánchez (2009), es importante la formación del recurso humano, como factor de calidad de vida y de trabajo y para lograr una eficiencia en el desarrollo organizacional.

Según el instrumento, el ítem relacionado con el desarrollo de las competencias se observa como oportunidad de mejora fortalecer todo lo que tiene que ver con formación para el crecimiento laboral y personal. Esta dimensión aportará al crecimiento y desarrollo intelectual de la persona, se deben realizar capacitaciones de liderazgo, comenzando por los managers, supervisores y jefes de área para que ellos puedan compartir los conocimientos con su equipo (Whetten y Cameron, 2016).

## 5.2. Herramientas del modelo:

A continuación, se presentan las diferentes propuestas para la implementación del modelo de bienestar.

- La primera dimensión “promover la comunicación”:

Actualmente los tripulantes gastan bastante dinero en tarjetas de internet y teléfono para comunicarse con sus familias y amigos en tierra; la conexión de internet es inestable y en su cabina es casi nula; habitualmente, los tripulantes usan el internet en los puertos de destino para ahorrar costos y tener una mejor conexión (Gil, 2022). En promedio, los valores actuales de paquetes de internet son los siguientes: 40 minutos cuesta 5 USD, un

paquete de 90 minutos cuesta 10 USD, un paquete de 200 minutos cuesta 20 USD y un paquete de 375 minutos cuesta 30 USD (CrewCenter, 2021).

Así las cosas, en primer lugar, se sugiere una mejora en la conexión de internet, la misma que sea estable y con capacidad de banda ancha para realizar video llamadas, con tres servicios satelitales exclusivos para la tripulación. En segundo lugar, establecer tarifas accesibles o preferenciales para los tripulantes (mas no un servicio gratuito) ya que ellos deben estar comunicados diariamente con sus familiares. A continuación, en la Tabla 16 se encuentran los valores de internet sugeridos de acuerdo con los valores actuales de internet para la tripulación:

**Tabla 16**

*Precios de internet sugeridos*

<b>Precio (USD)</b>	<b>Tiempo</b>
\$2	60 minutos
\$5	90 minutos
\$10	200 minutos
\$20	400 minutos
\$30	500 minutos
\$100	800 minutos

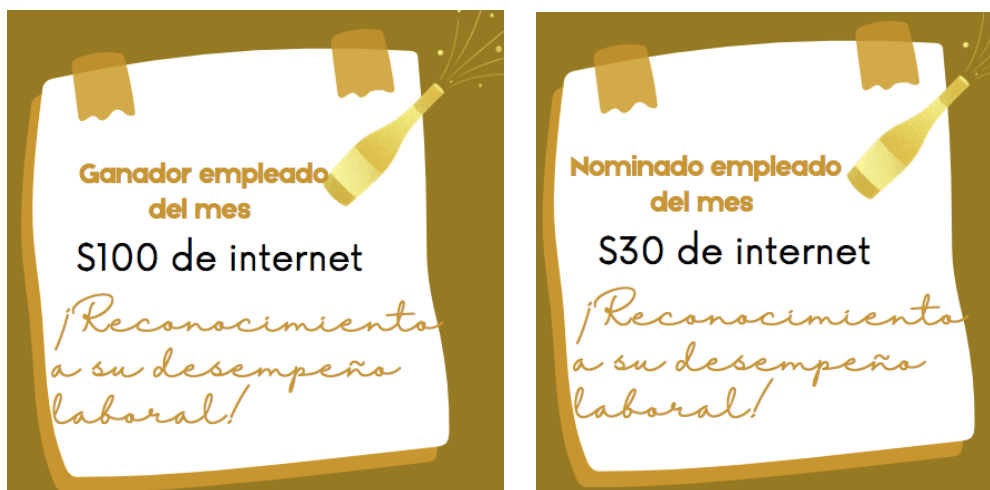
*Nota:* en la tabla se puede encontrar los precios que se sugieren de internet en dólares para los empleados del barco. Fuente: elaboración propia.

También, se sugiere asignar bonos de internet en reconocimiento a aquellas personas que sobresalen por su desempeño laboral. Actualmente, cada mes se realiza una

ceremonia llamada “El empleado del mes” y se escoge un tripulante por cada área, sin embargo, como oportunidad de mejora se propone dar un bono de internet que se puede brindar a cada empleado nominado y por supuesto uno de más alto al ganador del mes. Esto sin duda ayuda a que el trabajador se encuentre más comunicado con sus familiares y amigos.

### Figura 10

*Incentivos de internet*



*Nota:* la figura muestra la propuesta de incentivos para los empleados que sobresalen por su desempeño laboral (precio en dólares). Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, de acuerdo con el instrumento y como oportunidad de mejora se observó que según los resultados del ítem de motivación y entorno laboral es necesario mejorar la comunicación efectiva con los empleados (escucha activa, comunicación de apoyo, trabajo en equipo, etc.). Esta iniciativa debe comenzar con los supervisores, coordinadores, jefes de área y managers, según Whetten y Cameron (2016), es necesario que los líderes de una organización establezcan relaciones de apoyo, mediante una buena comunicación con sus colaboradores mejorando las relaciones



interpersonales, aumentando la confianza, fomentando una relación positiva generando mayor productividad, baja el estrés laboral, disminuyen los conflictos y hay mejoras en el servicio al cliente.

Se proponen capacitaciones lúdicas donde se ponga en práctica y se refuerce la escucha activa (Whetten y Cameron, 2016), donde se entienda cómo emitir un mensaje claro y conciso, donde se incorpore la expresión asertiva, la empatía y la expresión verbal. El entendimiento y puesta en práctica de los aspectos mencionados anteriormente son importantes primero desde la parte gerencial para así ser transmitidos y desarrollados de una forma clara y concreta con todo el personal.

**Figura 11**

*Flujograma para una comunicación efectiva*



*Nota:* la figura muestra el flujograma de capacitación donde se implemente la comunicación efectiva. Fuente: Elaboración propia.

- La segunda dimensión: “Incentivar la seguridad, la salud y las actividades de esparcimiento”

Para el desarrollo de esta dimensión, hay que tener en cuenta la normatividad vigente en materia de contratación, obligaciones y deberes, por ejemplo, lo que dicta el Convenio sobre el Trabajo Marítimo (2006), el cual establece una serie de obligaciones a los Estados, entre las que se encuentran el establecimiento de un sistema de inspecciones periódicas, disposiciones nacionales en lo que se relaciona con las condiciones de trabajo y de vida de la tripulación, teniendo en cuenta las enmiendas realizadas, por ejemplo, la de 2016 y que entró en vigor en 2018 que incluye disposiciones sobre accidentes de trabajo, lesiones y enfermedades profesionales, Directrices sobre la eliminación del acoso e intimidación a bordo de los buques; también, se resalta lo referente a la protección de la salud, atención médica, bienestar y protección social, en donde el Convenio establece cinco reglas:

- Atención médica a bordo de los barcos.
- Responsabilidades en lo relacionado con: enfermedades, lesiones o muerte que se produzca a causa del trabajo.
- Protección de la seguridad y la salud y prevención de accidentes.
- Acceso a instalaciones de bienestar en tierra.
- Seguridad social.

No obstante, existen retos para la implementación de este Convenio sobre el Trabajo Marítimo, ya que los países que forman parte tienen distintas visiones, definiciones y restricciones en materia de condiciones de contratación y empleo. Por lo tanto, existe una necesidad en los diferentes Estados para armonizar la normatividad en estos aspectos. Por tanto, cada empresa de cruceros establece sus reglas en cuanto a contratación y

condiciones de seguridad y salud (Cuchcatla, 2006). Para efectos del presente estudio, se recomienda implementar algunas medidas más armonizadas con el fin de mejorar condiciones de seguridad y salud de los tripulantes.

Se propone el diseño del plan de entornos saludables laborales y para ello se recomienda:

- Realizar encuestas permanentes de bienestar laboral y batería psicosocial para medir con frecuencia los niveles de estrés e identificar factores de riesgo psicosocial que puedan estar afectando a los colaboradores tanto en su ámbito laboral como extralaboral.
- Implementar jornadas de promoción y prevención en salud psicosocial.
- Promover la evaluación médica.
- Proponer la contratación de servicio de psicología para atención presencial de los empleados.

La primera parte de esta dimensión busca incentivar a los tripulantes a mantener una adecuada condición médica, incluyendo la parte psicosocial, física y psicológica, de acuerdo con los postulados de Salanova (2009). Esto con el fin de aportar estabilidad y conocimiento a los empleados de sí mismos y de los problemas que padecen. Así mismo, poder detectar a tiempo alguna enfermedad o inconveniente que el empleado presente para poder brindarle a tiempo una adecuada atención médica profesional.

También, se recomienda la contratación inmediata de un psicólogo que trabaje a bordo del barco; el psicólogo debe diseñar estrategias para el bienestar personal, contar con competencias en diferentes ámbitos con capacidad de escucha, habilidades de

negociación, facilidad para planificar y gestión de la comunicación de apoyo (Chiavenato, 2009).

**Tabla 17**

*Entornos saludables laborales*

<b>Entornos saludables</b>		
<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión al entorno laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión general a las sillas, escritorios, iluminación, ruido, contaminación visual, etc.</li> </ul>
<b>Psicosocial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Charlas y capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acerca de cómo manejar el estrés laboral, la depresión y el agotamiento tanto físico como mental.</li> <li>▪ Recursos Humanos debe programar estas charlas y revisiones por áreas, esto puede tardar varias semanas.</li> </ul>
<b>Evaluación Médica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jornadas de vacunación</li> <li>▪ Jornadas de salud visual</li> <li>▪ Jornadas de salud oral</li> <li>▪ Medicina general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por áreas se pueden realizar las jornadas mensualmente, haciendo una adecuada rotación entre la vacunación, la parte visual, lo oral y la medicina general.</li> </ul>
<b>Psicología Social Presencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervenciones grupales</li> <li>▪ Intervenciones a nivel individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando existe un problema en común o desacuerdos entre varias miembros del equipo.</li> <li>▪ Cuando el tripulante requiere ayuda en temas como orientación sexual, pérdida de un miembro de la familia, angustia, soledad y tristeza.</li> <li>▪ No se tiene un tiempo destinado con exactitud, ya que es una tarea que se debe llevar a cabo diariamente.</li> </ul>

*Nota:* en la tabla se encuentran los entornos saludables que envuelven la salud Psicosocial, la Evaluación Médica y la Psicología Social presencial. Fuente: elaboración propia.

