

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE INGENIEROS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **KARLA ELISAMA AGUIRRE RUATA** C.I. **1719692343** autora del trabajo de graduación intitulado: **“Estudio de mejoramiento sobre el manejo motivacional y gestión del recurso humano del Crucero Legend de Klein Tours en Galápagos”** , previa a la obtención del grado académico de **INGENIERA EN GESTION HOTELERA** en la Facultad de **Ciencias Humanas**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 07 de Julio de 2017

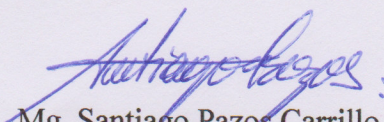
Karla Elisama Aguirre Ruata
C.I. 1719692343

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Yo, Mg. Santiago Pazos Carrillo, director de esta disertación, certifico que la Srta. Karla Elisama Aguirre Ruata ha realizado con mi dirección este trabajo titulado **ESTUDIO DE MEJORAMIENTO SOBRE EL MANEJO MOTIVACIONAL Y GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL CRUCERO LEGEND DE KLEIN TOURS EN GALÁPAGOS**, de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.



Mg. Santiago Pazos Carrillo

Quito, 22 de junio del 2017

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
GESTIÓN HOTELERA**

**“ESTUDIO DE MEJORAMIENTO SOBRE EL MANEJO MOTIVACIONAL Y
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL CRUCERO LEGEND DE KLEIN TOURS
EN GALÁPAGOS”**

KARLA ELISAMA AGUIRRE RUATA

QUITO, 2017

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi madre Abiud Ruata y a mi padre Pablo Aguirre, quienes fueron mi pilar emocional durante el desarrollo de mi disertación.

AGRADECIMIENTO

A mis amados padres, quienes con su paciencia y entendimiento me apoyaron a través del proceso académico. Abiud, gracias por todo el amor y comprensión que me forjaron como ser humano. Pablo, por toda la dedicación, amor y ejemplo de liderazgo que me han convertido en una persona valiente.

A mis hermanos Ariel y Pabli por llenarme de fortaleza y de sabios consejos.

A mis queridos amigos Agustín, Lore, Vane, Anto, Albert, Bryan, Alejo y tía Celo por acompañarme durante la carrera.

A mi tutor de la disertación, Santiago Pazos, que gracias a su perfeccionismo y conocimiento me ha guiado en esta etapa.

Y agradezco enormemente la ayuda en el desarrollo de mi disertación a César Cevallos, estimado amigo y al personal de Klein Tours, por toda la colaboración brindada.

RESUMEN

El transporte marítimo, considerado como un medio de fines turísticos a partir del siglo XIX, ha ido adaptando una estructura organizacional con el objetivo de potenciar el mercado turístico. Dentro de esta estructura organizacional se encuentra el Recurso Humano, factor importante para el desenvolvimiento de las empresas.

El manejo del Recurso Humano dentro de una organización es considerado un aspecto importante para el buen funcionamiento de la misma. Cuando existe una cultura organizativa que beneficie tanto al cliente interno como al cliente externo se puede brindar un producto o servicio que cumplan con la calidad esperada por el usuario.

El manejo motivacional de los colaboradores, los cuales conforman el Recurso Humano de una empresa, se vuelve especialmente primordial al momento en que este elemento se encuentra limitado por el lugar donde se desarrollan sus actividades laborales, como lo es en un buque turístico.

Se considera que el crucero Legend, buque turístico ubicado en las Islas Galápagos, tiene una cultura organizativa X-Y, la cual es caracterizada por una administración rígida, en la cual el elemento humano es tratado como un factor de producción con necesidad de un control estricto para el cumplimiento de sus labores, limitando así la motivación del individuo con respecto a su desarrollo individual y colectivo.

Al centrarse en el elemento humano del crucero Legend, se han propuesto nuevos modelos de gestión del Talento Humano en base a la teoría administrativa Z, caracterizada por respetar la inteligencia del ser humano dentro de la empresa, considerándolo como pieza fundamental de la misma.

A través de herramientas de investigación como entrevistas, encuestas, observación y análisis se diagnostica una debilidad en la motivación del recurso humano del crucero Legend, afectando así el propósito implícito dentro de un servicio turístico, la hospitalidad.

PALABRAS CLAVE

Crucero, Recurso Humano, Cultura administrativa, Factor motivacional, Cliente Interno.

ABSTRACT

Maritime transport, considered as a means of tourism purposes from the nineteenth century, has been adapting an organizational structure with the aim of boosting the tourism market. Within this organizational structure is the Human Resource, an important factor for the development of companies.

The Human resources management within an organization is considered an important aspect for proper functioning. When there is an organizational culture that benefits both the internal customer and the external customer, it can provide a product or service that will meet the quality expected by the consumer.

The motivational management of employees, which makes up the Human Resource department of a company, becomes especially primordial to the moment in which this element is limited by the place where they develop their labor activities, as it is in a tourist vessel.

The Legend cruise, a tourist vessel located in the Galapagos Islands, is considered to have an X-Y organizational culture, which is characterized by a rigid administration. In which the human element is treated as a factor of production in need of strict control for the fulfillment of their tasks, thus limiting the motivation of the individual and respect to their individual and collective departments.

Focusing on the human element of the Legend cruise, new models of Human Talent management have been proposed based on the Z administrative theory. Characterized by respect for the intelligence of the human being within the company, considering it as a fundamental part of it.

Through research tools such as interviews, surveys, observations and analysis, a weakness in the motivation of the human resource legend is diagnosed, thus affecting the implicit purpose within a tourism service, its hospitality.

KEYWORDS

Cruise, Human resource, Administrative culture, Motivational factor, Internal customer.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	11
1.1 SUMARIO CAPITULAR.....	11
1.2 JUSTIFICACIÓN	12
1.2.1 Social.....	12
1.2.2 Teórica.....	13
1.2.3 Personal	13
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 General	14
1.4.2 Específicos	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1 Las máquinas a vapor interoceánicas como elemento turístico a partir del siglo XIX....	15
2.2 Auge y expansión del crucero.....	16
2.3 Industria de la hospitalidad dentro de un barco turístico	17
2.3.1 Hospitalidad dentro del crucero Galápagos Legend	19
2.4 Importancia del Recurso Humano en el turismo	21
2.4.1 Manejo del recurso humano dentro de los buques turísticos	22
2.4.2 El individuo como factor de producción: Teoría administrativa X.....	24
2.4.3 Personas como individuos proactivos, con necesidad de motivación: Teoría administrativa Y	25
2.4.4 Individuo con necesidad de desarrollo intelectual, autorrealización y constante motivación: Teoría administrativa Z.....	28
2.4.5 Gestión del recurso humano del crucero Legend en base a las Teorías administrativas X y Y.....	32
2.5 Condiciones de vida en el crucero Galápagos Legend	37
CAPÍTULO III	44
METODOLOGÍA.....	44
3.1 Métodos de la investigación	44
3.2 Métodos para la obtención de datos.....	44

3.2.1 Entrevistas.....	44
3.2.1.1 Modelo de entrevistas.....	46
3.2.1.2 Interpretación	51
3.2.2 Encuesta	51
3.2.2.1 Fórmula muestral.....	52
3.2.2.2 Encuesta para determinar la condición laboral de los trabajadores a bordo	55
3.2.2.3 Resultados de las encuestas realizadas a 13 tripulantes pertenecientes a diferentes Departamentos del crucero Galápagos Legend:.....	59
3.2.2.4 Análisis general de la encuesta.....	67
3.2.3 Método de observación	68
3.2.3.1 Medición de la observación.....	69
3.2.3.1.1 Análisis.....	69
3.2.4 Método comparativo	71
3.2.4.1 Organigrama estructural de Crystal Cruises (modelo óptimo de organización)	73
3.2.4.2 Organigrama estructural del Galápagos Legend, según el <i>zarpe</i> realizado el 19 de marzo del 2017:.....	74
3.2.4.3 Análisis.....	75
3.2.5 Método de Evaluación 360	75
3.2.5.1 Implementación de la evaluación 360 del buque turístico Galápagos Legend	75
3.2.6 Definición de competencias	76
3.2.6.1 Competencia central de la organización.....	76
3.2.6.2 Competencias específicas de cada puesto del personal a bordo.....	76
3.2.6.2.1 Capitán.....	76
3.2.6.2.2 Oficiales de cubierta	76
3.2.6.2.3 Oficiales de máquinas.....	77
3.2.6.2.4 Primer oficial de cubierta	77
3.2.6.2.5 Segundo oficial de cubierta	77
3.2.6.2.6 Jefe de máquinas.....	77
3.2.6.2.7 Oficiales de máquinas.....	78
3.2.6.2.8 Primer oficial de máquinas	78
3.2.6.2.9 Segundo oficial de máquinas	78

3.2.6.2.10 Oficial médico	79
3.2.6.2.11 Administrador hotelero.....	79
3.2.6.2.12 Director de crucero	79
3.2.6.2.13 Ingeniero de sistemas.....	79
3.2.6.2.14 Cocinero	80
3.2.6.2.15 Jefe de salones y salones.....	80
3.2.6.2.16 Bodeguero.....	80
3.2.6.2.17 Barman	80
3.2.6.2.18 Lavandero	81
3.2.6.2.19 Carpintero	81
3.2.6.2.20 Panadero pastelero.....	81
3.2.6.2.21 Posillero	81
3.2.6.2.22 Camarero	81
3.2.6.2.23 Recepcionista/Boutique.....	81
3.2.6.2.24 Contra maestre.....	82
3.2.6.2.25 Timoneles	82
3.2.6.2.26 Marinero panguero	82
3.2.6.2.27 Electricista	82
3.2.6.2.28 Maquinista	83
3.2.6.2.29 Mecánico	83
3.2.6.2.30 Guías de turismo.....	83
3.2.6.3 Evaluadores del servicio.....	84
3.2.6.3.1 Análisis.....	85
CAPÍTULO IV	87
RESULTADOS	87
4.1 Introducción a la propuesta.....	87
4.2 Gestión del personal.....	87
4.2.1 Principio de especialización	87
4.2.2 Principio de autoridad	88
4.2.3 La satisfacción del cliente	89

4.2.4 Principio de definición	89
4.2.5 Principio de correspondencia	89
4.2.6 La comunicación dentro de la empresa	90
4.2.7 Propuesta	90
4.3 Organigrama del personal de hotelería	90
4.4 Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	91
4.5 Teoría organizativa	93
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES	99
V. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	100
5.1 IMPRESA	101
5.2 VIRTUAL	102
5.3 DISERTACIONES Y TESIS.....	104
5.4 ENTREVISTAS	105
VI. ANEXOS.....	105
□ Véase el CD.....	105

ÍNDICE DE IMÁGENES

Ilustración 1. Hoja 1 de Zarpe de tripulación del 19 de marzo del 2017.....	53
Ilustración 2. Hoja 2 de Zarpe de tripulación del 19 de marzo del 2017.....	54
Ilustración 3. Parte 1, encuesta realizada por tripulante del crucero Legend.	57
Ilustración 4. Parte 2, encuesta realizada por tripulante del crucero Legend.	58
Ilustración 5. Camarote de tripulación.	71
Ilustración 6. Cama tipo litera de tripulante.	71
Ilustración 7. Organigrama Crystal Cruises (Mancini, 2000, pág. 57).....	73
Ilustración 8. Organigrama del crucero Galápagos Legend.	74
Ilustración 9. Calificación del servicio de Galápagos Legend realizada por usuarios (Klein Tours, 2017, https://www.facebook.com/)	84
Ilustración 10. Factores de motivación y desmotivación percibidas por el cliente interno del crucero Galápagos Legend.	86
Ilustración 11. Factores de satisfacción e insatisfacción percibidas por el cliente externo del crucero Galápagos Legend.	86
Ilustración 12. Organigrama del personal de hotelería de Klein Tours.....	91

Ilustración 13. Flujograma de selección del personal de tripulación del crucero Galápagos Legend.93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tiempo de embarque y desembarque de la tripulación a bordo del crucero Legend (Arias, entrevista, 2016)36

Tabla 2. Símbolos del flujograma y su representación (Cairó, 2006)92

Tabla 3. Diferencia entre la Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Talento Humano, con el fin de generar propuestas dinámicas hacia Klein Tours (Chiavenato y Villamizar, 2002)..96

CAPÍTULO I

1.1 SUMARIO CAPITULAR

En el Capítulo I se han desarrollado los motivos sociales, teóricos y personales por los cuales se creyó importante una investigación profunda de la situación del manejo del Recurso Humano dentro del buque turístico Galápagos Legend, ya que al ser un hotel flotante con espacios limitados, la gestión del personal difiere radicalmente de la gestión del mismo en tierra. Las características en la que los individuos que cumplen sus actividades laborales en condición de “embarcados”, han sido tomadas en cuenta como objeto de estudio. Las justificaciones expresadas tienen un interés en el área de Recursos Humanos a través de un enfoque en la hospitalidad y la calidad del servicio. A través de varios objetivos nace la interrogante que tiene como intención buscar mejoras en el modelo de gestión del personal a bordo.