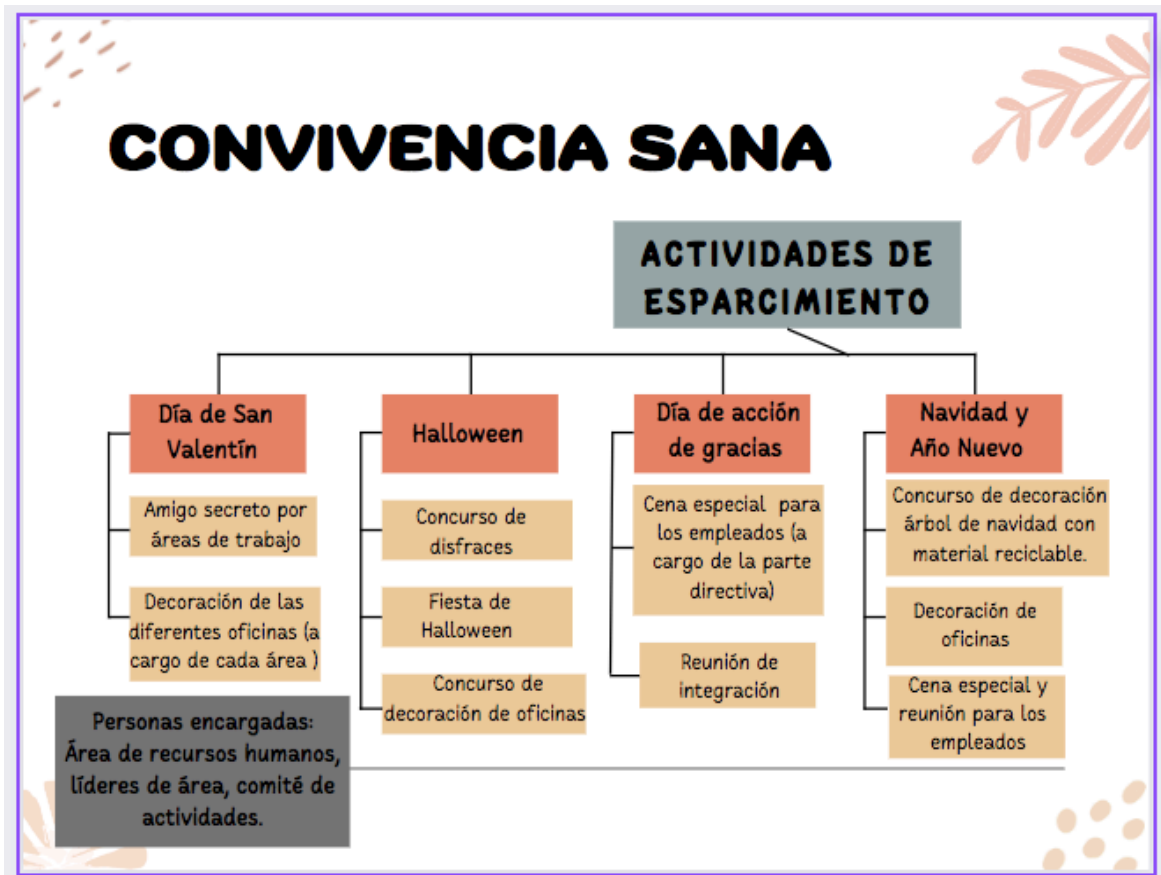
La segunda parte de esta dimensión consiste en diseñar un plan de promoción de actividades de ocio, cultura y deportes (World Health Organization, 2010), por lo tanto, se sugieren las siguientes actividades:

- Conformar equipos de competencia que fomenten una sana convivencia para fortalecer la calidad de vida y el bienestar.
- Implementar programas de actividad física y actividades lúdicas: actualmente de manera ocasional se realizan algunas actividades tales como torneos de baloncesto, pero no hay un programa real de actividad física. Igualmente, sucede con las actividades lúdicas.

La idea de conformar equipos de competencia es fomentar una convivencia sana e integrar las diferentes áreas del barco de crucero. Aunque varias de estas actividades se realizan en la actualidad, es necesario fortalecerlas y darles continuidad; se propone desarrollarlas durante diferentes festividades, por ejemplo: en diciembre realizar un concurso de la construcción del árbol navideño usando materiales reciclables, en octubre realizar un desfile de disfraces por equipos, y así sucesivamente teniendo en cuenta diferentes celebraciones de otros países. Estas actividades también promueven el conocimiento de otras culturas y sus celebraciones. También, se busca sacar a los empleados de la rutina laboral y que se sientan más cerca de sus compañeros al mismo tiempo que se integran para celebrar festividades de otros países.

Figura 12

Actividades de esparcimiento para una convivencia sana



Nota: en la figura se muestran las diferentes actividades para fomentar una convivencia sana. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, se sugiere la implementación de actividades físicas y lúdicas (World Health Organization, 2010).

En cuanto a las actividades físicas, como se anotó anteriormente, si bien se realizaban torneos esporádicos de baloncesto, es necesario hacer una programación formal para este tipo de actividades. Actualmente, se cuenta con algunos implementos para la realización de actividades físicas (por ejemplo: mesa de tenis, futbolito, balones, etc.), es

importante programar campeonatos de baloncesto, fútbol de sala, ping pong y futbolito, no todo al mismo tiempo, pero sí por temporadas. Se pueden hacer equipos de las mismas áreas o simplemente conocidos que quieran conformar equipo y deseen participar.

Así mismo, se recomienda implementar actividades lúdicas para la tripulación del barco, tales como: clases de aeróbicos, zumba, yoga, actividades de cocina, pintura, decoración, música y canto. Cada actividad debe ser guiada por una o varias personas que conozcan del tema, estas personas se pueden encontrar dentro de los mismos empleados, ya que hay colaboradores con talentos que pueden usar para enseñar a otros. El área de Recursos Humanos debe disponer de un incentivo económico para aquellos empleados que decidan tomar el rol de dirigir y enseñar.

**Tabla 18**

*Cronograma de actividades deportivas y lúdicas*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>Baloncesto</b>	x	x					x	x				
<b>Microfútbol</b>			x	x					x	x		
<b>Ping-pong</b>					x	x					x	x
<b>Futbolito y billar</b>					x	x					x	x
<b>Aeróbicos zumba y yoga</b>	x		x		x		x		x		x	
<b>Cocina, pintura, decoración</b>		x		x		x		x		x		x
<b>Música y canto</b>	x		x		x		x		x		x	

*Nota:* en la tabla se muestra un cronograma de actividades deportivas y lúdicas que se

planean mes a mes. Fuente: elaboración propia.

Se pueden planear torneos de baloncesto a lo largo del año durante los meses de enero, febrero y otro en julio y agosto. Se puede alternar con microfútbol que se jugaría durante marzo y abril y nuevamente en septiembre y octubre. También, se alternaría con campeonatos de ping-pong futbolito y billar durante mayo y junio y luego noviembre y diciembre. Por otra parte, tenemos actividades de aeróbicos, zumba y yoga que se alternarían mensualmente y se lleva a cabo en el gimnasio. Clases de pintura y decoración también alternándolas mensualmente.

Por otro lado, música y canto que se llevarían a cabo en el teatro realizando una rotación mes a mes. Cabe aclarar que estas actividades involucran a recursos humanos, trabajadores voluntarios que lideren cada una de estas actividades y un comité de actividades que ayude en cuanto a la planeación, desarrollo y culminación de las tareas propuestas.

Estas actividades se recomiendan con el fin de mantener al empleado activo y ocupado saludablemente (World Health Organization, 2010). No todos los días se podrán desarrollar actividades debido al horario laboral, pero sí se puede realizar durante diferentes días de la semana y con una duración constante durante varios meses, haciendo que el tripulante esté tranquilo y tenga una mayor conexión emocional, se brinda la oportunidad de aprender algo nuevo y sobre todo de mantener la mente y el cuerpo ocupado sanamente.



- La tercera dimensión: “Incentivar la felicidad y la motivación”, aquí se proponen las siguientes actividades:
  - Promover reuniones de área donde se desarrollen actividades lúdicas de construcción de emociones positivas, amor propio, autoestima, confianza, respeto y empatía.
  - Actividades de coaching para el fortalecimiento individual.
  - Contratar personal profesional que realice talleres prácticos para el desarrollo de habilidades blandas con los colaboradores (estilo Boot Camp): mensuales o trimestrales.
  - Hacer una revisión de las bases salariales de los empleados, para que reciban una remuneración justa de acuerdo con su trabajo.
  - Otorgar bonos de reconocimiento e incentivos para fechas especiales como cumpleaños, licencia de matrimonio y reconocimiento a los colaboradores con altos puntajes en métricas.

Debido al tiempo prolongado que los tripulantes están en el barco durante sus contratos, es de vital importancia enseñarles el amor propio, el cómo incrementar la autoestima, el respeto y la resiliencia (Véliz, 2021). Se sugieren actividades como talleres lúdicos y Boot Camps donde los colaboradores aprendan, se diviertan, salgan de la rutina buscando un beneficio tanto para el colaborador como para el barco, un empleado feliz hará un cliente feliz.

**Figura 13**

*Actividades de la dimensión felicidad y motivación*



*Nota:* la figura muestra las propuestas realizadas para la dimensión relacionada con la felicidad y la motivación de los empleados del barco en el área operativa. Elaboración propia.

Las actividades que utilizan la metodología del “Boot Camp” permiten incorporar los conceptos de emociones positivas, amor propio, autoestima desde la práctica y a su vez, facilitan la interacción entre los colaboradores fomentando valores de confianza, respeto y empatía.

**Figura 14**

*Actividad para el manejo de emociones*



*Nota:* la figura describe de manera general la metodología de Boot Camp propuesta para el desarrollo de las actividades relacionadas con el manejo de emociones. Elaboración propia.

De otro lado, la herramienta del coaching utilizada en psicología positiva es útil para el fortalecimiento del bienestar, la felicidad y la resiliencia (Smith, Boniwell y Green, 2021) en los colaboradores del barco.

**Figura 15**

*Coaching de psicología positiva*



*Nota:* la figura describe elementos del coaching de psicología positiva de acuerdo con Seligman (2012). Elaboración propia adaptado de Smith, Boniwell y Green (2021).

Como se dijo anteriormente, se sugiere que el departamento de Recursos Humanos junto con los gerentes ejecutivos debe realizar una revisión a los salarios devengados para que este sea justo y equitativo, especialmente si la persona cuenta con estudios avanzados.