En el Capítulo II se han desarrollado varios temas relacionados al turismo, la hospitalidad y la cultura organizacional de las empresas. Se explica el surgimiento del turismo fluvial, el cómo el ser humano a través de los siglos y la importancia de nuevas necesidades le dieron un nuevo propósito al uso de navíos, inicialmente utilizados como medios de transporte.

La hospitalidad es un concepto presente en esta sección, a través de puntos de vista sociales, económicos, jurídicos, políticos y motivacionales se describe el por qué la hospitalidad es inherente a la actividad turística.

Se han determinado y explicado tres teorías administrativas, estas son: la X, Y y la Z para describir la gestión del Recurso Humano dentro del crucero Legend, así como las percepciones descritas por tripulantes y directivos de la empresa.

En el Capítulo III, se describen los métodos utilizados para el análisis y diagnóstico del manejo del Recurso Humano dentro de la embarcación Galápagos Legend, para la cual se hizo uso de herramientas como entrevistas a colaboradores de Klein Tours, encuestas a tripulantes del buque turístico, trabajo de observación y la evaluación 360. A través de estos métodos se pudo determinar las falencias de la empresa percibidas por los colaboradores, los factores de

desmotivación que estos tienen para realizar sus actividades laborales, así como los puntos más fuertes de la Gestión del Recurso Humano de la misma.

Mediante estos análisis se dio paso al desarrollo de conclusiones y recomendaciones para la mejora de esta área.

En el Capítulo IV, a partir del análisis realizado a la empresa Klein Tours, a través de la percepción de sus colaboradores, se concluyó en que la organización necesita re diseñar su Gestión del Recurso Humano, el cual se relaciona con la teoría Y, teniendo como modelo la teoría administrativa Z, la cual tiene como principio que los trabajadores que forman parte de una organización deben ser considerados como seres humanos dignos, con necesidad de desarrollar su intelecto y con la capacidad de auto controlarse en el progreso de sus actividades, debido a la motivación que perciben a través de sus directivos.

Se han propuesto varias mejoras para mantener al personal de tripulación motivado y capacitado.

Mediante estos análisis se dio paso al desarrollo de conclusiones y recomendaciones para la mejora de esta área.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Social

Para brindar un servicio de calidad es necesario no descuidar el talento humano, es indispensable que una empresa que brinda servicios de hospitalidad no minimice el impacto que causa la motivación en la estabilidad emocional de los colaboradores encargados del área de servicio, aún más dentro de una embarcación, donde los espacios que pueden ser transitados por el personal son escasos. Mediante un manejo estructurado de recurso humano, se pretende construir una cadena de beneficio que se percibirá a corto y largo plazo por los colaboradores y el pasajero, teniendo como meta la mejora de la empresa Klein Tours.

1.2.2 Teórica

En un diseño de gerencia se plantean aspectos importantes para la mejora de la hospitalidad, se especifica como uno de los aspectos importantes, la gestión y control del talento humano. Según Maslow (1991), es importante un estudio de la personalidad y recordar sus distintos tipos, con el fin de identificar la manera de una motivación adecuada, según las aspiraciones de cada individuo y su aspiración a la autorrealización.

1.2.3 Personal

El personal de la embarcación Galápagos Legend puede pasar hasta 6 meses, dependiendo el cargo, dentro de esta. Se considera importante hacer una investigación acerca de la gestión del talento humano para saber cuáles son las actividades que motivan al personal a trabajar en este tipo de condiciones durante un período largo de tiempo.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una empresa líder, lo que prima es la claridad que tiene el equipo de trabajo para cumplir con un determinado objetivo. Por lo que se considera importante una comunicación efectiva entre los miembros de trabajo, y una organización adecuada para motivar a los individuos que forman parte del proyecto. Este tipo de motivaciones puede darse de diferentes maneras, ya sea de manera económica, seguridad laboral, con la existencia y desarrollo de un buen ambiente de trabajo, entre otras. Al enfocarse en el manejo motivacional del personal de una embarcación, este proceso se vuelve más complejo, debido a las condiciones que los colaboradores enfrentan; situaciones como encierro, permanencia, restricciones, entorno y otras, es lo que afecta a la psicología, bienestar y rendimiento del personal a bordo. Se determina otro problema al hallar la falta del departamento de talento humano, esto privaría a los colaboradores de oportunidades para un progreso profesional y a su vez desvanecería el deseo de auto-mejoramiento.

El motivo de investigación excluye el aspecto financiero, operativo, de marketing y comercialización, y administración de control de la embarcación debido a que su finalidad es hacer un enfoque profundo en la gestión del talento humano en su aspecto motivacional, emocional, psicológico y económico en cuanto a mano de obra y capacitaciones.

Ante las situaciones expuestas se busca mejorar el rendimiento del personal a bordo, presentándose la interrogante: ¿Cómo buscar y proponer maneras para mejorar la gestión del recurso humano y sus procesos de motivación dentro del buque turístico Galápagos Legend, de Klein Tours?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

- Diagnosticar la gestión del recurso humano mediante estudios de los factores motivacionales y organizacionales, percibidos por los colaboradores del crucero Legend de Klein tours.

1.4.2 Específicos

- Identificar las condiciones en las cuales los colaboradores a bordo del Galápagos Legend se desarrollan cotidianamente.
- Relacionar el proceso administrativo del recurso humano con la teoría administrativa Y, a través de un análisis del desempeño laboral en la embarcación.
- Describir mediante un análisis del personal y de los cargos medios de la rama de recursos humanos de Klein Tours, el proceso de gestión del recurso humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Las máquinas a vapor interoceánicas como elemento turístico a partir del siglo XIX

En el siglo XIX, algunas compañías de navegación se beneficiaron del traslado de pasajeros a bordo, parte de estos viajeros realizaban esta actividad con la finalidad de explorar y aventurarse a conocer territorios nuevos, no obstante, las demás personas que migraban tenían como finalidad buscar nuevos lugares donde vivir, estos individuos eran de escasos recursos económicos. (Mancini, 2000, pág.3)

Asimismo, en este siglo, con la introducción de las máquinas a vapor interoceánicas, se desarrolló un tráfico masificado de personas entre Europa y América, causada principalmente por la emigración, dicho desplazamiento permitió que se distingan dos segmentos de viajeros: los de pasaje y los de placer. (Butler M., 1997). En el último cuarto del siglo XIX, el turismo se masifica y diversifica debido a los avances tecnológicos en el transporte, como el vehículo, el ferrocarril y la navegación a motor. El desarrollo comercial y la aparición de vacaciones pagadas fueron otros factores importantes para que el fenómeno turístico se haya desarrollado, teniendo como resultado individuos con motivación para realizar estas actividades. Se puede decir que el turismo evolucionó de ser una actividad elitista realizada únicamente en el verano, a una actividad de primera necesidad, donde la mayoría de personas tuvo la posibilidad de realizarla. (Vallejo, 2012, pág.204, <http://www.ehu.eus/>)

Con el desarrollo tecnológico, los barcos de madera y vela fueron sustituidos rápidamente por barcos de mayor magnitud, compuestos por cascos de acero, impulsados por carbón, petróleo y vapor. Los primeros barcos en utilizar esta nueva tecnología con la finalidad de realizar turismo de cruceros fueron Aquitania (1913), Leviathan (1913) y Titanic (1912). Según Mancini (2002) eran naves sorprendentes: “Los trasatlánticos fueron una de las creaciones más asombrosas que aparecieron a principios del s. XX. Sus exteriores eran majestuosos y llenos de lujo, sus interiores tan fastuosos como los grandes hoteles europeos” (Mancini, 2002, pág. 4).

Los buques trasatlánticos buscaban como principal beneficio transportar migrantes, de ellos obtenían su mayor utilidad. Este tipo de navíos se dividían en tres áreas de transporte, la primera para pasajeros de lujo, esta área por lo general tenía capacidad para 100 personas; la segunda para personas de clase media, con capacidad para 100 personas; y la tercera área ubicada en la *proa*¹ se destinaba para pasajeros de bajos recursos, con capacidad para 2000 personas. En contraste con los pasajeros de la *proa*, las personas del área de lujo tenían grandes cenas, con música en vivo en un ambiente elegante y sus camarotes consistían de una cama *posh*². A los pasajeros de lujo no se les permitía relacionarse con personas de las otras dos áreas debido a su nivel socio cultural. (Mancini, 2000, pág. 4)

En la Primera Guerra Mundial (1914-1918) los buques de grandes dimensiones fueron transformados y adaptados para transportar únicamente a la milicia. Después de esta guerra la tecnología nuevamente formó parte dentro de las embarcaciones, con la finalidad de modernizarles, haciéndoles más rápidos y aumentando su tamaño. Con el pasar del tiempo los barcos fueron modificados, transformando sus dimensiones, obteniendo como resultado enormes flotas. Estas naves trasatlánticas fueron el orgullo de varios países, las más significativas fueron: *Muretania* (Gran Bretaña, 1906), *Olympia* (Gran Bretaña, 1911), *El Queen Mary* (Gran Bretaña, 1936), *Queen Elisabeth* (Gran Bretaña, 1936), *Sylvania* (Gran Bretaña, 1957), *France* (Francia, 1961) y *Norway* (Francia, 1979) Mancini, 2000, pág. 5).

2.2 Auge y expansión del crucero

A comienzos del siglo XX, los denominados cruceros trasatlánticos tuvieron un giro de negocio, impulsados por el factor climático. En invierno las compañías navieras decidieron trasladar los buques por rutas que implicaran menos obstáculos para la movilización, es ahí cuando estos se re direccionan hacia el Caribe, de manera que se evitara el encuentro con los *icebergs*. La idea que nació de una estrategia naviera, para evitar desastres como el hundimiento del *Titanic* (14 y 15 de abril de 1912), al poco tiempo se convirtió en una ruta

¹ Proa: Parte delantera de una embarcación, con la cual corta las aguas, y, por ext., de otros vehículos. (RAE, <http://dle.rae.es>)

² Posh: **P**ort **O**ut, **S**tanboard **H**ome. Estas siglas describen la mejor área del barco y la palabra Posh hace referencia a ostentoso y amplio.

atractiva para las personas en busca de actividades de exploración y ocio. Aunque el concepto de turismo de cruceros se inició con este evento, en 1958 se vio afectado con el auge de los vuelos comerciales, ya que los pasajeros percibían que trasladarse por medio marítimo resultaba lento y aburrido. (Mancini, 2000, pág. 6)

Con el fortalecimiento económico de las clases medias y el nacimiento de importantes compañías en la década de 1960 que ofrecían el servicio denominado “vacaciones en el mar”, se popularizaron los viajes en cruceros. Las compañías *RCCL*, *Carnival Cruise Lines* y *Princess* fueron las pioneras y dinamizadoras de esta sección. (Butler M., 1997).

Los cruceros expanden su concepto durante 1960, se adaptan con la finalidad de brindar al nuevo turista todas las facilidades dentro del barco. Esta conversión implicó eliminar las barreras sociales, disolviendo así la separación de clases; la construcción de áreas de entretenimiento tales como piscinas, salas de juego, discotecas, restaurantes y casinos fueron parte de esta innovación. Es así que en la década de 1970 el turismo de crucero se convirtió en un fenómeno masivo, donde importantes compañías construyeron barcos únicamente con la finalidad de realizar esta actividad. (Mancini, 2000, págs. 6-7).

Entre 1980 y 1990 el uso de cruceros tuvo sus mejores momentos, así mismo la diversificación de los mismos se expandió para satisfacer las necesidades de los distintos tipos de pasajeros. Se construyen barcos de varios tamaños, con diferentes tecnologías implementadas dentro de estas, según el target y una amplia oferta de actividades, para cada tipo de pasajero (Mancini, 2000, págs. 6-8).

En la actualidad, los pasajeros que realizan la actividad de turismo de mar se denominan *cruceristas*, segmento que ha ido creciendo debido a las nuevas ofertas turísticas como cruceros temáticos: de congresos, de homosexuales, de luna de miel, entre otros. También este tipo de empresas ha tenido una gran demanda por parte de las personas de la tercera edad, ya que al ser viajes de corto plazo, de infraestructura cómoda y con diversidad de productos y servicios se ha vuelto atractivo para este mercado (Losano y Torrejón, págs.1-4, <http://web.sistemasfce.com.ar/>).

2.3 Industria de la hospitalidad dentro de un barco turístico

La tripulación a bordo es un factor sumamente importante para la experiencia del turista, es importante la claridad de las funciones de cada tripulante y tener noción de la cantidad de colaboradores para brindar un servicio de calidad. Según Mancini (2000), por cada tres pasajeros, el buque debe tener al menos un tripulante a cargo, en barcos con un enfoque más lujoso en su servicio la proporción es de 1,5 tripulantes para 1 pasajero. (Mancini, 2000, págs.54-63)

Las operaciones dentro de un barco turístico se dividen en dos categorías que se complementan: operadores de la navegación y operadores hoteleros. En estas dos categorías el primer mando está a cargo del capitán, facultándole no solamente de dirigir la nave, sino de dar una experiencia al turista de familiarización hacia la tripulación (Mancini, 2000, págs.54-63).

Dentro del grupo de oficiales que forman la estructura operativa de la navegación se encuentran: el *primer oficial*, el *segundo oficial*, los *pilotos* (estos están a cargo de la supervisión, seguridad y protección del barco) y el *Capitán*, responsable de la supervisión de los oficiales. Dentro de este grupo también son parte: el *ingeniero jefe*, a su cargo tiene operaciones mecánicas, eléctricas y reparaciones de sistemas; el *oficial jefe de sanidad* o *doctor* se encarga de la salud de los pasajeros y de la tripulación; y el *oficial de comunicaciones* que es responsable de los sistemas de comunicación del barco y la programación satélite del mismo (Mancini, 2000, págs.54-63).

El grupo encargado de las operaciones hoteleras en un crucero es más amplio y diverso (Zancudo, 1997), el mismo que está compuesto por el *Jefe* o *director de hotel*, dentro de sus responsabilidades está el de brindar un servicio de calidad hacia los huéspedes y la tripulación, la seguridad y la administración financiera, este cargo lo debe ocupar una persona académicamente preparada y con conocimiento especializado en la rama de la hostelería. El *administrador* se encarga del Departamento de Recepción del barco, de la gestión de pasajeros, custodia de valores, aduana e inmigración, cuando el crucero es de mayor dimensión, el administrador cuenta por lo general con dos asistentes ocupados de los mensajes, imprenta y correo; el *Jefe de excursiones en tierra* es aquel que organiza los viajes de observación del excursionista, la reserva de actividades en puertos, gestión de vuelos y es el agente de viajes del pasajero; el *Director de crucero* es aquel que se encarga de dirigir las actividades informativas durante el crucero, es el anfitrión y, por ende, enlaza a los pasajeros

con la tripulación realizando espectáculos y reuniones de orientación del huésped; el *Jefe de cocina* es el que controla los procesos de los alimentos, desde su selección, preparación, servicio de las comidas y ciertas bebidas, está a cargo de los *asistentes de cocina*, del *pastelero* y en general todo el equipo de esta zona; el *Jefe de mozos* es aquel responsable de la limpieza de espacios públicos y las cámaras del crucero, tiene un grupo de mozos de camarote a su cargo; y el *Jefe de comidas y bebidas*, que tiene bajo su responsabilidad al *maître*³ de comedor, *jefes de rango*⁴ y *camareros*, está en constante comunicación con el *bartender*, *sommelier*⁵ y *escanciadores*⁶. (Mancini, 2000, págs.54-63)

2.3.1 Hospitalidad dentro del crucero Galápagos Legend

Se cree importante desarrollar el concepto de hospitalidad para determinar la motivación del servicio brindado por la tripulación del Galápagos Legend.

El deseo de la hospitalidad va ligado a factores sociales, económicos y religiosos. La hospitalidad es, en esencia, la práctica en la cual se busca el bienestar del otro a través de elementos como la diversión y vinculaciones amistosas, en un plano diplomático. Este concepto va de la mano con la protección, es por eso que el sentimiento intangible de hospitalidad puede materializarse y ser factible a la comercialización (Korstanje, 2010, PDF).

Según Carrasco (2016), el crucero Galápagos Legend se opera bajo normas marinas que protegen el bienestar físico de los pasajeros y tripulantes; sin embargo, Cevallos (2016), ex Jefe de máquinas del crucero resalta que la empresa trata de minimizar costos cuando se trata de reparaciones en el área de máquinas, lo cual podría representar un posible riesgo para el cliente interno y externo.

Ahora bien, en un inicio la hospitalidad consistió en una retribución gratuita entre un anfitrión que presentaba un servicio hospitalario seguro y una retribución material, a manera

³ Maître: Profesional encargado del correcto funcionamiento del Comedor. Se conoce también como Jefe de Sala o de Comedor. (Gallego & Melendo, 2002, pág. 350)

⁴ Jefe de rango: Camarero. (Gallego & Melendo, 2002, pág. 310)

⁵ Sommelier: Denominación francesa que se aplica al profesional de un establecimiento hotelero, encargado del servicio de vinos y licores en el Comedor, y de asesorar a los clientes sobre las bebidas que se les ofrece y su adecuación a los platos escogidos. (Gallego & Melendo, 2002, pág. 523)

⁶ Escanciador: Persona especializada en servir el vino en la mesa y en los convites. (Gallego & Melendo, 2002, pág. 234)

de agradecimiento, por parte del huésped (Korstanje, 2010, PDF); luego, con el pasar de las centurias, la hospitalidad se volvió un negocio y una empresa, ofertando sus servicios y productos con un fin económico; sin embargo, a pesar que se practique una hospitalidad no gratuita en estos establecimiento, la seguridad es una obligación por parte del dueño o los administradores a los clientes internos y externos, ya que es su derecho (Mestres, 1999; Ley de Turismo, 2016; Ley Orgánica de Protección Laboral para la Gente de Mar y en otras Vías Navegables en el Ecuador, 2012).

En la actualidad, para desarrollar la actividad de hospitalidad se han incrementado elementos tangibles con la intención de garantizar al extranjero seguridad en su estadía, eliminando así sensaciones de ansiedad que se podrían generar por el hecho de que el mismo visite un territorio ajeno. Algunos de estos elementos son:

- Visa: Tiene como función certificar que el extranjero permanecerá en el territorio visitado temporalmente.
- Pasajes: Indica el retorno del viajero, garantizando así su transitoriedad.
- Reserva en alojamiento: Da el sentido de protección hacia el huésped, ya que en su connotación el viajante tendrá un espacio de descanso (Korstanje, 2010, PDF).

Dentro del crucero Legend estos elementos están contemplados, ya que se ofrece al pasajero un camarote como espacio de descanso, alimentación para el bienestar y comodidad del turista, el tiempo de tour que puede ser de 3, 4 o 7 días según el viajante lo requiera.

Estos elementos cumplen la función de satisfacer al turista, brindándole así un servicio de calidad, que brinde a su vez el sentido de seguridad al extranjero.

La acción hospitalaria por parte de los colaboradores del crucero Legend es motivada principalmente por el factor económico, según la entrevista realizada al ex colaborador, Ing. César Cevallos. Al existir la costumbre de recibir propinas en la embarcación, por cada tour, los colaboradores se ven motivados a dar un servicio al cliente excelente, para tener retribuciones económicas que vayan acorde al servicio brindado; sin embargo, si los servicios y los productos de la hospitalidad dependen de la cantidad de dinero que posiblemente otorguen los pax, se comete una hospitalidad condicional, que según Korstanje (2010) podría

disminuir la esencia y el motivo principal de la hospitalidad, que consiste en brindar una seguridad y comodidad no hipócrita al huésped.

2.4 Importancia del Recurso Humano en el turismo

A comienzos del siglo XX surgió la importancia y el interés hacia las personas que desempeñaban tareas dentro de las empresas, por la dificultad de comunicación entre la industria y los individuos que laboraban en estas, se creó un canal denominado *Relaciones Industriales*, este canal tenía como fin enlazar a los colaboradores con la empresa, dos conceptos que en aquel inicio de siglo resultaban ajenos el uno del otro, a pesar de estar enteramente relacionados. En la década de 1950 el concepto de *Relaciones Industriales* se transformó a *Administración del personal*, en donde el enfoque ya no era el enlace ni la mediación de trabajador-empresa, ahora este concepto tenía como objetivo la administración de los individuos de acuerdo con la legislación laboral vigente. (Chiavenato, 2007, págs. 1-3).

En la década de 1960 el crecimiento de las industrias fue masivo e incontrolable, por lo que la perspectiva hacia el empleado cambió, dándole un mayor grado de importancia y participación dentro de la empresa, es así como en 1970 el concepto de *Administración del personal* se convirtió en *Administración de Recursos Humanos*, donde se consideraba al trabajador como un elemento importante en el desarrollo productivo de una organización:

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología (Chiavenato, 2007, págs. 1-3).

Sin embargo, es a inicios del siglo XXI cuando la importancia de esta idea crece, debido a las aspiraciones y necesidad de diferenciación de una empresa. Al ser el factor humano el que conforma y desarrolla los objetivos de una organización se cree fundamental medir el rendimiento de los colaboradores a través de variables objetivas y subjetivas del déficit humano, algunas de estas son: calidad del servicio, cumplimiento diario, clima laboral deficiente, baja satisfacción laboral, poca identificación organizacional, ausencia de planes de carrera, ausencia de equidad y procesos estandarizados en las promociones, ausencia de

formación y entrenamiento, falta de equidad en promociones y retribuciones, falta de ética en los comportamientos organizativos, rotación externa de personal, entre otros (Pardo y Luna, 2007).

El turismo es una industria en la cual se ofrecen servicios, donde el principal objetivo es que el *cliente externo*⁷ perciba sensaciones y experiencias gratas, las cuales únicamente pueden ser generadas por un colaborador satisfecho que se desenvuelva en un ambiente de trabajo cómodo y agradable, siendo así, por efecto, capaz de transportar al turista o usuario hacia una experiencia positiva y conseguir resultados favorables.

Dentro de las empresas turísticas como restaurantes, cadenas hoteleras, agencias de viajes, compañías aéreas y marítimas, entre otras, es necesario que la persona a cargo sepa cómo dirigir al personal, ya que una de sus responsabilidades será la selección, formación, capacitación y remuneración de sus colaboradores. Es importante aclarar que la motivación del personal radica en la estabilidad percibida del empleo, según un estudio de la Universidad de Valencia acerca de los Recursos Humanos (RRHH), la situación en que la empresa turística se encuentra es más importante que el contexto de la remuneración, es lo que genera seguridad al colaborador (Pardo y Luna, 2007): “Algunos investigadores hallaron que los trabajadores pueden estar más motivados por necesidades sociales que por incentivos económicos, o de otro tipo, ofrecidos por la empresa” (Dirube, 2004).

2.4.1 Manejo del recurso humano dentro de los buques turísticos

Las empresas que están a cargo de ofertar turismo de cruceros por lo general requieren un esfuerzo extra en su mano de obra. Los colaboradores que ejercen dentro de este particular sector del turismo, tienden a trabajar los 7 días de la semana durante períodos largos, que pueden variar de 2 a 8 meses (dependiendo la capacidad de la nave) durante 12 a 14 horas diarias (Vereda, *et. al.*, 2016).