Igualmente, buscando el bienestar del empleado y el cómo mejorar su calidad de vida, como oportunidad de mejora se recomienda otorgar algún tipo de salario emocional, por ejemplo: bonos de reconocimientos e incentivos para fechas especiales como cumpleaños, una tarjeta, un bono para una cena, o un bono monetario que el empleado pueda cambiar por ropa o en efectivo. Estos mismos reconocimientos se pueden otorgar a aquellos tripulantes que sobresalen en sus métricas o que su trabajo excede lo esperado (ver Tabla 19). Al realizar estas actividades, la autoestima aumentará, el

empleado se va a sentir parte importante del crucero y no solo un número más en el campo laboral.

Vale la pena decir que, de acuerdo con los encuestados, los rangos de edad de mayor predominio fueron: 31 a 35 años y 41 a 45 años (21 personas en cada uno) y 36 a 40 años (13 personas), quienes pertenecen a la generación X (valoran la vida equilibrada entre el trabajo y juego, afines con la tecnología y horarios flexibles) y la generación de los Boomers (les interesa el reconocimiento, les gustan los incentivos tales como premios, bonos, viajes, salud, etc.) (Snell, S. & Bohlander, G., Administración de recursos humanos, 2013). Por tanto, la propuesta de incentivos de bonos de internet y de tiempo libre estarían acordes con los intereses de la mayoría de los encuestados y que refleja el sentir general de los tripulantes del barco de crucero.

### **Tabla 19**

*Cuadro de incentivos de acuerdo con el desempeño*

<b>Desempeño</b>	<b>Incentivo</b>
<b>Alto</b>	Un día libre al mes
<b>Medio</b>	Cuatro horas libres al mes dentro de su horario laboral.
<b>Bajo</b>	Retroalimentación y seguimiento del desempeño, con el ánimo de mejorar.

*Nota:* La tabla muestra los incentivos propuestos de acuerdo con la calificación del desempeño. Elaboración propia.

Adicionalmente, se debe realizar una medición periódica de la percepción de esta dimensión, con el objeto de hacer la respectiva retroalimentación; con este proceso se

busca mejorar, enfocar los esfuerzos y recursos, igualmente, definir estrategias para motivar al trabajador, mejorar productividad, ambiente y clima organizacional.

## Figura 16

### *Gestión de incentivos y reconocimientos*



*Nota:* esta figura muestra actividades propuestas para la gestión de los incentivos y reconocimientos en el barco. Elaboración propia.

#### ▪ La cuarta dimensión: "Promover el desarrollo organizacional"

En la propuesta para el desarrollo de esta dimensión se sugiere lo siguiente:

- Realizar actividades para el desarrollo de cualidades y potencializarlas:  
Capacitaciones para el descubrimiento y desarrollo de habilidades tales como el liderazgo y el trabajo en equipo.
- Incentivar la formación y capacitación de los empleados para el desarrollo de carrera, por ejemplo, mediante alianzas estratégicas con universidades e instituciones de educación superior.
- Actualizar las bases de datos de los empleados que están estudiando o que desean estudiar (ver Tabla 20); asignar los tiempos adecuados para su formación.

**Tabla 20**

*Propuesta de información para base de datos de los empleados y su formación*

<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Formación actual</b>	<b>Formación requerida</b>
<b>Anotar el nombre completo</b>	Anotar la edad	Anotar el país de origen	Anotar los estudios académicos realizados o si está estudiando en la actualidad	Anotar el estudio académico que se quiere realizar

*Nota:* La tabla se refiere a una propuesta de la información que debe contener la base de datos de los empleados que están estudiando o que ya tienen una formación académica y desean realizar un estudio académico adicional. Elaboración propia.

Luego cada área recibirá dichas capacitaciones para que desarrollen sus cualidades y habilidades; también se debe implementar una estrategia de ciclo del conocimiento, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi, fomentando el aprendizaje, para adquirir, compartir, sistematizar e incorporar conocimiento en las personas y en el barco de crucero turístico. Así entonces, debe implementarse un plan para que los empleados puedan continuar con sus carreras y su desarrollo profesional, un plan de acción mediante alianzas con universidades y centros técnicos donde las personas puedan estudiar, incluso que sea extensivo a su núcleo familiar.

El área de recursos humanos debe realizar una actualización de la base de datos, para llevar un control de los empleados que están estudiando o desean estudiar y brindarles un apoyo extra, bien sea con horarios flexibles para que culminen sus estudios o una ayuda económica para la matrícula, esto sin duda motivará a las personas a que

sigan con sus procesos de formación y capacitación de esta manera mejore su calidad de vida. El área de recursos humanos debe incentivar y apoyar a estos tripulantes que desean seguir con el desarrollo de su carrera profesional.

Como ya se mencionó, se sugiere realizar capacitaciones de liderazgo, a los managers, supervisores y jefes de área para que ellos puedan compartir los conocimientos con su equipo.

### Figura 17

#### *Promoción de desarrollo de competencias*



*Nota:* la figura muestra las propuestas para promover el desarrollo de competencias y el desarrollo organizacional en el barco. Elaboración propia.

#### 5.3. Plan de implementación:

Para la implementación del modelo de bienestar y de acuerdo con el estudio realizado, se proponen las siguientes estrategias, actividades, metas, tiempos, indicadores, áreas responsables, recursos asignados y presupuestos (dados en dólares), al año y teniendo en cuenta un solo barco.



**Tabla 21**

*Plan de implementación del modelo de bienestar*

Plan de implementación del modelo de bienestar en un barco de crucero turístico									
#	Descripción de las estrategias	# Metas	Descripción de las metas (Incluir elementos cuantificables y medibles)	Tiempos de gestión (meses)	Tiempos de reportes y seguimiento (meses)	Indicador de gestión Cumplimiento Variación Satisfacción Rango Cuenta	Área o Persona Responsable	Recursos asignados	Presupuesto financiero (USD)
1	Promover la comunicación	1.1.	Disponer de una adecuada conexión a internet satelital: alrededor de 1.200 empleados del barco: 1 servicio satelital exclusivo para los empleados	12	Trimestral	100% de los empleados a bordo	Gerencia general, área de IT	Sala de internet	60.000
		1.2.	-30 Bonos de internet de 30 USD para 30 nominados al "empleado del mes" -2 bonos de 100 USD para 2 ganadores	12	Mensual	30 empleados al mes	Recursos humanos; líderes de áreas	Salón de eventos; bonos; comida	13.200

		1.3.	Capacitar a los gerentes y parte administrativa en: escucha activa, comunicación de apoyo y trabajo en equipo: número de capacitaciones realizadas en el semestre a los gerentes y parte administrativa; porcentaje de asistencia	6	Mensual	6 capacitaciones; 100% de asistencia	Recursos humanos	Capacitador profesional; auditorio	4.000
2	Incentivar la seguridad, salud y actividades de esparcimiento	2.1.	Salud psicosocial: revisión al entorno laboral al 100%: sillas, escritorios, iluminación, ruido, contaminación visual, etc.; dictar charlas y capacitaciones: número de capacitaciones realizadas en el semestre	12	Bimestral	4 capacitaciones; 90% de asistencia	Safety; recursos humanos	Experto en SST; encuestas de bienestar tipo forms; auditorio	4.000
		2.2.	Evaluación médica: 2 jornadas de vacunación al año; 4 jornadas de salud visual; 4 jornadas de salud oral; 4 jornadas de medicina general	12	Mensual	80% de los empleados del barco	Centro médico	Auxiliares de enfermería; médicos; odontólogos; oftalmólogos	10.000

		2.3.	Psicología social presencial: intervenciones grupales y a nivel individual	12	Trimestral	80% de los empleados del barco	Gerencia General; Recursos humanos	Psicólogo; oficina	2.000
		2.4.	Plan de promoción de actividades de ocio, cultura y deportes: 5 o más celebraciones de fechas importantes; alrededor de 12 actividades deportivas y lúdicas	12	Mensual	75% de los empleados del barco que participen en al menos una actividad	Recursos humanos; líderes de áreas y comité de actividades	Cancha de baloncesto; teatro; salón de actividades; materiales	3.000
3	Incentivar la felicidad y la motivación	3.1.	Actividades lúdicas para la construcción de emociones positivas, amor propio, autoestima, confianza, empatía: una vez al mes durante el año	12	Mensual	70% de los empleados del barco	Recursos humanos; psicología	Psicólogo; auditorio	2.000
		3.2.	Coaching de psicología positiva para el fortalecimiento individual: 6 sesiones o más dependiendo de cada caso	6	Mensual	% de personas que asistieron al coaching vs las que requieren la sesión	Recursos humanos	Experto en coaching; oficina	4.000

	3.3.	Habilidades blandas: 4 talleres tipo Boot Camp	12	Trimestral	80% de los empleados del barco	Gerentes; Recursos humanos	Experto en habilidades blandas; auditorio	4.000
	3.4.	Revisión de contratos y bases salariales: 2 veces al año, en julio y en diciembre	12	Semestral	100% de los empleados a bordo	Área financiera; gerentes; recursos humanos	Oficina; papelería; base de datos	1.000
	3.5.	Reconocimientos e incentivos: bonos de reconocimiento para fechas especiales (días libres; licencias remuneradas; horas libres; reconocimiento a la antigüedad laboral); publicación de vacantes: dar prelación a empleados del barco	12	Bimestral	100% de los empleados a bordo (cumpleaños); 80% de los empleados (fechas especiales)	Líderes de área; recursos humanos; comité de actividades	Base de datos; cartelera (física y virtual)	1.000

4	Promover el desarrollo organizacional	4.1.	Creación de un programa de liderazgo: porcentaje de personas interesadas en el desarrollo de habilidades de liderazgo; número de capacitaciones realizadas en el semestre a los empleados interesados; porcentaje de asistencia	6	Mensual	6 capacitaciones; 80% de asistencia	Recursos humanos; jefes de área; psicología	Auditorio; psicólogo; computador	500
		4.2.	Creación de un programa de formador de formadores: porcentaje de personas interesadas en el programa; número de capacitaciones realizadas en el semestre a los empleados interesados; porcentaje de asistencia	6	Mensual	6 capacitaciones; 80% de asistencia	Recursos humanos; jefes de área; psicología	Auditorio; psicólogo; computador	500

		4.3.	Programa de fortalecimiento de capacidades laborales: alianzas con 3 universidades o institutos; descuentos del 5% en matrícula para empleados y familiares; flexibilidad en los horarios para los empleados que se encuentren estudiando	12	Mensual	Número de alianzas con universidades o institutos; porcentaje de empleados que se encuentran estudiando actualmente	Recursos humanos y jefes de área; área financiera	Base de datos; conexión a plataformas digitales; internet	10.000
									79.200

*Nota:* esta tabla muestra el plan de implementación del modelo de bienestar laboral propuesto. Elaboración propia.