Un factor interesante para determinar cierto confort del trabajador a bordo se ve influenciado por las nacionalidades y conocimientos de los demás colaboradores dentro de un

⁷ Cliente externo: Toda persona que no se encuentre subordinada administrativa no metodológicamente a la misma gerencia que la entidad de información, o que, teniendo alguna de las subordinaciones aludidas, tiene una entidad intermedia de información. (Núñez, 2011. <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/>)

crucero; es decir, existe más interés y compromiso dentro del área de trabajo si el barco cuenta con personal pluri-étnico, y a su vez si existen diferentes departamentos desempeñados por personas capacitadas y con el conocimiento adecuado para ejercer en su área, tales como masajistas certificados en el área de spa, directores de cruceros en el área de espectáculos, animaciones, concesiones, teatro, entre otros (Vereda, *et. al.*, 2016).

Dentro de la selección del personal a bordo de cruceros turísticos es un factor decisivo que los colaboradores dominen el idioma inglés, esto facilita las relaciones internas de la organización (si es que el buque cuenta con tripulación internacional) y a su vez mejora la percepción del servicio por parte de los pasajeros. En esta selección también influye el factor climático, debido a las fluctuaciones de la demanda durante la primavera y verano mayormente en cruceros de diversión, y de invierno en cruceros direccionados a fines científicos investigativos. Es decir, se requiere un numeroso factor humano en el área de servicio durante temporadas específicas, para que la actividad turística pueda llevarse a cabo durante determinadas condiciones (Vereda, *et. al.*, 2016).

De acuerdo con Thomson y Sproull (2006), determinan a los colaboradores a bordo como personas bien formadas académicamente, capaces, hábiles y poli-funcionales. Asimismo, resaltan que la importancia de estos factores y cualidades de la tripulación afectan directamente a la experiencia del turista y a la percepción de la profesionalidad con la que se maneja la empresa a cargo del buque turístico (Vereda, *et. al.*, 2016).

Ciertos cargos a bordo requieren formación y titulaciones profesionales, sin embargo, todo individuo que labore dentro de un buque debe haber realizado el curso básico STWC'95⁸, para la obtención de la licencia individual necesaria para el desenvolvimiento de actividades dentro de un entorno de trabajo donde los riesgos son altos. La capacitación STWC'95 comprende técnicas de supervivencia personal, prevención y lucha contra incendios, primeros auxilios, seguridad personal y responsabilidades (Vereda, *et. al.*, 2016).

Dentro de un crucero turístico debería existir la división de áreas de trabajo, compuesto por personal capacitado para el desenvolvimiento de tareas específicas. Estas áreas son: departamentos de cubierta, de máquinas, de cocina, de limpieza, de restaurante, de bar, entre otros, dependiendo del tamaño de la embarcación. Por otro lado, se denomina *staff* a todo

⁸ STCW'95: Convenio Internacional sobre Normas de Formación, Titulación y Guardia para la Gente de Mar.

personal encargado del contacto directo con el pasajero en el área de expedición de crucero, donde las tareas que se desempeña son conferencias a bordo, desembarcos, aviso de reglamentos en el territorio visitado, entre otros. El *staff* debería estar dividido en jefe de expedición, guías y conferencistas; no obstante muchas embarcaciones turísticas no cumplen con estas divisiones, ni con los colaboradores capacitados para desempeñar dichas actividades, lo que resta organización a la empresa y experiencia al turista o pasajero (Vereda, *et. al.*, 2016).

Para un manejo adecuado del recurso humano dentro de una institución se cree fundamental realizar un estudio del entorno, en el cual, los colaboradores se desarrollan, con el fin de ajustarse así a la cultura que estos experimentan diariamente, de esta manera el implemento de nuevos procesos de gestión del recurso humano será acertado y aceptado por los miembros de trabajo:

Los sistemas operativos desarrollados y manejados por la función de recursos humanos constituyen los cimientos que pueden facilitar y apoyar en gran medida la dirección estratégica de la organización. Una responsabilidad clave de los directores de recursos humanos es comprender la dirección estratégica de la organización y alinear sus políticas, prácticas y programas de recursos humanos para apoyarla de manera efectiva (...) El elemento central de la función de manejo de los recursos humanos es el personal buscar la manera de asegurar que la organización atraiga, desarrolle y retenga al personal apropiado para alcanzar sus metas. Por lo tanto, es muy importante que los directores de recursos humanos trabajen junto con los directores de más alto rango para determinar los requisitos operativos y de personal necesarios para alcanzar las metas de la organización (...). (López, 2001, pág. 9)

Otro factor de importancia para el manejo del personal es la compensación, que es una de las grandes responsabilidades que tiene el Departamento de Recursos Humanos. Se establece importante el aspecto salarial dentro del programa de apoyo personal, de la mano con la equidad interna del personal. Este proceso es complicado por la variedad de cargos existentes, aún más dentro de un buque turístico. Se recomienda desarrollar, junto a una firma consultora, una estructura salarial que responda a las necesidades específicas de la organización (López, 2001).

2.4.2 El individuo como factor de producción: Teoría administrativa X

Entre 1900 y 1950 las empresas sufrieron una transición causada por la segunda *Revolución Industrial*, en donde las estructuras de las organizaciones se marcaban por las jerarquías y el desinterés por el desarrollo del ser humano dentro de la empresa. Esto abarcaba el uso de reglas internas en las que se limitaba la visión del individuo en la industria, es decir el ser humano era visto como un capital de trabajo, mas no como un ser con necesidad de desarrollo y autorrealización. En esta época el trato hacia los empleados era tradicional y limitado, los individuos eran denominados como un recurso más de producción, al igual que las máquinas, equipo y capital. Durante este período histórico el concepto de talento humano no se había desarrollado aún, esta administración de personas era denominada *Relaciones Industriales* (Chiavenato, 2007, págs. 8-10).

Dentro de las organizaciones se ha ido implementando sistemas y elementos con la finalidad de mejorar la calidad de la empresa. El motor y epicentro de las organizaciones es el recurso humano, sin embargo este factor ha sido el menos considerado y desarrollado a través del tiempo (Briceño, *et. al.*, 2012).

Esta teoría administrativa define al ser humano en el trabajo como un ser que evade las responsabilidades y las actividades que le lleven a desarrollar un esfuerzo extra, debido a esta tendencia humana se crean diferentes controles dentro de las organizaciones, con el fin de dirigir a los colaboradores de una manera estricta e irracional, para que se realicen los objetivos que la empresa tiene (Mestres, 1999, págs. 9-12).

La teoría administrativa X describe al ser humano común como un ser con poca ambición y conformista, que para su desarrollo personal necesita de control, y en cierto punto, castigos para obligarse a sí mismo a realizar un esfuerzo extra (Mestres, 1999, págs. 9-12).

2.4.3 Personas como individuos proactivos, con necesidad de motivación: Teoría administrativa Y

Durante el siglo XX el ser humano ha sido evaluado y observado con fuerza en el ámbito laboral con el fin de determinar sus actitudes y capacidades. A inicios de este siglo,

con el aporte de Taylor⁹ en su *teoría de administración científica*¹⁰ se determinó que el individuo era un ser de carácter económico, donde su única motivación para desempeñarse dentro de una organización era la recompensa salarial, junto a ese enunciado se da la idea de que el ser humano necesita una imagen jerárquicamente superior que controle su producción de manera estricta e inflexible. (Chiavenato, 2007, pág. 66)

En 1930 Kurt Lewin, psicólogo de origen alemán especializado en el individuo y sus relaciones interpersonales, determinó al ser humano en el ámbito laboral como un ser de naturaleza social, incentivado por retribuciones sociales o motivaciones que trasciendan lo material. En esta teoría la persona es de carácter gregario y realiza actividades en base a la aprobación y la percepción de estima. (Chiavenato, 2007, pág. 66)

A comienzos de 1950 al hombre en el área de trabajo se lo denominó como un ser organizacional, el cual ya no era concebido como un elemento externo a la organización, sino como núcleo de la misma, en la que interviene de una manera dinámica y creativa. En esta teoría se unifican los conceptos de individuo como ser económico, social y organizacional. (Chiavenato, 2007, pág. 66)

En la década de 1950 el trabajador dentro de la empresa adquirió otro concepto, en esta etapa el ser humano tuvo un enfoque administrativo, en el cual se lo tomó en cuenta para la toma de decisiones de la organización; además fue considerado como un ser que mediante vivencias cotidianas e información adquirida en su entorno era capaz de aportar de manera efectiva en la institución de la cual era parte. (Chiavenato, 2007, pág. 66)

En el período de 1950 a 1990, con la terminación de la *Segunda Guerra Mundial*, el cambio global aumentó su velocidad, teniendo como resultado un comercio amplio, globalizado, masivo y complejo, en donde el modelo burocrático no tuvo consecuencias efectivas frente a los cambios que se estaban produciendo en el ambiente. Así surge otro modelo de organizaciones, en la cual los individuos tuviesen una mejor adaptación hacia las

⁹ Taylor: (1856 – 1915) estadounidense fundador de la administración científica que se preocupó por elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial. (Taylor, 1903, pág. 1, <http://s3.amazonaws.com/>)

¹⁰ Teoría de administración científica: Se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la mediación. (Taylor, 1903, pág. 1, <http://s3.amazonaws.com/>)

nuevas situaciones, con el fin de que las fábricas tuvieran mayores herramientas que les permitan ser competitivas. Con las innovaciones organizacionales dentro de las industrias el concepto de *Relaciones Industriales* se transformó en *Administración de recursos humanos*, término en el que está implícito que los seres humanos sean considerados como recursos vivos y necesarios para la producción y desarrollo de la empresa. En esta etapa la tecnología jugó un rol importante, ya que influyó de gran manera en el avance de las organizaciones y de los individuos (Chiavenato, 2007, págs. 8-10).

Esta teoría administrativa enuncia que, la razón por la que el ser humano realiza un esfuerzo extra es por un beneficio propio y por una ambición personal, describe al colaborador como una persona que no necesita de castigos para esforzarse, sin embargo, necesita compensaciones por sus logros. El esfuerzo individual es utilizado parcialmente, no en su totalidad (Mestres, 1999, págs. 9-12).

En 1990, la dinámica socio económica y los cambios a nivel global fueron acelerados e inesperados, estas transformaciones fueron causadas mayormente por el avance tecnológico, desencadenando en un comercio amplio y competitivo a nivel internacional. La economía mundial requería del factor innovación para su expansión, y para sobrellevar los cambios apresurados, amenazas y oportunidades dentro de un entorno, es así como las industrias necesitaron una mejor organización y distribución de diferentes departamentos dentro de las mismas, estas divisiones tenían que ser flexibles para redefinirse con las transiciones aceleradas que las empresas estaban atravesando y nuevas necesidades que la demanda presentaba (Chiavenato, 2007, págs. 8-9).

Las organizaciones se vieron obligadas a redefinirse creando una nueva estructura de trabajo, en donde las funciones de las personas ya no eran algo estático ni permanente, ahora el elemento humano debía ser poli funcional, con objetivos definidos y sin limitaciones de tiempo, espacio o distancia debido al desarrollo y alcance tecnológico dentro de las empresas (Chiavenato, 2007, págs. 8-9).

El ser humano dentro del trabajo empieza a desarrollarse individualmente, siendo el conocimiento el elemento primordial para la organización, dejando así al capital financiero como un factor igualmente importante, pero no fundamental como el entendimiento y la inteligencia, al unir estos factores dan una mejor rentabilidad. En esta transición de estructura

organizacional existió otro cambio importante para la industria y fue el enfoque en el desarrollo de la oferta de servicios, ya no solo de bienes materiales:

El empleo empieza a migrar del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual es sustituido por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario (Chiavenato, 2007, pág. 9).

Es en esta transición donde el concepto de *administración de recursos humanos* tiene un nuevo enfoque: *gestión de talento humano*, en donde los individuos son considerados seres inteligentes, capaces, dotados de personalidad con la necesidad de autorrealización y expansión del conocimiento individual (Chiavenato, 2007, págs. 8-9).

2.4.4 Individuo con necesidad de desarrollo intelectual, autorrealización y constante motivación: Teoría administrativa Z

En 1970 surge una concepción diferente del individuo, en el cual es considerado como un ser complejo con necesidad de desarrollo personal y crecimiento intelectual. Para esto se analizó que la persona y sus intereses variaban según las circunstancias y su entorno, los cuales podían ser cambiantes y re ordenados, es por eso que se lo denominó como un ser complejo; otro factor que alimentó este enunciado es que el ser humano, al estar en continuo movimiento, cambio y avance tiende a variar sus motivaciones y necesidades iniciales; las personas son propensas a sentirse más estimuladas cuando se sienten útiles y capaces en su desenvolvimiento en el área trabajo, es ahí cuando se entiende la importancia de aportar a la organización con colaboradores llenos de inteligencia y discernimiento, abiertos a tener experiencias enriquecedoras para así como consecuencia aumentar la productividad de la empresa. (Chiavenato, 2007, págs. 67-68).

La teoría administrativa Z, de origen japonés se expande en el año de 1973 hacia Estados Unidos, cuando este atravesaba una crisis de energía. El enfoque de esta teoría expone a la organización u empresa como un sistema que abarca sub sistemas, y que tienen como finalidad un objetivo en común; para lograr este fin el desarrollo de una unidad de colaboradores es indispensable (Dirube, 2004).

Para que la teoría Z tenga efectividad se debe desarrollar una cultura interna de la empresa, donde los trabajadores no solamente trabajen con un fin económico, sino por otros factores sociales y comunes. (Dirube, 2004)

Esta teoría tiene una planificación a largo plazo, lo que es de beneficio para la financiación de la empresa y empleo por un extenso período de tiempo para el colaborador, elevando así el número de promociones por medio de evaluaciones (Mestres, 1999, págs. 9-12).

La teoría Z propone capacitaciones para el desarrollo intelectual del individuo, fortalecimiento en aptitudes de trabajo en grupo, respaldo de la organización al personal y rotación de los colaboradores dentro de la empresa con la finalidad de generar una amplia perspectiva de la persona a su trabajo (Mestres, 1999, págs. 9-12).

El individuo es un ser que manifiesta su comportamiento en respuesta a una necesidad, el origen de estas carencias puede tener distintas naturalezas, es importante que dentro de las organizaciones se cubran las necesidades posibles para así tener un elemento humano competente, claro y satisfecho con el fin de tener un nivel de desempeño alto en su área trabajo. Las organizaciones por lo general no tienen la capacidad de cubrir totalmente las carencias de un individuo, pero pueden atenuar aquellas que les competen como empresa, como por ejemplo promoviendo a un colaborador, reconociendo su labor, aumentando su sueldo, entre otros. (Chiavenato, 2007, págs. 49-50)

Para entender las necesidades de un individuo se debe tener en cuenta que algunas de estas son pasajeras, según eso es importante organizar el Departamento de Talento Humano con el fin de cubrir las carencias principales de los colaboradores. Abraham Maslow, psicólogo humanista, relacionó la motivación de las personas con las necesidades humanas, expuestas en el siguiente orden: las necesidades primarias que son las fisiológicas y básicas, descritas como innatas representan la alimentación, el reposo, la comodidad, y la reproducción; la necesidad de seguridad en donde los individuos precisan la protección de su integridad física, real o psicológica; la necesidad social en las que el ser humano requiere participación, aceptar, dar y recibir sentimientos de afecto y amor; la necesidad de aprecio relacionada con la introspectiva y la autovaloración del ser, la satisfacción y estatus social; la necesidad de autorrealización que abarca el desarrollo continuo, el autocontrol, la independencia y la utilización de las aptitudes de cada ser. Dentro de la teoría administrativa Z

estos vacíos deben estar mayormente cubiertos, formando así una cadena de satisfacción que comienzan desde los colaboradores hacia los clientes o usuarios de servicios. (Chiavenato, 2007, págs. 49-52)

Un individuo con sus necesidades cubiertas deseará llenar otros aspectos de su vida que le causen un vacío y de alguna manera se sentirá constantemente insatisfecho, es por eso que a pesar de lo importante que es opacar las carencias, las mismas resultan útiles, como una oportunidad para la organización en el hecho de crear una sensación de motivación constante en la persona, es ahí donde el Departamento de Talento Humano empieza a desarrollar la creatividad para mantener animado a su personal. Representando esta idea en un ejemplo se puede decir que un colaborador que desempeña el rol de recepcionista dentro de un hotel, tiene cubierto sus necesidades básicas, como la alimentación, comodidad, entre otros; sin embargo, tiene un sentimiento de desmotivación; lo que la empresa donde se desenvuelve este trabajador le puede ofrecer para mantenerlo incentivado puede ser una capacitación en administración, donde puede obtener como resultado a corto o mediano plazo una promoción en su área. Según Maslow el único elemento que influye para que los seres humanos se dirijan a alcanzar metas individuales son las necesidades insatisfechas. (Chiavenato, 2007, págs. 50-54)

En contraste con la teoría de Maslow, donde enfoca los incentivos humanos en algo interno se encuentra la teoría del psicólogo estadounidense Frederick Herzberg, que analiza la motivación en el ambiente de trabajo como algo ajeno al individuo. Los dos componentes externos que Herzberg expuso en su teoría son: el factor higiénico refiriéndose al entorno de desarrollo laboral, la remuneración, las relaciones sociales entre jerarquías dentro de la empresa, los reglamentos internos, entre otros. Estos abarcan los elementos que las organizaciones usan para estimular a sus colaboradores, no obstante, el factor higiénico influye solamente en la conducta del individuo, no a manera de motivación. Dentro de esto Herzberg determina ciertos enunciados como motivos por los cuales exista insatisfacción por parte de los colaboradores: ambiente de trabajo, organización de la empresa, afinidad con los superiores, aptitud y capacidad del superior, remuneración, relaciones entre colaboradores. (Chiavenato, 2007, págs. 54-55)

Otro factor de importancia para el desenvolvimiento satisfactorio del trabajador según la teoría de Herzberg es el elemento motivacional, manifestado mediante tareas que representen

un reto para el colaborador, que elevan la satisfacción del individuo al realizar las mismas, ya que tienen un contexto de desarrollo intelectual para aquel que los cumple. Este elemento representa aumentos de productividad dentro de las organizaciones impactando de manera positiva. Este desarrollo se puede expresar mediante la probabilidad de promover a un trabajador, diversificación de puestos de trabajo, independencia para elegir la manera en la que se quiere realizar una tarea. (Chiavenato, 2007, págs. 54-55)

Victor Vroom, especialista en el tema de liderazgo y cuestión de motivaciones, explica que el deseo de crecimiento de productividad en un individuo se da cuando este percibe los siguientes elementos:

- a) Cuando existen metas individuales en la persona, ya sea en el área económica, estabilidad en su puesto de trabajo o buenas relaciones sociales;
- b) cuando el individuo trabaja con el fin de que su remuneración sea alta;
- c) cuando la persona se percata que su esfuerzo se ve representado en sus recompensas.

Vroom denomina la *instrumentalidad* como el enlace o canal entre el motivo y los resultados finales, este concepto es importante determinarlo y hacerlo perceptible con el fin de una productividad elevada para beneficio de la empresa y una constante motivación para el entretenimiento del colaborador. (Chiavenato, 2007, págs. 55-57)

Edward Lawler, profesor norteamericano especializado en el campo de recursos humanos y desarrollo organizacional a través de la compensación, explica que el factor salarial de un colaborador está fuertemente ligado al cumplimiento de tareas y conducta dentro del área de trabajo, no obstante, si este elemento es aplicado de manera incorrecta su poder motivacional se verá disminuido y afectado. Para entender la importancia del dinero para el ser humano, se debe aclarar que el mismo es únicamente un canal físico para cumplir deseos intangibles que tienen un mayor significado, es decir el dinero es un medio para satisfacer las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización: “Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción.” (Chiavenato, 2007, pág. 59)

Lawler, en su *teoría de la expectativa* analiza que, para que los individuos tengan un desenvolvimiento laboral acorde a su remuneración este debe ser perceptible, así las personas

cumplirán sus tareas de una manera altamente productiva y de calidad con el fin de obtener una retribución salarial deseada. (Chiavenato, 2007, pág. 59)

2.4.5 Gestión del recurso humano del crucero Legend en base a las Teorías administrativas X y Y

Con el crecimiento masivo del turismo de cruceros y la falta de estudios sobre este fenómeno, se cree importante una investigación específica acerca del turismo marítimo, particularmente en las islas Galápagos, en el crucero Legend. Al ser islas ubicadas en un territorio rico en biodiversidad, comprende varias normativas de tránsito, control de densidad y capacidad de individuos que practiquen turismo.

El aforo de los cruceros que visitan las islas Galápagos es de máximo 100 pax. Lo que tiene influencia directa con el número de trabajadores a bordo y los espacios que estos pueden transitar. En el Registro Oficial No.520 se menciona sobre este particular:

El Pleno del Consejo de Gobierno del Régimen Especial de la provincia de Galápagos, previo concurso público realizado por la Secretaría Técnica del Consejo, otorgará los permisos de operación turística a través de la suscripción de un contrato de conformidad con la presente Ley, su Reglamento y los que regulen el manejo y control de las áreas naturales protegidas. En el contrato de permisos de operación turística estarán debidamente estipuladas las condiciones que regirán el ejercicio del derecho de operación turística. Dicho contrato es requisito indispensable para la expedición de la correspondiente patente de operación turística, en la que constará la capacidad máxima de pasajeros considerando el límite aceptable de carga de dicha operación y especificaciones técnicas de la embarcación (Registro Oficial N.520, 2015, art. 63 Titularidad de los permisos de operación de embarcación turística).

El buque Legend, al ser un barco pequeño, las áreas de recreación y tránsito de los colaboradores, se reduce, produciendo factores de desmotivación, bajo rendimiento laboral, desgaste mental y desequilibrio psicológico; que a su vez afectan la calidad de servicio, la percepción y experiencia del turista. Por ejemplo: En el caso en que el *director de crucero* acumule estrés debido a la falta de opciones de entretenimiento que pueda realizar dentro del bote, este descontento se verá reflejado en la atención que se brinde al cliente, obteniendo como consecuencia un servicio carente de calidad y un turista inconforme.

Existen tres aspectos fundamentales para un buen pronóstico administrativo: factores externos del medio ambiente en que se desenvuelve la empresa o institución, preparación del personal e influencias externas (Jiménez, 1963).

Beatriz Carrasco, Gerente de Recurso Humano de Klein Tours, mediante una entrevista, explica la falta del Departamento de Talento Humano en la agencia de viajes. Dentro de las diferentes áreas de la empresa existen recursos humanos, el cual está conformado por tres personas: Verónica Ávila (encargada de la gestión administrativa del personal en tierra), Beatriz Carrasco (a cargo de la gestión operativa y hotelera a bordo) y un jefe de personal (encargado de impartir charlas, capacitaciones y motivaciones para el personal, según el rol que cada persona desempeñe) (Carrasco, entrevista, 2016).

Klein Tours opera tres barcos turísticos: Coral I, Coral II y Galápagos Legend. Carrasco explica que a bordo de un buque de turismo, ya sea internacional o nacional, los colaboradores necesitan de una matrícula de la Organización Marítima Internacional¹¹, que se la obtiene mediante un curso y en base al perfil que la persona tiene. Como una referencia se presenta un ejemplo: un director de crucero o gerente hotelero necesita realizar el curso *OMI* y el curso *3 en 1* que describe la conducción de grupos, manejo de crisis y conducción al código de la Protección de Buques y de las Instalaciones Portuarias¹²:

Al aprobar períodos de embarco exigidos por el Convenio, las Partes garantizarán que el servicio que se aprueba corresponde a las cualificaciones que se otorgan, teniendo en cuenta que el objetivo de dicho periodo de embarco no es solamente familiarizar inicialmente al hombre de mar con el servicio en buques de navegación marítima sino también formarle y permitirle que practique, bajo una adecuada supervisión, los ejercicios, procedimientos y rutinas seguros y correctos correspondientes a la cualificación que solicita (STCW, 1998, sección B-I/9 Aprobación del periodo de embarco. Internet: <http://sct.gob.mx/>).

Cada persona dependiendo su cargo: meseros, cantineros, recepcionistas, entre otros, deben tener una matrícula para poder navegar. A su vez los conocimientos del idioma inglés deben ser de un alto nivel acorde al grado que se desempeñe, ya que a bordo existe el área de cubierta conformada por el capitán y miembros de la tripulación, y el área de máquinas encargada del funcionamiento del barco, constituido por técnicos en navegación, que

¹¹ Para información acerca de los cursos impartidos en la Marina Mercante consultar: <http://www.esmena.edu.ec/>

¹² Para más información, consultar el libro de *El Código PBIP* de Ricard Mari Sagarra.

obedeciendo al Reglamento STCW describe que todo personal tripulante debe tener conocimiento del idioma inglés.