#### **5.4. Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en el barco de crucero turístico, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

##### **Conclusiones**

Se propuso un modelo de bienestar laboral para mejorar la calidad de vida de los empleados del nivel operativo de un barco de crucero turístico, con base en las teorías de bienestar, felicidad y psicología positiva de Seligman (2012), el modelo de competencias de Goleman y Boyatzis y el modelo de reconocimiento y recompensas de Snell.

El barco de crucero turístico sí podrá afrontar la escasez de personal, mediante la implementación del modelo de bienestar laboral propuesto como una herramienta de retención, atracción de personal y mejora en la calidad de vida.

Se realizó el diagnóstico en el área operativa de un barco de crucero turístico, empleando el diseño metodológico de la investigación, realizando un análisis PESTEL, DOFA y una encuesta tipo Google Forms teniendo en cuenta variables tales como: la estructura organizacional del área de gestión humana, motivación, entorno laboral, bienestar psicológico y salud mental, remuneración, acompañamiento profesional, desarrollo de competencias y vida social, así como esparcimiento.

Con base en lo analizado en las encuestas, se identifican las siguientes variables que permitieron proponer el modelo de bienestar laboral para el barco de crucero turístico: comunicación, felicidad y motivación, desarrollo organizacional y seguridad, salud y actividades de esparcimiento.

Con la dimensión de comunicación se busca mejorar el bienestar psicológico e incrementar la motivación de los empleados mediante una estrategia de mejorar la comunicación de los colaboradores con sus familiares y amigos. Igualmente, se observó que es necesario mejorar la comunicación efectiva con los empleados, involucrando actividades de escucha activa, comunicación de apoyo, trabajo en equipo, la cual se recomienda iniciar con la alta dirección, luego con los managers y supervisores y de esta manera poderla transmitir correctamente a los colaboradores del barco.

De otro lado, la dimensión relacionada con la seguridad, salud y actividades de esparcimiento se propone como oportunidad de mejora el diseño de un plan de entornos saludables laborales y un plan de promoción de actividades de ocio, cultura y deportes; el plan de entornos saludables contempla los siguientes aspectos: salud psicosocial, evaluación médica y psicología social presencial.

Por otra parte, con la dimensión de la felicidad y la motivación, se proponen las siguientes actividades para su fortalecimiento: actividades lúdicas, coaching de psicología positiva, actividades tipo Boot Camp para habilidades blandas, un plan de reconocimientos e incentivos, así como la revisión de los contratos y las bases salariales.

Con la última dimensión se busca incentivar el desarrollo organizacional, se observó como oportunidad de mejora fortalecer aspectos relacionados con la formación para el



crecimiento laboral y personal, por lo que se propuso lo siguiente para el desarrollo de competencias: la creación de un programa de liderazgo, un programa de formador de formadores y un programa de alianzas con universidades que busca fortalecer las capacidades laborales de los empleados y familiares.

Se formuló un plan de implementación para el modelo de bienestar laboral propuesto, el cual contempla: las estrategias, actividades, metas, tiempos, indicadores, áreas responsables, recursos asignados y presupuestos, al año y teniendo en cuenta un solo barco.

### **Recomendaciones**

El modelo de bienestar laboral propuesto es necesario implementarlo porque permitirá mejorar el clima organizacional en el área operativa del barco objeto del presente análisis, lo cual va a redundar en una optimización de los servicios brindados a los clientes, ventajas competitivas y aumento de la productividad en los empleados.

Con la implementación del modelo de bienestar laboral se evitará la escasez de tripulación para las flotas, ya que los empleados estarán más motivados para permanecer en el trabajo. Para ello, se fomentará la retención del personal y el sentido de pertenencia a la organización.

Se recomienda la contratación inmediata del psicólogo presencial, para atender problemáticas de tipo psicosocial que ha dejado al descubierto la pandemia y que se evidenció a través de las encuestas realizadas. Estas situaciones encontradas fueron: la

depresión, la soledad, la angustia y el hecho de estar lejos de sus familiares afecta notablemente a los empleados del barco.

Al implementar este modelo de bienestar laboral, el empleado encontrará un balance entre el trabajo y las actividades de ocio, esparcimiento, cultura y deportes, ayudando en su autoestima, salud mental y salud física.

Se recomienda al barco de crucero turístico hacer una inversión en conectividad a internet para que los tripulantes mejoren la comunicación con sus familiares y también como una herramienta importante para el desarrollo de sus competencias mediante cursos y de formación continuada.

### Referencias

- Aduna, A., García, E., & Chávez, E. (s.f.). *Modelos de Gestión de Recursos Humanos*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Plataforma Garza. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Alles, M.A. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M.A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/66750>
- Álvarez, D. (2012). Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: el toyotismo como sistema complejo de racionalización. *Trabajo y Sociedad*, 15(18), 43-57.
- Arraigada, M. (2009). Management creativo para la retención del trabajador en crisis y la decisión de abandonar la organización. *VI Jornadas universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo*, 1-26.
- Ayala, O. (2012). Las Tecnologías de Información y Comunicación como recursos educativos en la formación para el ejercicio ciudadano. *Rev. integra Educ.*, 5(2), 105-118.
- BanMundial. (marzo de 2021). *Se debe actuar de inmediato para hacer frente a la enorme crisis educativa en América Latina y el Caribe*. Obtenido de [www.bancomundial.org](https://www.bancomundial.org): <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/03/17/hacer-frente-a-la-crisis-educativa-en-america-latina-y-el-caribe>
- Bello, O. (2020). *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia del COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46551/1/S2000674\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46551/1/S2000674_es.pdf)

Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. La Coruña (España): Netbiblo S.L.

Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A. Simon*. La Coruña, España: Netbiblo.

Bouzas, J., & Reyes, G. (2019). *Gestión del Talento Humano*. México: IURE Editores.

Obtenido de <https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/130372?page=26](https://net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/130372?page=26).

Carbaugh, R. (2017). *Economía Internacional* (13 ed.). México: Cengage Learning.

CDC. (2021). *Centers for Disease Control and Prevention*. Obtenido de

<https://www.cdc.gov/>

Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades. (2021). *Bienestar de la*

*tripulación de barcos durante el COVID-19*. USA: CDC. Obtenido de

<https://www.cdc.gov/quarantine/cruise/crew-well-being-espanol.html>

CEPAL. (2022). *Panorama fiscal de América Latina y el Caribe 2022: desafíos de la*

*política fiscal para un desarrollo sostenible e inclusivo*. Obtenido de

[www.cepal.org](https://www.cepal.org/): <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47920-panorama-fiscal-america-latina-caribe-2022-desafios-la-politica-fiscal-un>

Cepal-OPS. (2021). *La prolongación de la crisis sanitaria y su impacto en la salud, la*

*economía y el desarrollo social*. Santiago - Chile: Cepal-OPS. Obtenido de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47301/1/S2100594\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47301/1/S2100594_es.pdf)

Chiavenato, I. . (2009). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos*

*humanos en las organizaciones*. (5a ed.). México: Mc Graw Hill.

Choo, C. W. (1 de enero de 1999). *La Organización Inteligente*. México D.F., México:

Oxford University Press.

CLIA. (2021). *State of the Cruise Industry Outlook*. Obtenido de [https://cruising.org/-/media/research-updates/research/2021-state-of-the-cruise-industry\\_optimized.ashx](https://cruising.org/-/media/research-updates/research/2021-state-of-the-cruise-industry_optimized.ashx)

CrewCenter. (2021). *Crew Internet Packages*. Obtenido de crew-center.com: <https://crew-center.com/cruise-ship-crew-internet-prices-and-onboard-wi-fi-packages#:~:text=200%20Minutes%20Internet%20Package%20for,Price%20per%201MB%3D%2010%20Cents>

Cruise Lines International Association. (2021). *State of the cruise industry outlook*. USA: CLIA. Obtenido de [https://cruising.org/-/media/research-updates/research/2021-state-of-the-cruise-industry\\_optimized.ashx](https://cruising.org/-/media/research-updates/research/2021-state-of-the-cruise-industry_optimized.ashx)

Cuchcatla, C. (2006). *El trabajo marítimo: condiciones de empleo y seguridad social en las Américas*. México: CISS. Obtenido de <https://ciss-bienestar.org/cuadernos/pdf/el-trabajo-maritimo-condiciones-de-empleo-y-seguridad-social-en-las-americas.pdf>

Cúneo, M. (29 de 09 de 2021). *Derechos laborales por la borda: 80 horas semanales siete días a la semana en los megacruceros*. Obtenido de El salto: <https://www.elsaltodiario.com/turismo/derechos-laborales-borda-80-horas-semanales-siete-dias-semana-megacruceros>

David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Ed. Pearson.

Del Río-Cortina, J. et al. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2), 13-20. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Salud Mental en Colombia: un Análisis de los Efectos de la Pandemia*. Bogotá.

- Díaz, M. (2011). Reflexiones sobre el desarrollo de las nuevas tecnologías en la organización y representación de la información. *Ciencias de la Información*, 42(1), 53-57.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. doi: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Documento Institucional, UEAN. (2022). *Seminario de Investigación, Trabajo Dirigido*. Obtenido de [file:///Users/dianamartinez/Downloads/5%20TRDG%20Tutoria%20Tres%20nuevo%20modelo%20Ajustada%202022%20\(1\).pdf](file:///Users/dianamartinez/Downloads/5%20TRDG%20Tutoria%20Tres%20nuevo%20modelo%20Ajustada%202022%20(1).pdf)
- Doménica, K. (2011). Psicología Organizacional Positiva: una nueva Perspectiva. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR, 40-43. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-052/414>
- Duque, J., García, M., & Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33, 250-260. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300475?via%3Dihub>
- EMIS. (2022). Obtenido de Migración Colombia y Sociedades portuarias. Cálculos OEE – MinCIT <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/sources/index/pub?pcid=MINCOMINESTTUR>
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*(1), 53-62.