En tierra por lo general se trabaja en áreas de oficina, con 8 horas laborables, las actividades a realizar generalmente se basan en reservaciones telefónicas, las cuales operan el Departamento de marketing y ventas junto al Departamento de administración. A bordo es diferente, se maneja mediante tiempos de embarque. El más largo es de 9 semanas laborables y 3 semanas libres, dependiendo el cargo varía el tiempo de embarque. Las horas de trabajo de cada colaborador dependen de la disponibilidad y de las actividades que realiza.

Por lo general, el rendimiento del personal a servicio se mide mediante evaluaciones que se realizan semestralmente. Para todo el personal, incluido para el de tierra, la motivación que se quiere dar a percibir es netamente económica, de todas maneras, existen pequeños incentivos como: descuentos de viajes a Galápagos para familiares, elección del mejor empleado del año en base a requisitos y simpatía con el resto de los colaboradores (Carrasco, entrevista, 2016).

La teoría administrativa Y presenta a los incentivos como una percepción subjetiva de cada colaborador dentro de una empresa, y son determinados como estímulos que tiene la institución o persona para prestar cierto servicio a la comunidad, mostrando así a los objetivos como fines y los motivos como causas (Jiménez, 1963).

La teoría administrativa Y indica como principal objetivo de la empresa la ganancia, incluso, de cierta manera, determina este factor como la única razón de su existencia. No obstante, de la mano de este propósito se muestra al recurso humano como una herramienta importante para alcanzar dicho fin, y que necesita ser tratada de manera que tenga acceso a su evolución, superación y satisfacción al contribuir al bienestar de la comunidad (Jiménez, 1963).

Según Hernández (2011), la teoría humanista “Y” considera que los trabajadores, empleados y colaboradores son individuos con capacidades, aptitudes y actitudes que ayudan a la producción, y que un trabajo enriquecido es una fuente de motivación hacia los mismos, teniendo como consecuencia una mayor producción.

La empresa Klein Tours se preocupa de mantener al personal de tripulación actualizado en cuanto a servicio al cliente, nuevas técnicas de bar y cocina. Se envía periódicamente una persona de habla inglesa a la embarcación para capacitar al personal, ya

que el 99% de los pasajeros son extranjeros. A su vez existen remuneraciones para las personas que eviten situaciones de siniestros como incendios, entre otros.

Carrasco explica que parte de los beneficios de trabajar a bordo de un buque incluye, el pasaje de avión de ida y vuelta al lugar más cercano de los hogares de los trabajadores, sin embargo esto no es parte del proceso de motivación, explica que cada agencia de viajes tiene como obligación tener en cuenta este beneficio: “Los gastos que demande la repatriación comprenden todo lo relacionado con la movilización, estadía, remuneración y alimentación del tripulante durante el viaje hasta el lugar de contratación o puerto de embarque.” (Ley Orgánica de Protección Laboral para la Gente de Mar y en otras Vías Navegables en el Ecuador, 2012, art. 14 Contrato de trabajo marítimo).

La persona responsable de la selección del personal a bordo es Beatriz Carrasco. El personal de las embarcaciones Coral I, Coral II y Galápagos Legend tiene un total de 110 tripulantes a servicio del pasajero, y únicamente el crucero Galápagos Legend dispone de 53 personas, miembros de la tripulación, sin incluir guías de turismo. Este buque turístico tiene una capacidad para 100 turistas, el Parque Nacional Galápagos es la institución encargada de regular el número de personas embarcadas.

Dentro del crucero Galápagos Legend, al ser un hotel flotante en el cual los colaboradores se desarrollan diariamente a bordo, se los provee de una cabina o camarote, implementos de aseo, toallas, almohada, televisión, tres comidas al día y *coffee break*. Además, como otro factor de incentivo, en cada puerto, la tripulación puede pasear de 1 a 2 horas cada 15 días.

Los *comment cards*¹³ se usan para cuantificar la satisfacción del pasajero, sin embargo, no refleja el servicio ni la calidad en su totalidad. Para una mejor evaluación, se clasifica por ramas del barco y se analizan estadísticas semestralmente (Carrasco, entrevista, 2016).

Carlos Arias, recepcionista a bordo del crucero Galápagos Legend, en contraste explica que la motivación para el personal a bordo, a cargo de la empresa, es imperceptible, ya que Klein Tours no ha adaptado áreas de entretenimiento para los colaboradores: “La verdadera razón por la que el personal a bordo perdura dentro de la embarcación se debe al buen ambiente de trabajo que el buque tenga (...)” (Carlos Arias, entrevista, 2016), también nombra

¹³ Cartas de comentarios utilizadas para calificar la satisfacción del pasajero.

este factor como el primordial para desarrollar las actividades laborales. Describe desde su punto de vista que el incentivo económico es nulo si existe un mal ambiente dentro del área de trabajo.

En base a la teoría administrativa Y, se dice que además de la remuneración, deben existir otros medios para retribuir a aquellos colaboradores que desempeñen su labor satisfactoriamente; es así que se describe como otra forma conveniente para corresponder a los trabajadores, las promociones o ascensos (Jiménez, 1963).

Arias explica que la presión laboral que se maneja en tierra tiene mucha diferencia con la que se maneja a bordo de un buque turístico, específicamente por número de horas de trabajo, ya que estas son más extensas dependiendo de la demanda del barco, y el otro factor se debe al encierro o a la limitación de espacios de tránsito de la tripulación.

Los espacios en los cuales los colaboradores a bordo se desarrollan son limitados, existen solamente dos áreas de recreación para el personal: La popa¹⁴ y el comedor de tripulación, el primero siempre y cuando los pasajeros hayan desembarcado y se encuentren realizando sus actividades en las islas Galápagos, pero lo deben hacer con el uso apropiado del uniforme y manteniendo orden.

Carlos Arias también menciona que según el cargo que cada miembro del personal a bordo desempeñe, dependerá sus días libres en tierra; a continuación, se presenta el número de semanas a bordo y semanas libres de los trabajadores del crucero:

Cargo	N. de semanas a bordo	N. de semanas Libres
Gerente hotelero	6	6
Capitán	5	5
Oficiales	6	3
Personal de bodega	4	4
Marineros maquinistas	9	3
Operadores del área hotelera (Cantineros, recepcionistas, personal de cocina y salón)	9	3

Tabla 1. Tiempo de embarque y desembarque de la tripulación a bordo del crucero Legend (Arias, entrevista, 2016)

¹⁴ Popa: Parte posterior de una embarcación (<http://dle.rae.es/>).

Sin embargo, se recomienda que los días libres o las licencias por vacaciones sean lo suficientemente prolongadas, debido a que proporcionan un conveniente descanso para los tripulantes, generando un servicio de buena calidad que representa de manera directa un beneficio para la empresa. El periodo de licencia de los colaboradores debe tener coherencia con las necesidades de la institución (Jiménez, 1963).

2.5 Condiciones de vida en el crucero Galápagos Legend

El ex colaborador César Cevallos, primer ingeniero a bordo del crucero Legend, con experiencia a bordo de buques europeos y asiáticos, por medio de una entrevista brindó una perspectiva más cercana de las funciones que se desempeña en el crucero y la percepción por parte de los colaboradores acerca de la gestión del recurso humano a bordo. Cevallos, encargado de la maquinaria principal del buque turístico, describió que dentro de sus funciones principales estaba la operación, reparación y mantenimiento de la maquinaria principal del buque, estuvo 10 años desempeñando estas funciones dentro de la empresa Klein Tours (César Cevallos, entrevista, 2016).

Describió que las condiciones en las que vive son “aceptables”; sin embargo, no son las mejores, explica que la alimentación es parte fundamental de la experiencia como tripulante a bordo. En el crucero Galápagos Legend existe un comedor únicamente para tripulantes, a cargo de este servicio está el cocinero Naranjo, chef empírico, quien tiene mediana experiencia en manipulación de alimentos y procesos. El menú que se ofrece a los tripulantes es limitado, ya que el barco al ubicarse en las Islas Galápagos, restringe el uso de ciertos alimentos, para prevenir la propagación de plagas que se pueden transmitir en ciertos productos alimenticios, debido a esto, disminuyen como consecuencia las opciones de comida del personal:

Se prohíbe el ingreso a las Islas de todo material de origen orgánico, tierra, paja o tamo, incluyendo aquel que puede estar adherido a las plantas, o sus partes, envases, embalajes, vehículos, equipos y otros materiales, excepto los aprobados por el Comité [...] La introducción de cualquier insumo agrícola o pecuario a las Islas estará sujeta a la aprobación y autorización del Comité (ING, artículos 19 y 20).

También Cevallos dice que la preparación de los alimentos para el personal se ve afectada por el carácter de quien esté a cargo en el turno de cocina, un factor externo y no favorable para la tripulación que carece de opciones al momento de alimentarse; la inconformidad con la recepción salarial del cocinero es lo que los tripulantes perciben, generando así una cadena de insatisfacción con el cliente interno (César Cevallos, entrevista, 2016).

El derecho de vacaciones por parte de la ley para la tripulación dentro de las islas Galápagos estipula seis semanas a bordo y tres semanas de descanso¹⁵, la empresa Klein Tours no toma en cuenta esta norma, cada colaborador se ve obligado a trabajar nueve semanas y tener como descanso tres semanas, otro factor primordial para la insatisfacción de los individuos a bordo del crucero Legend (César Cevallos, entrevista, 2016):

En cuanto a la seguridad a bordo, Cevallos explica que se manejan dentro de adecuados parámetros regidos por la Marina Mercante, en lo que abarca seguridad industrial y la condición de equipos, el personal está preparado en caso de alguna emergencia. Este aspecto es el más importante para los miembros de la embarcación. Los seminarios de capacitación de seguridad a bordo son actualizados cada cinco años, estas capacitaciones son impartidas por la Escuela de la Marina Mercante¹⁶, las licencias OMI actualizadas son un requisito individual de cada tripulante para poder desempeñar su función a bordo (César Cevallos, entrevista, 2016)

Existen diferentes tipos de licencias según el cargo que desempeñe el tripulante, algunas de estas son: manipulación de alimentos, manipulación de productos tóxicos, manipulación de químicos y combustible, manipulación de tipos de desechos, tratamiento de aguas grises y negras, entre otras. Cevallos explica que hace algún tiempo estas características no se tomaban en cuenta, pero con la creación de organismos internacionales enfocados al cuidado del

¹⁵ Según la *Ley Orgánica de Protección Laboral para la gente de mar y en otras vías navegables en el Ecuador*, indica que: “El Convenio Internacional sobre Normas de Formación, y Guardia para la Gente de Mar STCW 78, enmendado en 1995, establece en la Regla-VI11-1; que cada parte deberá establecer y hacer cumplir los periodos de descanso del personal encargado de la guardia, a fin de que se garantice su seguridad y protección durante la navegación, operaciones portuarias y de mantenimiento, la prevención de lesiones personales y pérdidas de vidas humanas, la prevención de daños al medio marino, con lo cual se evitará la fatiga de la tripulación” (Ley Orgánica de Protección Laboral para la Gente de Mar y en otras Vías Navegables en el Ecuador, 2012).

¹⁶ En la *Ley Orgánica de Protección Laboral para la gente de mar y en otras vías navegables en el Ecuador. Del Personal a Bordo*, se determina en su artículo 6 que “Todo tripulante que labore a bordo de una nave ecuatoriana, deberá contar con matrícula o certificado de competencia, otorgado por la Autoridad Portuaria y Marítima Nacional y de Transporte Acuático, conforme las Leyes Nacionales y Convenios Internacionales ratificados por Ecuador” (Convenios Internacionales ratificados por Ecuador (Ley Orgánica de Protección Laboral para la Gente de Mar y en otras Vías Navegables en el Ecuador, 2012, art. 6 Del personal a bordo).

entorno natural y humano, los tripulantes tienen como obligación estar capacitados según la función que desempeñen. Aún más dentro de las Islas Galápagos, archipiélago conocido por su biodiversidad. Dentro del crucero Legend existe una planta especializada únicamente para el tratamiento de desechos. Los combustibles y fluidos tóxicos son enviados al Ecuador continental para su debido tratamiento y desecho (César Cevallos, entrevista, 2016) debido a que:

Las empresas marítimas que realizan cabotaje de carga desde el archipiélago de Galápagos transportarán obligatoriamente y de manera gratuita al territorio continental ecuatoriano los residuos inorgánicos comercializables, así como los residuos especiales generados en la provincia de Galápagos, por lo menos tres veces por año. Para este efecto deberán coordinar con los gobiernos autónomos descentralizados municipales correspondientes y la unidad administrativa desconcentrada a cargo de las áreas naturales protegidas de Galápagos. Esta última emitirá una resolución en la que fijará los criterios y parámetros técnicos para el cumplimiento de esta obligación (Registro Oficial N.520, 2015, art. 84 Manejo de desechos).

En cuanto al alojamiento a bordo, Cevallos explica que los camarotes son de dimensiones muy pequeñas que hacen que los individuos se sientan incómodos, las medidas de las cabinas de tripulación son de 4 x 3 metros, donde dos personas deben compartir este espacio. Estas áreas pasan por un control de sanidad, que se realiza todos los domingos, se denomina inspección de camarote, esta actividad es realizada por el capitán, los oficiales y el médico a bordo, lo que ayuda a la comodidad de los tripulantes y a su ambiente (César Cevallos, entrevista, 2016).

La motivación para trabajar a bordo es mayormente la económica, al laborar en estas condiciones Cevallos dice que la remuneración es mejor, ya que el sacrificio es alto, el desprenderse del entorno familiar y de las facilidades que un horario de trabajo y entorno normal pueden ofrecer, las condiciones de vida y la seguridad son aspectos que se ven parcialmente compensados económicamente. Otro factor motivante para trabajar en el crucero Legend es la cercanía al Ecuador continental, ya que al estar relativamente cerca de la costa ecuatoriana, es más fácil visitar a su familia en sus semanas libres (César Cevallos, entrevista, 2016).

El trabajo en un buque turístico es mucho más complejo que en otro tipo de embarcaciones, debido a que en las paradas a puerto es cuando el turista desembarca para conocer las Islas, y debido a esto, es la oportunidad de los colaboradores para realizar ajustes

en el camarote, preparación de la comida, verificación de electricidad, funcionamiento de las máquinas y motor del buque, entre otras actividades. Por estas razones, los trabajadores se ven limitados a realizar actividades de recreación y ocio en los puertos, lo que genera frustración y sensaciones de malestar a la tripulación, donde su área de tránsito es limitada y sus opciones para dispersarse muy pocas. Cevallos dice conocer muy poco las Islas Galápagos, a pesar de haber trabajado durante 10 años en el archipiélago; por tales motivos se concluye que las actividades para los colaboradores están restringidas durante el desembarque de los pasajeros (César Cevallos, entrevista, 2016).

Según Cevallos, el ambiente laboral dentro del área de trabajo en el crucero Legend es descrito como fuerte. Los colaboradores usualmente trabajan más de 8 o 10 horas, dependiendo las situaciones pueden trabajar de 14 a 16 horas lo que causa disgusto a la tripulación, ya que las horas extras no son reconocidas por la empresa. (César Cevallos, entrevista, 2016). En el Capítulo VIII de la Sección A-VIII/1 de aptitud para el servicio de la guía internacional STCW, se determina que:

Toda persona a la que se hayan asignado tareas como oficial encargado de una guardia o como marinero que forme parte de la misma tendrán como mínimo, 10 horas de descanso en todo periodo de 24 horas. Las horas de descanso podrán agruparse en 2 periodos como máximo, uno de los cuales habrá de tener un mínimo de 6 horas de duración (STCW, 1998, Sección A-VIII/1 Aptitud para el servicio, en: <http://sct.gob.mx/>).

Así mismo se expone que:

La jornada de trabajo para personal embarcado es de carácter especial, por el tipo de trabajo. Las horas suplementarias y extraordinarias, así como el trabajo en días festivos, podrán ser reconocidas mediante días libres o vacaciones extras, en compensación a estas horas(...) No habrá horas suplementarias y extraordinarias para el siguiente personal: a) Capitán; b) Jefe de Máquinas; c) Sobrecargo, Mayordomo; d) Cualquier otro oficial que esté a cargo de un servicio y no haga guardias; e) Toda persona que trabaje principalmente por su propia cuenta; f) Cualquier persona remunerada sólo con una comisión o principalmente con una participación en las utilidades o ganancias. Los siguientes trabajos no se considerarán como horas suplementarias o extraordinarias de trabajo: a) Labores de emergencias cuando peligre la seguridad de la nave, de la carga o de las personas a bordo. b) Los trabajos exigidos por el capitán para socorrer a otros buques o a otras personas en peligro; c) Simulacros de incendio, de salvamento y ejercicios similares análogos a aquellos que están determinados por el convenio internacional para la seguridad de la vida humana en el mar, que se encuentre en vigor en ese momento; d) Labores extraordinarias exigido por las formalidades aduaneras, la cuarentena u otras formalidades de carácter sanitario; e) Los trabajos normales e indispensables que deban realizar los oficiales para determinar

la situación de la nave y hacer observaciones astronómicas o meteorológicas; f) El tiempo extraordinario exigido por el relevo normal de las guardias (Ley Orgánica de Protección Laboral para la Gente de Mar y en otras Vías Navegables en el Ecuador, 2012, artículos 30-31 Del horario de trabajo a bordo).

Un aspecto positivo acerca de la empresa Klein Tours, es el pago puntual hacia los colaboradores y las opciones de préstamos pequeños, que benefician a los trabajadores para el desarrollo de planes individuales; sin embargo, la inconformidad por parte de la tripulación en el aspecto salarial es grande, la empresa no ha incrementado los sueldos y la ley no toma en cuenta esto¹⁷.

Además, los gerentes no aceptan críticas constructivas por parte de los empleados de menor jerarquía, Cevallos explica que, si existe alguna inconformidad, la empresa sugiere el retiro del colaborador, lo cual no es válido según la *Ley Orgánica de Protección Laboral para la Gente de Mar y en otras Vías Navegables en el Ecuador*¹⁸.

En todo caso, según la *Ley Orgánica de Protección Laboral para la Gente de Mar y en otras Vías Navegables en el Ecuador* (2012), en el artículo 24 sobre el Contrato de trabajo marítimo, el empleador tendrá el derecho de dar el visto bueno al colaborador bajo las siguientes circunstancias:

- Falsificación de documentos por parte de la tripulación.
- Incurrir en actos violentos no justificados que vayan en contra del empleador o de la tripulación.
- Divulgación de secretos técnicos que desestabilicen la paz de los colaboradores.

¹⁷ En el R.O. N. 520 del 2015, en la 4ta disposición general indica que “Las remuneraciones de los trabajadores del sector público y privado de la provincia de Galápagos se pagarán con un incremento que se calculará multiplicando el índice de precios anual al consumidor con respecto a los precios del Ecuador continental. Esta disposición se aplicará a todos los trabajadores públicos y privados que ingresen a trabajar en la provincia de Galápagos a partir de la expedición de esta ley.” (Registro Oficial N.520, 2015, 4ta disposición general).

¹⁸ El artículo 22 del *Contrato de trabajo marítimo* indica que: “El contrato de trabajo por viaje, por tiempo definido o indefinido, terminará en los siguientes casos: 1) Mutuo acuerdo; 2) Visto Bueno del empleador o tripulante; 3) Renuncia voluntaria; 4) Fallecimiento del tripulante; 5) Pérdida de la nave o su inhabilitación para la navegación, ya sea ésta real o presunta, según lo establezcan los contratos de seguro o fletamento existentes; 6) Suspensión de la prestación del servicio de la nave, que sea superior a 90 días; 7) Desembarco del tripulante a causa de enfermedad o lesión. La terminación de la relación laboral, no surtirá efecto sino al final del período de incapacidad. Tratándose de naves de transporte de pasajeros al servicio internacional, la terminación surtirá efectos a más tardar treinta (30) días a partir del comienzo de la enfermedad o lesión; 8) Por expiración del término del contrato o por la realización del viaje realizado. 9) Por transferencia de dominio de la nave debidamente inscrita en el Registro de Propiedad Naval.” (Ley Orgánica de Protección Laboral para la Gente de Mar y en otras Vías Navegables en el Ecuador, 2012, art. 22 Contrato de trabajo marítimo).

- Incurrir en faltas graves de probidad u honradez.
- Ocasionar de modo intencional un daño grave en las instalaciones del barco.
- Causar daño en los procesos de navegación.
- Negarse manifiesta y reiteradamente a adoptar las medidas preventivas para evitar riesgos profesionales o daños materiales.
- Desobedecer órdenes emitidas por sus superiores.
- Encontrarse al tripulante en posesión de drogas prohibidas por la Ley o presentarse al trabajo bajo la influencia de ellas.
- La conducta inmoral o delictiva del tripulante.
- El abandono del trabajo, que comprende el abandono del buque, sin autorización o la negativa a trabajar sin causa justificada.
- El no encontrarse oportunamente a bordo antes de que zarpe el buque.
- El no auxiliar al capitán en caso de ataque o desastre que sobreviniera al buque o a la carga, sea cual fuere su naturaleza.
- La inhabilidad para desempeñar las funciones y cumplir los deberes de su respectivo empleo.
- Incurrir en actos que conlleven a riesgos o daños ambientales en el ejercicio de sus funciones (Ley Orgánica de Protección Laboral para la Gente de Mar y en otras Vías Navegables en el Ecuador, 2012, art. 24 Contrato de trabajo marítimo).

Asimismo, según la *Ley Orgánica de Protección Laboral para la Gente de Mar y en otras Vías Navegables en el Ecuador* (2012), en su artículo 26 del Contrato de trabajo marítimo, el colaborador tendrá el derecho de dar el visto bueno al empleador bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando la nave no estuviere en condición de navegabilidad, según lo determinen las autoridades pertinentes.
- Por maltrato o abuso comprobado del capitán.
- Por el incumplimiento por parte del empleador de las medidas de seguridad, salud e higiene prescritas por las leyes y reglamentos vigentes.

- Cuando los salarios no se paguen según lo que el contrato o la Ley establecen.
- Por la imprudencia o descuido grave del empleador que compromete la seguridad de la nave o de los pasajeros a bordo.
- Por inducir al tripulante a alguna acción ilícita.
- Si el tripulante hubiese sido contratado por un viaje que resulte en algún tipo de cambio.

Dentro del crucero Legend no existen áreas de entretenimiento físico para el personal. Hay una pequeña zona de gimnasio, pero sin mantenimiento y máquinas descontinuadas, de igual manera el tiempo libre del colaborador a bordo es muy corto: de 45 minutos en el desayuno, almuerzo y merienda, y de 1 a 2 horas cuando existen salidas a puerto (esto es cuando se recibe un nuevo grupo turístico) lo que no permite al tripulante realizar actividades para su desarrollo personal (César Cevallos, entrevista, 2016).

Las únicas **mejoras** que percibe el personal a bordo del crucero Legend es hacia los pasajeros, Cevallos explica que Klein Tours dirige sus mejoramientos hacia el cliente externo y no hacia el cliente interno. Como ejemplo de este cambio está la remodelación de cabinas para turistas y ampliación del bar interno del buque, expandiendo así las áreas sociales para el pasajero, pero reduciendo a su vez el espacio de tránsito para los tripulantes (César Cevallos, entrevista, 2016).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Métodos de la investigación

La metodología para la elaboración de un análisis completo del Departamento de Recursos Humanos dentro del crucero Legend se realiza a través de un levantamiento de información en bibliotecas físicas y virtuales, en las cuales se busca contrastar la idea de talento humano y su gestión en la actualidad.

Los medios a utilizar han sido la recopilación de información, el método comparativo, la síntesis, la investigación de campo y la observación.

La investigación combina las distintas técnicas de levantamiento de información mediante entrevistas a personal de diferente área y jerarquía dentro del crucero, y personal en tierra, códigos y manuales para la gente de mar, tablas comparativas y cuestionarios a tripulantes. Lo que proporciona un análisis más claro y cercano de la relación entre el modo de vida de los colaboradores a bordo con su desempeño en el área laboral, proyectada en el nivel de satisfacción del pasajero.