- Estrada, F. (2006). Herbert A. Simon y la economía organizacional. *Sociedad y Economía*(11), 146-174.
- Estrada, Y., & Ramírez, M. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. *Revista de investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 3(8).
- Feijoo, J. et al. (2016). *El Talento Humano en Hotelería y Turismo: aspectos claves en la Gestión de Personas*. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor Ciencia & Técnica.
- Fernández, R. (2020). El estrés laboral. Su gestión en situaciones de crisis. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*(181), 1-17.
- Franco, J. , & Bedoya, J. (2018). Análisis de modelos de talento humano aplicados en organizaciones Pymes. *CEA*, 4(7), 85-101.
- Fundación Carolina. (Diciembre de 2022). *América Latina: transiciones ¿hacia dónde? Informe Anual 2022-2023*. Obtenido de [www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es):  
[https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2022/12/InformeAnual\\_FC\\_web.pdf](https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2022/12/InformeAnual_FC_web.pdf)
- García, J. (2018). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Ixtepec, México: Universidad del Istmo.
- Gil, F. (2022). *Tripulación de barco de crucero: quienes son y cómo es su vida a bordo*. Obtenido de [cruceroadicto.com](http://cruceroadicto.com): <https://cruceroadicto.com/tripulacion-de-barco-de-crucero.html>
- Goleman, D. (2017). *La inteligencia emocional en la empresa*. Bogotá: Penguin RandomHouse Grupo Editorial.
- Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Bogotá, Colombia: Borradores de Administración.

- Guevara , L., & Fernández, L. (2015). Work engagement y compromiso laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 34(2), 108-119. doi:10.21772/ripo.v34n2a04
- Gutiérrez, P. (s.f.). *Enfoques Modernos de Administración*. Huancayo (Perú): Universidad Peruana Los Andes.
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Jones, G., & George, J. (2019). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Kenrick, D., Griskevicius, V., Neuberg, S., & Schaller, M. (2010). Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on psychological science: a journal of the Association for Psychological Science*, 5(3), 292-314.  
doi:<https://doi.org/10.1177/1745691610369469>
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2016). *Economía Internacional, Teoría y Política* (10 ed.). Madrid: Pearson Addison Wesley.
- Lanfranco, M. (2013). La teoría sobre la naturaleza del hombre y la sociedad en el pensamiento de Robert Owen como base del socialismo británico 1813-1816. *Hist. Crit.*(50), 213-236. doi:doi: <http://dx.doi.org/10.7440/histcrit50.2013.09>
- López, A., Pasamar, S., & Valle, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- López, L., & Moreno, J. (2012). Los procesos de coaching como potenciadores del engagement. *Tourism and Management Studies Internacional Conference Algarve*, 2, 1-16.
- López, R. (2005). La Calidad Total en la Empresa Moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67-81.
- Manjarrez, N., Sablón, N., & Ortega, V. (2016). Gestión de los Recursos Humanos: un Abordaje Teórico. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-19.



Martin, M. (2007). Happiness and virtue in positive psychology. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(1), 89-103.

Martínez, J. (2015). Una investigación sobre la motivación laboral en el sector turístico: implicaciones para la dirección de la empresa. *Revista Turismo y Desarrollo Local*, 8(18), 1-18.

Mathe, H., Pavie, X., & O' Keeffe, M. (2011). *Valuing People To Create Value: An Innovative Approach To Leveraging Motivation At Work*. New Jersey, USA: World Scientific Publishing Company.

MinCIT. (2021). *Turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/se-reactiva-la-temporada-de-cruceros>

Ministerio de Salud de Colombia. (2021). *Las cifras de salud mental en pandemia*. Boletín de prensa N° 761 de 2021, Bogotá. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Las-cifras-de-la-salud-mental-en-pandemia.aspx>

Montoya, C. et al. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.

Muñoz, L. , & Galindez, D. (2021). Gestión Del Conocimiento: Aporte a la Sostenibilidad de las Corporaciones Autónomas Regionales. *Universidad de Manizález*.

Murillo, G. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

NPS. (2014). *¿Es el Net Promoter Score (NPS) suficiente?* . Obtenido de [https://emoinsights.com/downloads/Net\\_Promoter\\_Score\\_Suficiente.pdf](https://emoinsights.com/downloads/Net_Promoter_Score_Suficiente.pdf)

O' Boyle, E. (6 de junio de 2019). *Trate a su gente como bienes, no como gastos: invierta en ellos*. Obtenido de [www.gallup.com](http://www.gallup.com):

<https://www.gallup.com/workplace/258044/treat-people-assets-not-expenses-invest.aspx>

OCDE. (2022). *Transparencia fiscal en América Latina 2022 Informe de progreso de la Declaración del Punta del Este*. Obtenido de [www.oecd.org](http://www.oecd.org):

<https://www.oecd.org/tax/transparency/documents/Transparencia-Fiscal-en-America-Latina-2022.pdf>

OIT. (2021). *Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe*. América: Organización Internacional del Trabajo.

Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_809290.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_809290.pdf)

OIT. (2022). *Bajo crecimiento y crisis global frenan recuperación del empleo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de [www.ilo.org](http://www.ilo.org): [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_854766/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_854766/lang--es/index.htm)

OIT. (s.f.). *Explotación sexual comercial infantil*. Obtenido de [www.ilo.org](http://www.ilo.org):

<https://www.ilo.org/ipecc/areas/CSEC/lang--es/index.htm>

OMS. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de soporte*.

Organización Marítima Internacional. (2020). *Cambios de tripulación y repatriación de la gente de mar una cuestión clave explicada*. USA: OMI. Obtenido de

<https://www.imo.org/es/MediaCentre/HotTopics/Pages/FAQ-on-crew-changes-and-repatriation-of-seafarers.aspx>

Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Cuidar nuestra salud mental*. USA: OMS.

Obtenido de [https://www.who.int/es/campaigns/connecting-the-world-to-combat-coronavirus/healthyathome/healthyathome---mental-](https://www.who.int/es/campaigns/connecting-the-world-to-combat-coronavirus/healthyathome/healthyathome---mental-health?gclid=CjwKCAjwrpOiBhBVEiwa_473dlc21T-PJlJLfaRtB6SW25WyqjTXc0JLUn0BEJlJaNrubQPFDavERoCqooQAvD_BwE)

[health?gclid=CjwKCAjwrpOiBhBVEiwa\\_473dlc21T-](https://www.who.int/es/campaigns/connecting-the-world-to-combat-coronavirus/healthyathome/healthyathome---mental-health?gclid=CjwKCAjwrpOiBhBVEiwa_473dlc21T-PJlJLfaRtB6SW25WyqjTXc0JLUn0BEJlJaNrubQPFDavERoCqooQAvD_BwE)

[PJlJLfaRtB6SW25WyqjTXc0JLUn0BEJlJaNrubQPFDavERoCqooQAvD\\_BwE](https://www.who.int/es/campaigns/connecting-the-world-to-combat-coronavirus/healthyathome/healthyathome---mental-health?gclid=CjwKCAjwrpOiBhBVEiwa_473dlc21T-PJlJLfaRtB6SW25WyqjTXc0JLUn0BEJlJaNrubQPFDavERoCqooQAvD_BwE)

Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.

doi:[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)

Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 5-14.

Obtenido de [www.papelesdelpsicologo.es](http://www.papelesdelpsicologo.es)

*Plan General del Turismo Sostenible*. (2020). Obtenido de

<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/11734.html>.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria. Edición 38.

Quindimil, D. (2021). *Mundo post Covid la psicología del trabajo tras la pandemia*.

Ediciones Granica.

Quintanal, D. T. (2021). *La matriz DAFO: un recurso en el contexto socioeducativo*. ed.

[S. l.]: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Ramírez, A., Orozco, D., & Garzón, M. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2), 1-19.

doi:10.15665/dem.v18i2.2057

Ramírez, C. (1988). *Fundamentos e Historia de la Administración*. Bogotá (Colombia):

Unisur.

RCI. (2021). *Documento Institucional*. Royal Caribbean International.

RCL Investor. (2022). *Investor Relations*. Obtenido de <https://www.rclinvestor.com>

Rico, D. (09 de 06 de 2016). *El modelo de empresa saludable: un modelo posible también para las PYMES*. Obtenido de [www.prevencionar.com](http://www.prevencionar.com):

<https://prevencionar.com/2016/02/14/el-modelo-de-empresa-saludable-un-modelo-posible-tambien-para-las-pymes/>

Rivera, K., Tarride, M., & León, F. (2019). Modelo de Bienestar Organizacional Sostenible M-BOS. *Revista Salud y Bienestar Colectivo*(5), 1-26.

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (8 ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, M., González, R., & García, F. (2012). El papel de la tecnología móvil en el proceso innovador de la empresa turística: propuesta de un modelo integrado de gestión. *Rev. de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 5(13), 1-30.

Rojas, R., & Torres, C. (2017). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *Innova Research Journal*, 2(4), 30-37.

Royal Caribbean. (2022). *Royal Caribbean International*. Obtenido de <https://www.royalcaribbean.com/>

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión de Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.

Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*(12), 235-254.

Sánchez, J. (2018). *Funciones, competencias y habilidades directivas*. Obtenido de [www.uned.es](http://www.uned.es): [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2\\_funciones\\_\\_competencias\\_y\\_habilidades\\_directivas.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones__competencias_y_habilidades_directivas.pdf)

Sbarbati, P. (2022). Impacto de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) en la industria del turismo de cruceros en el Gran Caribe: efectos, desafíos y perspectivas. *Documentos Proyectos (LC/TS 2022/66)*.

SeaTradeCruiseGlobal. (2022). *¡Y eso es una envoltura amigos! Seatrade Crucero*

*Global 2022*. Obtenido de [www.seatradecruiseglobal.com](http://www.seatradecruiseglobal.com):

<https://www.seatradecruiseglobal.com/en/home.html>

Seligman, M. (2002). Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica* (11 ed.). Bogotá: Panamericana.

Shigeto, A. et al. (2021). Typologies of coping in young adults in the context of the Covid-19 pandemic. *The Journal of General Psychology*, 148(3), 272-304.

doi:<https://doi.org/10.1080/00221309.2021.1874864>

SICE. (s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de [www.sice.oas.org](http://www.sice.oas.org):

[http://www.sice.oas.org/agreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/agreements_s.asp)

Smith, W., Boniwell, I., & Green, S. (2021). *Positive Psychology Coaching in the*

*Workplace*. Suiza: Springer. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-79952-6>

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México: Cengage Learning.

Snell, S., & Morris, S. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores.

Stimulus. (s.f.). *Actuar desde la organización del trabajo*. Obtenido de <https://stimulus-consultoria.com/>: <https://stimulus-consultoria.com/actuar-y-prevenir/>

Stoner, A. (1996). *Administración* (6a ed.). s.f.: Prentice-Hall.

Tayeb, Z. (2021). *Trabajadores de cruceros revelan cómo ha afectado la pandemia a su trabajo*. España: Business Insider. Obtenido de

<https://www.businessinsider.es/empleados-crucero-cuentan-como-ha-afectado-pandemia-trabajo-926087>

Teberga, A. (29 de 06 de 2020). *El Covid-19 y los cruceros: un drama anunciado*.

Obtenido de [www.albasud.org](https://www.albasud.org/blog/es/1232/el-covid-19-y-los-cruceros-un-drama-anunciado): <https://www.albasud.org/blog/es/1232/el-covid-19-y-los-cruceros-un-drama-anunciado>

Teberga, A. (2021). *Trabajo en cruceros: De la ampliación a la intensificación de las jornadas laborales*. Barcelona: Serie Informes en Contraste. Obtenido de <https://www.albasud.org/publ/docs/100.pdf>

Travel weekly. (2021). *Shortage of crew is yet another hurdle for cruise restart*. Obtenido de <https://www.travelweekly.com/Cruise-Travel/Shortage-of-crew-is-yet-another-hurdle-for-cruise-restart>

Trzebiński, J. et al. (2020). Reaction to the Covid-19 Pandemic: the influence of meaning in life, life satisfaction, and assumptions on world orderliness and positivity. *Journal of Loss and Trauma*, 25(6-7), 544-557. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/15325024.2020.1765098>

UNICEF. (2020). *El impacto del covid-19 en la salud mental de adolescentes y jóvenes*. USA: Unicef. Obtenido de <https://www.unicef.org/lac/el-impacto-del-covid-19-en-la-salud-mental-de-adolescentes-y-j%C3%B3venes#:~:text=UNICEF%202020%20Entre%20las%20y,en%20los%20%C3%BAltimos%20siete%20d%C3%ADas>.

Vargas, A. (2020). *Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Véliz, F. (2021). *Resiliencia Organizacional* (2a ed.). Santiago, Chile: Gedisa.

Watts, R., & Ergüner-Tekinalp, B. (2017). Positive psychology: a neo-Adlerian perspective. *The Journal of Individual Psychology*, 73(4), 328-337.

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

World Health Organization. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS*. Obtenido de chrome-

extension://efaihttps://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44466/1/9789243500249\_spa.pdf

World Tourism Organization. (2020). *International Tourism Highlights*. Madrid: UNWTO.

Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>

World Tourism Organization. (2021). *UNWTO 2021: a year in review*. Madrid: UNWTO.

Obtenido de <https://www.unwto.org/2021-a-year-in-review>

World Tourism Organization. (2022). *UNWTO 2022: a year in review*. Madrid: UNWTO.

Obtenido de <https://www.unwto.org/unwto-2022-a-year-review>

#### **Otras referencias:**

Agudelo, S. (2013). *Implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001-2008 en la constructora Genab S.A.S*. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/7756/AgudeloBarriosSergioAndres2013.pdf?sequence=>

American Psychological Association. (2020). *Normas APA*. Recuperado de <https://normasapa.com/como-hacer-referencias-bibliografia-en-normas-apa/>

Universidad EAN, Gerencia de investigaciones. (2020). *Lineamientos para la presentación y evaluación de trabajos de grado para los programas de maestría*. Recuperado de [https://universidadean.edu.co/sites/default/files/investigacion/Lineamientos\\_Presentacio%CC%81n\\_Evaluacion\\_Trabajos\\_Grado.pdf](https://universidadean.edu.co/sites/default/files/investigacion/Lineamientos_Presentacio%CC%81n_Evaluacion_Trabajos_Grado.pdf)

### **Anexo 1. Instrumento de Medición**

This survey is for the sole and exclusive use of EAN University researchers, and its purpose is to get familiar with the working environment within a cruise ship. The idea is to measure the level of happiness and satisfaction of some crew members regarding their working environment, salary, contract, professional guidance, social life and skills development. The information contained herein is strictly for research purposes, the confidentiality of the sources is guaranteed.

It is understandable that you must keep your name anonymous since you are currently working in the company, so your personal information is not required. Thank you very much for participating.

Position held onboard:	
Time worked in the company:	
Gender:	
Age:	
Nationality:	

Rate the following aspects according to the proposed scale: (1) Totally disagree, (2) Disagree, (3) Neither agree nor disagree, (4) Agree, (5) Totally agree.



Organizational structure of the human resources area

NUM	STATEMENTS	1	2	3	4	5
1.1	The Human Resources area has enough staff to meet all the needs of the ship's workers.					
1.2	Human resources employees respond to requests quickly and efficiently.					
1.3	It is a team committed to its functions.					
1.4	They are friendly and respectful.					
1.5	The functions performed by each employee in this area are clear and concise.					

Motivation and work environment

NUM	STATEMENTS	1	2	3	4	5
2.1	You are happy working with the company.					
2.2	You are satisfied with the work you currently do.					
2.3	You maintain a good working relationship with your immediate supervisor.					
2.4	Your supervisor provides feedback in a timely and appropriate manner.					
2.5	Your opinions are considered in the work environment.					

Psychological well-being and mental health

NUM	STATEMENTS	1	2	3	4	5
3.1	You are a person who hides the emotions.					
3.2	You professionally handle being away from your relatives for a certain number of months.					
3.3	Being away from your loved ones, sometimes affects your job performance.					

Salary

NUM	STATEMENTS	1	2	3	4	5
4.1	You are satisfied with the salary you receive.					
4.2	Your payment is adequate for the work you do.					
4.3	The company has affiliated its employees to social security (medical insurance, pensions, and professional risk insurer).					
4.4	The payment is always on the time schedule.					
4.5	You receive a clear and specific contract from the beginning of your work.					

Professional support

NUM	STATEMENTS	1	2	3	4	5
5.1	When you feel sad or depressed, you have a friend to talk to.					
5.2	The company provides you with professional psychological or counseling help when you need it.					
5.3	The fact of being able to talk to a professional person (psychologist-counselor) helps to overcome problems of sadness, depression, loneliness and anxiety.					
5.4	Enjoy being alone and overcome your difficult situations in your own way.					
5.5	You prefer to be heard and to be able to vent your annoyances.					

Skills development

NUM	STATEMENTS	1	2	3	4	5
6.1	The company provides the necessary training to carry out your work.					
6.2	You have the opportunity to show your skills and abilities.					
6.3	Courses are provided to enhance your professional and personal growth.					
6.4	Your supervisor is flexible with your schedule so you can take a course provided by the company.					

6.5	You are given the opportunity to be promoted or to be moved to another department.					
-----	--	--	--	--	--	--

Social life and recreation

NUM	STATEMENTS	1	2	3	4	5
7.1	You are comfortable with the leisure activities offered on board the ship.					
7.2	Your social life keeps you distracted.					
7.3	During your free time, you always have something to do.					
7.4	Restrictions on social activities have affected the well-being of the employee.					
7.5	You are already used to the fact of not being able to go out to the ports that are visited.					

**Anexo 2. Resultados Validación V de Aiken**

A continuación, se encuentran los resultados de la validación V de Aiken, específicamente, se encuentran los comentarios de los dos profesores de la Universidad y de las tres personas que trabajan en la compañía. Al final, se encuentra el consolidado.

VALIDATION OF THE MEASURING INSTRUMENT - V DE AIKEN						
TITLE OF THE PROJECT						
Evaluator's name: Darwin Spence Watson		Evaluator's role: Senior Stage and Production Manager		Application date: 29/04/2022		
<p><b>INSTRUCTIONS:</b> To validate the diagnostic instrument required in this study, a series of variables and a group of questions that describe them have been identified. Rate each of the questions formulated, being <b>1</b> totally in agreement and <b>0</b> totally in disagreement, in relation to its degree of clarity, pertinence and relevance. Please note the following definitions:                      Clarity: the question is well worded and easy for the assessor to understand.                      Pertinence: the question allows the identified variable to be accurately measured.                      Relevance: an adequate theoretical approach is evidenced in the wording of the question.</p>						
A. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE HUMAN RESOURCES AREA		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	The human resources area has enough staff to meet all the needs of the ship's workers.	1	1	1	
	2	They respond to requests quickly and efficiently.	1	1	1	
	3	It is a team committed to its functions.	1	1	1	
	4	They are friendly and respectful.	1	1	1	
	5	The functions performed by each employee in this area are clear and concise.	0	1	1	the question is very general
B. MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are happy working with the company.	1	1	1	
	2	You are satisfied with the work you currently do.	1	1	1	
	3	You feel motivated working with your colleagues.	0	1	1	the question is very general
	4	You maintain a good working relationship with your immediate supervisor.	1	1	1	
	5	Your supervisor provides feedback in a timely and appropriate manner.	1	1	1	
	6	Your opinions are considered in the work environment.	1	1	1	
C. PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND MENTAL HEALTH		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are emotionally stable.	0	1	1	question not clear
	2	You are a person who hides the emotions.	1	1	1	
	3	You professionally handle being away from your relatives for a certain number of months.	1	1	1	
	4	Being away from your loved ones, sometimes affects your job performance.	1	1	1	
	5	You have thought about giving up and going back home.	1	1	1	
D. SALARY		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are satisfied with the salary you receive.	1	1	1	
	2	Your payment is adequate for the work you do.	1	1	1	
	3	The company has affiliated its employees to social security (medical insurance, pensions, and professional risk insurer).	1	1	1	
	4	The payment is always on the time schedule.	1	1	1	
	5	You receive a clear and specific contract from the beginning of your work.	1	1	1	
E. PROFESSIONAL SUPPORT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	When you feel sad or depressed, you have a friend to talk to.	1	1	1	
	2	The company provides you with professional psychological or counseling help when you need it.	1	1	1	
	3	The fact of being able to talk to a professional person (psychologist-counselor) helps to overcome problems of sadness, depression, loneliness and anxiety.	1	1	1	
	4	Enjoy being alone and overcome your difficult situations in your own way.	1	1	1	
	5	You prefer to be heard and to be able to vent your annoyances.	1	1	1	
F. SKILLS DEVELOPMENT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	The company provides the necessary training to carry out your work.	1	1	1	
	2	You have the opportunity to show your skills and abilities.	1	1	1	
	3	Courses are provided to enhance your professional and personal growth.	1	1	1	
	4	Your supervisor is flexible with your schedule so you can take a course provided by the company.	1	1	1	
	5	You are given the opportunity to be promoted or to be moved to another department.	1	1	1	
G. SOCIAL LIFE AND RECREATION		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are comfortable with the leisure activities offered on board the ship.	1	1	1	
	2	Your social life keeps you distracted.	1	1	1	
	3	During your free time, you always have something to do.	1	1	1	
	4	Restrictions on social activities have affected the well-being of the employee.	1	1	1	
	5	You are already used to the fact of not being able to go out to the ports that are visited.	1	1	1	

VALIDATION OF THE MEASURING INSTRUMENT - V DE AIKEN						
TITLE OF THE PROJECT						
Evaluator's name: Nelson Antonio Moreno Monsalve		Evaluator's role: Docente Universidad EAN		Application date: 02/05/2022		
<p><b>INSTRUCTIONS:</b> To validate the diagnostic instrument required in this study, a series of variables and a group of questions that describe them have been identified. Rate each of the questions formulated, being 1 totally in agreement and 0 totally in disagreement, in relation to its degree of clarity, pertinence and relevance. Please note the following definitions: Clarity: the question is well worded and easy for the assessor to understand. Relevance: the question allows the identified variable to be accurately measured. Relevance: an adequate theoretical approach is evidenced in the wording of the question.</p>						
A. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE HUMAN RESOURCES AREA		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	The human resources area has enough staff to meet all the needs of the ship's workers.	1	1	1	
	2	They respond to requests quickly and efficiently.	1	1	1	
	3	It is a team committed to its functions.	1	1	1	
	4	They are friendly and respectful.	1	1	1	
	5	The functions performed by each employee in this area are clear and concise.	1	1	1	
B. MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are happy working with the company.	1	1	1	
	2	You are satisfied with the work you currently do.	1	1	1	
	3	You feel motivated working with your colleagues.	1	1	1	
	4	You maintain a good working relationship with your immediate supervisor.	1	1	1	
	5	Your supervisor provides feedback in a timely and appropriate manner.	1	1	1	
	6	Your opinions are considered in the work environment.	1	1	1	
C. PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND MENTAL HEALTH		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are emotionally stable.	1	1	1	
	2	You are a person who hides the emotions.	1	1	1	
	3	You professionally handle being away from your relatives for a certain number of months.	1	1	1	
	4	Being away from your loved ones, sometimes affects your job performance.	1	1	1	
	5	You have thought about giving up and going back home.	1	1	1	
D. SALARY		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are satisfied with the salary you receive.	1	1	1	
	2	Your payment is adequate for the work you do.	1	1	1	
	3	The company has affiliated its employees to social security (medical insurance, pensions, and professional risk insurer).	1	1	1	
	4	The payment is always on the time schedule.	1	1	1	
	5	You receive a clear and specific contract from the beginning of your work.	1	1	1	
E. PROFESSIONAL SUPPORT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	When you feel sad or depressed, you have a friend to talk to.	1	1	1	
	2	The company provides you with professional psychological or counseling help when you need it.	1	1	1	
	3	The fact of being able to talk to a professional person (psychologist-counselor) helps to overcome problems of sadness, depression, loneliness and anxiety.	1	1	1	
	4	Enjoy being alone and overcome your difficult situations in your own way.	1	1	1	
	5	You prefer to be heard and to be able to vent your annoyances.	1	1	1	
F. SKILLS DEVELOPMENT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	The company provides the necessary training to carry out your work.	1	1	1	
	2	You have the opportunity to show your skills and abilities.	1	1	1	
	3	Courses are provided to enhance your professional and personal growth.	1	1	1	
	4	Your supervisor is flexible with your schedule so you can take a course provided by the company.	1	1	1	
	5	You are given the opportunity to be promoted or to be moved to another department.	1	1	1	
G. SOCIAL LIFE AND RECREATION		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are comfortable with the leisure activities offered on board the ship.	1	1	1	
	2	Your social life keeps you distracted.	1	1	1	
	3	During your free time, you always have something to do.	1	1	1	
	4	Restrictions on social activities have affected the well-being of the employee.	1	1	1	
	5	You are already used to the fact of not being able to go out to the ports that are visited.	1	1	1	

VALIDATION OF THE MEASURING INSTRUMENT - V DE AIKEN						
TITLE OF THE PROJECT						
Evaluator's name: Edwin Lozada Franco		Evaluator's role: Profesor U Ean		Application date: 02/05/2022		
<p><b>INSTRUCTIONS:</b> To validate the diagnostic instrument required in this study, a series of variables and a group of questions that describe them have been identified. Rate each of the questions formulated, being 1 totally in agreement and 0 totally in disagreement, in relation to its degree of clarity, pertinence and relevance.</p> <p>Please note the following definitions:</p> <p>Clarity: the question is well worded and easy for the assessor to understand.</p> <p>Relevance: the question allows the identified variable to be accurately measured.</p> <p>Relevance: an adequate theoretical approach is evidenced in the wording of the question.</p>						
A. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE HUMAN RESOURCES AREA		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	The human resources area has enough staff to meet all the needs of the ship's workers.	1	0	1	El área de RRHH maneja solo los recursos humanos. Se debe aclarar preguntando si todo el personal operativo es capaz de atender las necesidades de los clientes
	2	They respond to requests quickly and efficiently.	0	1	1	Mejorar la redacción. No solo referirse a ellos. En un instrumento cada pregunta debe ser completa.
	3	It is a team committed to its functions.	1	1	0	El compromiso y la estructura son aspectos diferentes
	4	They are friendly and respectful.	1	1	0	Mismo comentario anterior
	5	The functions performed by each employee in this area are clear and concise.	1	1	1	
B. MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are happy working with the company.	1	1	1	
	2	You are satisfied with the work you currently do.	1	1	1	
	3	You feel motivated working with your colleagues.	1	1	1	
	4	You maintain a good working relationship with your immediate supervisor.	1	1	1	
	5	Your supervisor provides feedback in a timely and appropriate manner.	1	0	1	Esta pregunta es de feedback
	6	Your opinions are considered in the work environment.	1	1	1	
C. PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND MENTAL HEALTH		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are emotionally stable.	0	1	1	Esta pregunta es de si o no. Mejorar redacción
	2	You are a person who hides the emotions.	0	1	1	Mismo comentario anterior
	3	You professionally handle being away from your relatives for a certain number of months.	0	1	1	Mismo comentario anterior
	4	Being away from your loved ones, sometimes affects your job performance.	0	1	1	Mismo comentario anterior
	5	You have thought about giving up and going back home.	0	1	1	No entiendo esta pregunta en qué aporta en la construcción del modelo
D. SALARY		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are satisfied with the salary you receive.	0	1	1	Tener mucho cuidado con la redacción de las preguntas. Muchas están redactadas para responder si o no. Las preguntas deben validar si...
	2	Your payment is adequate for the work you do.	0	1	1	
	3	The company has affiliated its employees to social security (medical insurance, pensions, and professional risk insurer).	0	1	1	
	4	The payment is always on the time schedule.	0	1	1	
	5	You receive a clear and specific contract from the beginning of your work.	0	1	1	Es de contrato no de salario o compensación.
E. PROFESSIONAL SUPPORT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	When you feel sad or depressed, you have a friend to talk to.	0	1	1	En qué aporta esta pregunta a la definición de un modelo de gestión humana?
	2	The company provides you with professional psychological or counseling help when you need it.	0	1	1	Las preguntas están redactadas para identificar sentimientos, más que para aportar a la construcción de un modelo de gestión humana.
	3	The fact of being able to talk to a professional person (psychologist-counselor) helps to overcome problems of sadness, depression, loneliness and anxiety.	0	1	1	Recomiendo ajustar la redacción de las preguntas acorde a lo que se quiere. Creo q lo que se quiere proponer es un modelo de bienestar para el...
	4	Enjoy being alone and overcome your difficult situations in your own way.	0	1	1	
	5	You prefer to be heard and to be able to vent your annoyances.	0	1	1	
F. SKILLS DEVELOPMENT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	The company provides the necessary training to carry out your work.	1	1	1	
	2	You have the opportunity to show your skills and abilities.	1	1	1	
	3	Courses are provided to enhance your professional and personal growth.	1	1	1	
	4	Your supervisor is flexible with your schedule so you can take a course provided by the company.	1	1	1	
	5	You are given the opportunity to be promoted or to be moved to another department.	1	1	1	
G. SOCIAL LIFE AND RECREATION		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are comfortable with the leisure activities offered on board the ship.	0	1	1	Mismo comentario del PROFESSIONAL SUPPORT
	2	Your social life keeps you distracted.	0	1	1	Preguntas de percepción para definir acciones de bienestar
	3	During your free time, you always have something to do.	0	1	1	
	4	Restrictions on social activities have affected the well-being of the employee.	0	1	1	
	5	You are already used to the fact of not being able to go out to the ports that are visited.	0	1	1	

VALIDATION OF THE MEASURING INSTRUMENT - V DE AIKEN						
TITLE OF THE PROJECT						
Evaluator's name: María Cardenas		Evaluador's role: Front Desk Manager		Application date: 05/03/2022		
<p><b>INSTRUCTIONS:</b> To validate the diagnostic instrument required in this study, a series of variables and a group of questions that describe them have been identified. Rate each of the questions formulated, being 1 totally in agreement and 0 totally in disagreement, in relation to its degree of clarity, pertinence and relevance. Please note the following definitions:                      Clarity: the question is well worded and easy for the assessor to understand.                      Relevance: the question allows the identified variable to be accurately measured.                      Relevance: an adequate theoretical approach is evidenced in the wording of the question.</p>						
A. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE HUMAN RESOURCES AREA		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	The human resources area has enough staff to meet all the needs of the ship's workers.	1	1	1	
	2	They respond to requests quickly and efficiently.	1	1	1	
	3	It is a team committed to its functions.	1	1	1	
	4	They are friendly and respectful.	1	1	1	
	5	The functions performed by each employee in this area are clear and concise.	0	1	1	This department has different employees
B. MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are happy working with the company.	1	1	1	
	2	You are satisfied with the work you currently do.	1	1	1	
	3	You feel motivated working with your colleagues.	0	1	1	Different colleagues
	4	You maintain a good working relationship with your immediate supervisor.	1	1	1	
	5	Your supervisor provides feedback in a timely and appropriate manner.	1	1	1	
	6	Your opinions are considered in the work environment.	1	1	1	
C. PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND MENTAL HEALTH		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are emotionally stable.	1	0	1	Question not too pertinent
	2	You are a person who hides the emotions.	1	1	1	
	3	You professionally handle being away from your relatives for a certain number of months.	1	1	1	
	4	Being away from your loved ones, sometimes affects your job performance.	1	1	1	
	5	You have thought about giving up and going back home.	1	1	0	Not relevant
D. SALARY		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are satisfied with the salary you receive.	1	1	1	
	2	Your payment is adequate for the work you do.	1	1	1	
	3	The company has affiliated its employees to social security (medical insurance, pensions, and professional risk insurer).	1	1	1	
	4	The payment is always on the time schedule.	1	1	1	
	5	You receive a clear and specific contract from the beginning of your work.	1	1	1	
E. PROFESSIONAL SUPPORT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	When you feel sad or depressed, you have a friend to talk to.	1	1	1	
	2	The company provides you with professional psychological or counseling help when you need it.	1	1	1	
	3	The fact of being able to talk to a professional person (psychologist-counselor) helps to overcome problems of sadness, depression, loneliness and anxiety.	1	1	1	
	4	Enjoy being alone and overcome your difficult situations in your own way.	1	1	1	
	5	You prefer to be heard and to be able to vent your annoyances.	1	1	1	
F. SKILLS DEVELOPMENT		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	The company provides the necessary training to carry out your work.	1	1	1	
	2	You have the opportunity to show your skills and abilities.	1	1	1	
	3	Courses are provided to enhance your professional and personal growth.	1	1	1	
	4	Your supervisor is flexible with your schedule so you can take a course provided by the company.	1	1	1	
	5	You are given the opportunity to be promoted or to be moved to another department.	1	1	1	
G. SOCIAL LIFE AND RECREATION		CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS	
Questions	1	You are comfortable with the leisure activities offered on board the ship.	1	1	1	
	2	Your social life keeps you distracted.	1	1	1	
	3	During your free time, you always have something to do.	1	1	1	
	4	Restrictions on social activities have affected the well-being of the employee.	1	1	1	
	5	You are already used to the fact of not being able to go out to the ports that are visited.	0	1	1	The restrictions are changing little by little



VALIDATION OF THE MEASURING INSTRUMENT - V DE AIKEN								
TITLE OF THE PROJECT								
Evaluador's name: Gloria María Sierra Villamil		Evaluador's role: Docente - consultora		Application date: 2/05/2022				
<p><b>INSTRUCTIONS:</b> To validate the diagnostic instrument required in this study, a series of variables and a group of questions that describe them have been identified. Rate each of the questions formulated, being 1 totally in agreement and 0 totally in disagreement, in relation to its degree of clarity, pertinence and relevance. Please note the following definitions: Clarity: the question is well worded and easy for the assessor to understand. Relevance: the question allows the identified variable to be accurately measured. Relevance: an adequate theoretical approach is evidenced in the wording of the question.</p>								
A. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE HUMAN RESOURCES AREA					CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS
Questions	1	The human resources area has enough staff to meet all the needs of the ship's workers.	1	1	1		Se observa muy general para cualquier organización, creo que es pertinente indicar el nombre de la empresa.	
	2	They respond to requests quickly and efficiently.	1	1	1			
	3	It is a team committed to its functions.	1	1	1			
	4	They are friendly and respectful.	1	1	1			
	5	The functions performed by each employee in this area are clear and concise.	1	1	1			
B. MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT					CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS
Questions	1	You are happy working with the company.	1	1	1			
	2	You are satisfied with the work you currently do.	1	1	1			
	3	You feel motivated working with your colleagues.	1	1	0		Por qué no especificar -trabajo en equipo-	
	4	You maintain a good working relationship with your immediate supervisor.	1	1	1			
	5	Your supervisor provides feedback in a timely and appropriate manner.	1	1	1			
	6	Your opinions are considered in the work environment.	1	1	1			
C. PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND MENTAL HEALTH					CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS
Questions	1	You are emotionally stable.	0	1	1		Considero que es una pregunta muy general porque las emociones son muchas, por favor analizar de acuerdo con el problema planteado.	
	2	You are a person who hides the emotions.	0	1	1		Lo mismo que la anterior pregunta	
	3	You professionally handle being away from your relatives for a certain number of months.	0	1	1		No está claro a que se refieren la pregunta; la misma observación que las anteriores	
	4	Being away from your loved ones, sometimes affects your job performance.	0	1	1			
	5	You have thought about giving up and going back home.	0	1	1			
D. SALARY					CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS
Questions	1	You are satisfied with the salary you receive.	1	1	1			
	2	Your payment is adequate for the work you do.	1	1	1			
	3	The company has affiliated its employees to social security (medical insurance, pensions, and professional risk insurer).	1	1	1			
	4	The payment is always on the time schedule.	1	1	1			
	5	You receive a clear and specific contract from the beginning of your work.	1	1	1			
E. PROFESSIONAL SUPPORT					CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS
Questions	1	When you feel sad or depressed, you have a friend to talk to.	1	1	1			
	2	The company provides you with professional psychological or counseling help when you need it.	1	1	1			
	3	The fact of being able to talk to a professional person (psychologist-counselor) helps to overcome problems of sadness, depression, loneliness and anxiety.	1	1	1			
	4	Enjoy being alone and overcome your difficult situations in your own way.	1	1	1			
	5	You prefer to be heard and to be able to vent your annoyances.	1	1	1			
F. SKILLS DEVELOPMENT					CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS
Questions	1	The company provides the necessary training to carry out your work.	1	1	1			
	2	You have the opportunity to show your skills and abilities.	1	1	1			
	3	Courses are provided to enhance your professional and personal growth.	1	1	1			
	4	Your supervisor is flexible with your schedule so you can take a course provided by the company.	1	1	1			
	5	You are given the opportunity to be promoted or to be moved to another department.	1	1	1			
G. SOCIAL LIFE AND RECREATION					CLARITY	PERTINENCE	RELEVANCE	OBSERVATIONS
Questions	1	You are comfortable with the leisure activities offered on board the ship.	1	1	1		Hasta aquí entendí que es una empresa naviera	
	2	Your social life keeps you distracted.	1	1	1			
	3	During your free time, you always have something to do.	1	1	1			
	4	Restrictions on social activities have affected the well-being of the employee.	1	1	1			
	5	You are already used to the fact of not being able to go out to the ports that are visited.	1	1	1			

VALIDATION OF THE MEASURING INSTRUMENT - V DE AIKEN								
TITLE OF THE PROJECT								
Evaluator's name:		Evaluator's role:			Application date: DD/MM/YY			
<p><b>INSTRUCTIONS:</b> To validate the diagnostic instrument required in this study, a series of variables and a group of questions that describe them have been identified. Rate each of the questions formulated, being <b>1</b> totally in agreement and <b>0</b> totally in disagreement, in relation to its degree of clarity, pertinence and relevance.</p> <p>Please note the following definitions:                      Clarity: the question is well worded and easy for the assessor to understand.                      Relevance: the question allows the identified variable to be accurately measured.                      Relevance: an adequate theoretical approach is evidenced in the wording of the question.</p>								
A. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE HUMAN RESOURCES AREA		EVALUATOR1	EVALUATOR2	EVALUATOR3	EVALUATOR4	EVALUATORS	V DE AIKEN	
Questions	1	The human resources area has enough staff to meet all the needs of the ship's workers.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	2	They respond to requests quickly and efficiently.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	3	It is a team committed to its functions.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	4	They are friendly and respectful.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	5	The functions performed by each employee in this area are clear and concise.	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,87
B. MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT		EVALUATOR1	EVALUATOR2	EVALUATOR3	EVALUATOR4	EVALUATORS	V DE AIKEN	
Questions	1	You are happy working with the company.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	You are satisfied with the work you currently do.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	You feel motivated working with your colleagues.	0,67	1,00	1,00	0,67	0,67	0,80
	4	You maintain a good working relationship with your immediate supervisor.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	Your supervisor provides feedback in a timely and appropriate manner.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	6	Your opinions are considered in the work environment.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
C. PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND MENTAL HEALTH		EVALUATOR1	EVALUATOR2	EVALUATOR3	EVALUATOR4	EVALUATORS	V DE AIKEN	
Questions	1	You are emotionally stable.	0,67	1,00	0,67	0,67	0,67	0,73
	2	You are a person who hides the emotions.	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	0,87
	3	You professionally handle being away from your relatives for a certain number of months.	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	0,87
	4	Being away from your loved ones, sometimes affects your job performance.	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	0,87
	5	You have thought about giving up and going back home.	1,00	1,00	0,67	0,67	0,67	0,80
D. SALARY		EVALUATOR1	EVALUATOR2	EVALUATOR3	EVALUATOR4	EVALUATORS	V DE AIKEN	
Questions	1	You are satisfied with the salary you receive.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	2	Your payment is adequate for the work you do.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	3	The company has affiliated its employees to social security (medical insurance, pensions, and professional risk insurer).	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	4	The payment is always on the time schedule.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	5	You receive a clear and specific contract from the beginning of your work.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
E. PROFESSIONAL SUPPORT		EVALUATOR1	EVALUATOR2	EVALUATOR3	EVALUATOR4	EVALUATORS	V DE AIKEN	
Questions	1	When you feel sad or depressed, you have a friend to talk to.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	2	The company provides you with professional psychological or counseling help when you need it.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	3	The fact of being able to talk to a professional person (psychologist-counselor) helps to overcome problems of sadness, depression, loneliness and anxiety.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	4	Enjoy being alone and overcome your difficult situations in your own way.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	5	You prefer to be heard and to be able to vent your annoyances.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
F. SKILLS DEVELOPMENT		EVALUATOR1	EVALUATOR2	EVALUATOR3	EVALUATOR4	EVALUATORS	V DE AIKEN	
Questions	1	The company provides the necessary training to carry out your work.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	You have the opportunity to show your skills and abilities.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	Courses are provided to enhance your professional and personal growth.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	Your supervisor is flexible with your schedule so you can take a course provided by the company.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	You are given the opportunity to be promoted or to be moved to another department.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
G. SOCIAL LIFE AND RECREATION		EVALUATOR1	EVALUATOR2	EVALUATOR3	EVALUATOR4	EVALUATORS	V DE AIKEN	
Questions	1	You are comfortable with the leisure activities offered on board the ship.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	2	Your social life keeps you distracted.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	3	During your free time, you always have something to do.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	4	Restrictions on social activities have affected the well-being of the employee.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	5	You are already used to the fact of not being able to go out to the ports that are visited.	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,87