3.2 Métodos para la obtención de datos

3.2.1 Entrevistas

Para entender de manera más cercana el pensamiento y percepción de una situación específica en un individuo se cree fundamental el uso de la entrevista, esta técnica de recopilación de información es elemental para definir la apreciación del entorno cotidiano de

las personas, al efectuarse de manera directa se espera que los resultados de esta herramienta sean sensatos y claros (López y Deslauriers, 2011).

En muchas de las ocasiones, la entrevista es necesaria y obligatoria para desarrollar un proceso de análisis, este instrumento es complementario para cualquier proceso de investigación, en el cual las personas entrevistadas tienen una contribución subjetiva, real y cercana del tema a tratarse. En este método no solo se analiza un tema en específico en base a un solo punto de vista, sino que en este a su vez se tiene un alcance más amplio en el que se pueden examinar y considerar otros aspectos como los sociales y culturales de manera más profunda (López y Deslauriers, 2011).

El uso de esta herramienta busca determinar ciertos elementos que pueden pasar desapercibidos al realizar la investigación, a fin de intervenir en estos detalles y lograr resultados completos que abarquen elementos olvidados o ambiguos. Según López y Deslauriers (2011), la capacidad del entrevistador para captar estos elementos es igual de importante, la comprensión del mismo debe acaparar desde lo más notable hasta los datos más irrelevantes de la entrevista, el demostrar interés por la información recibida ayuda a la fluidez del entrevistado.

En el ámbito de la investigación se cree oportuno el uso de esta herramienta, ya que permite indagar el tema de una manera sutil y explorarlo entendiendo a su vez los diferentes puntos de vista implicados en la situación a la que la investigación desea llegar. Este instrumento abarca elementos importantes para la obtención de una búsqueda exitosa, como lo es la comunicación, el contacto directo con los actores implicados y la interpretación de la información recibida (López y Deslauriers, 2011).

La reciprocidad e intercambio de información que tiene el entrevistador y entrevistado hace que exista un flujo de información acerca de las situaciones que se vivieron, de las cuales el indagador no pudo ser parte. Al realizar una búsqueda con estos elementos se incluyen componentes de la vida cotidiana dentro del entorno de interés, generando una relación social importante para el ámbito investigativo (López y Deslauriers, 2011).

Según Grawitz (1984), existen seis tipos de entrevistas, en el cual dependiendo de la información de interés se determina cuál es la herramienta pertinente, estas pueden ser: clínica, profunda, de respuestas libres, centrada, de preguntas abiertas o cerradas. Para la obtención de la información necesaria en el trabajo de investigación del ambiente laboral del

elemento humano dentro del crucero Legend se ha realizado el tipo de entrevista cerrada, la cual se caracteriza por tener como objetivo la experiencia de la persona, en la cual el propósito de las preguntas es más preciso y en busca de una información determinada (López y Deslauriers, 2011).

Para obtener la información necesaria para la investigación del recurso humano del buque turístico Galápagos Legend (Klein Tours), se contó con la participación de tres colaboradores que están relacionados con el navío, ellos compartieron un enfoque cercano y objetivo acerca del modo de vida en relación al trabajo que se realiza a bordo. Se consideró importante plasmar las experiencias de trabajadores de distintos departamentos y jerarquías laborales para diagnosticar las circunstancias a las que se enfrenta un individuo que desempeña sus funciones en un entorno peculiar como lo es en alta mar, específicamente en un barco que por sus características físicas limita las actividades de recreación de los colaboradores.

3.2.1.1 Modelo de entrevistas

Se plantearon tres tipos de entrevistas en las cuales se realizaron preguntas específicas, esto con el fin de determinar la gestión de calidad de servicio vinculada directamente con la gestión del recurso humano. Para dar un análisis en base a diferentes perspectivas estas entrevistas se realizaron al personal del Departamento de Recursos Humanos, personal de atención al cliente (recepción) y personal operativo del área de máquinas del crucero.

Las siguientes respuestas a las entrevistas son parafraseadas, debido a que en el marco teórico las mismas ya están mencionadas y explicadas de una manera más amplia y descriptiva.

La entrevista realizada a Carlos Arias (Recepcionista del Galápagos Legend) fue registrada a mano, mientras que las entrevistas a Beatriz Carrasco (Gerente de Recursos Humanos) y César Cevallos (Jefe de máquinas) fueron documentadas mediante grabaciones de voz, las cuales están adicionadas en el CD adjunto a esta disertación como evidencia.

1. ¿Existe el Departamento de Talento Humano dentro de Klein Tours, si lo hay, cuándo inició?

La persona encargada del Departamento de Recursos Humanos explicó que no se ha implementado el Departamento de Talento Humano, únicamente el de RR.HH, conformado por Verónica Ávila, encargada de la gestión administrativa del personal en tierra y Beatriz Carrasco, a cargo de la gestión operativa y hotelera a bordo (Carrasco, entrevista, 2016).

2. ¿Cuál es el proceso de selección y requisitos del personal a bordo?

Para empezar, la hoja de vida de la persona debe incluir la Matrícula OMI que es la conclusión del curso para gente de mar donde se instruye acerca de los riesgos y normativas marítimas; realización del curso *3 en 1* que abarca los conocimientos en primeros auxilios, familiarización con la embarcación y normativas legales para el personal que desarrolla actividades a bordo; la certificación de los conocimientos que la persona tiene según el cargo al que esté postulando y debe tener un nivel avanzado en el idioma inglés. Después de analizar estas características se procederá a la realización de la entrevista de selección, a cargo de la Gerente de Recursos Humanos de Klein Tours (Carrasco, entrevista, 2016).

3. ¿En qué se diferencia la gestión del recurso humano en tierra y el recurso humano a bordo?

Son dos entornos de trabajo totalmente diferentes, al realizar actividades laborales en tierra el horario es de 8 horas diarias, mientras que el horario a bordo suele ser de 10 a 12 horas, si la demanda es alta, incluso se incrementan las horas, lo que implica una gestión de recurso humano diferente (Carrasco, entrevista, 2016).

4. ¿Cómo se maneja el proceso motivacional para el personal a bordo en el ámbito económico, capacitaciones y sembrar lealtad con el trabajador?

La motivación hacia el personal es únicamente económica (Carrasco, entrevista, 2016).

5. ¿Cuáles son las condiciones en las cuales el personal a bordo se desarrolla, en el ámbito de alimentación, vivienda, facilidades, áreas de recreación y actividades?

El personal cuenta con un camarote para dos personas, la empresa provee al trabajador

con la alimentación (desayuno, almuerzo, merienda, estación de *coffee break*), sin embargo, no existen áreas para la realización de actividades extra laborales del personal. Estos utilizan la *popa*, en donde se sitúa el comedor para tripulantes, como área comunal (Carrasco, entrevista, 2016).

6. ¿Mediante qué factores o cifras se mide el desempeño laboral de los colaboradores a bordo?

Los *comment cards* sirven para evaluar el desempeño del personal a bordo según los resultados de satisfacción del pasajero, no obstante, esta herramienta no brinda un análisis completo, por lo que se evalúan estadísticas semestralmente y separadas según cada departamento dentro del barco, obteniendo así resultados más efectivos (Carrasco, entrevista, 2016).

Entrevista No. 1. Aplicada a Gerente del Departamento de Recursos Humanos a bordo del crucero Galápagos Legend, Licenciada Beatriz Carrasco.

La siguiente entrevista fue realizada a Carlos Arias, recepcionista del crucero Galápagos Legend, para determinar la influencia que puede tener las condiciones de vida a bordo con el desempeño laboral:

1. ¿Cuál es la motivación para que el personal de la embarcación Galápagos Legend siga desempeñando su función a bordo de una manera satisfactoria para la empresa y el cliente?

La mayor motivación para continuar con el desempeño de las funciones laborales dentro del crucero es el ambiente y las relaciones sociales con las personas. El elemento económico es sin duda una recompensa, pero en comparación con el entorno de trabajo este factor tiene una importancia mínima (Arias, entrevista, 2016).

2. ¿Existen áreas para realizar actividades extra laborales dentro de la embarcación?

No existen áreas diseñadas para que los colaboradores puedan desarrollar actividades recreacionales, la única área en el cual el trabajador se relaciona es en el comedor de tripulantes, ubicado en la *popa* de la embarcación. El mantener las opciones limitadas

ha sido perjudicial para los colaboradores, ya que esto ha desencadenado en que su entretenimiento sean las apuestas en juegos de cartas y el consumo excesivo de cigarrillo (Arias, entrevista, 2016).

3. ¿Cuál es la diferencia del tiempo de trabajo a bordo con los horarios de trabajo en tierra?

Los horarios a bordo son más extensos que los que se cumplen en tierra, a su vez las condiciones son diferentes, ya que al estar dentro de un buque los espacios permitidos para el tránsito de la tripulación son pocos y debido a que el barco es de dimensión pequeña en comparación con los cruceros masivos, la percepción del encierro es mayor (Arias, entrevista, 2016).

4. ¿Cuál es el tiempo de embarque y desembarque del personal según su cargo?

Ver Tabla No.1, Tiempo de embarque y desembarque de la tripulación.

Entrevista No. 2. Aplicada a colaborador del crucero Galápagos Legend, Recepcionista Carlos Arias.

La siguiente entrevista se la realizó al ex Jefe de máquinas del crucero Galápagos Legend, el Ingeniero César Cevallos, para analizar las motivaciones que el personal tiene en cuanto al desempeño de actividades. Esta entrevista se diferencia de las anteriores ya que Cevallos es un colaborador retirado, por lo tanto, las perspectivas del trabajo a bordo varían:

1. ¿Qué cargo desempeñaba dentro del crucero Galápagos Legend?

Fue el Jefe de Máquinas, a cargo del mantenimiento y funcionamiento de la maquinaria, motor y electricidad dentro del barco (Cevallos, entrevista, 2017).

2. ¿Por cuánto tiempo trabajó a bordo del crucero?

Cevallos desempeñó sus funciones durante 10 años dentro del Galápagos Legend (Cevallos, entrevista, 2017).

3. ¿Cuáles eran las condiciones en las que vivía dentro del crucero (camarote compartido, comida, bajadas a puerto cada cuánto tiempo, seguridad industrial)?

- Las dimensiones del camarote en donde viven los tripulantes son de 4 x 3 metros (12m²), la habitación es para 2 personas.
- La empresa se encarga de proveer las 3 comidas (desayuno, almuerzo y merienda), estos alimentos se encuentran a cargo del cocinero empírico Naranjo.
- Las visitas a puerto se las realiza 2 veces al mes, su duración es de 1 a 2 horas.
- La empresa facilita el *Equipo de Protección Personal (EPP)* necesario para la realización de actividades laborales (Cevallos, entrevista, 2017).

4. ¿Cuál era su motivación para trabajar dentro del crucero?

El factor económico es la principal motivación que los trabajadores perciben, describió que la lejanía con el Ecuador continental y sus familiares se ve parcialmente recompensado por el salario, a su vez este cubre el sacrificio de trabajar en un espacio confinado y de alto riesgo laboral (Cevallos, entrevista, 2017).

5. ¿Cómo era el ambiente laboral dentro del área de trabajo?

El ambiente laboral es fuerte debido a que los colaboradores desempeñan sus funciones con un horario que sobrepasa en ocasiones las 12 horas diarias, lo que causa insatisfacción al personal, ya que las horas extras no son reconocidas por la empresa (Cevallos, entrevista, 2017).

6. ¿Qué causó su retiro del crucero Legend?

Su estado de jubilación; sin embargo, la insatisfacción salarial ya estaba presente para el retiro de Cevallos, y la falta de inclusión de opiniones constructivas que el personal presentaba a la empresa han sido factores que innegablemente causaban disgusto (Cevallos, entrevista, 2017).

7. ¿Qué es lo que más le agradaba de la empresa Klein Tours?

El pago puntual de la empresa hacia sus colaboradores y el acceso a préstamos dentro de la compañía (Cevallos, entrevista, 2017).

8. ¿Qué es lo que más le disgustaba de la empresa Klein Tours?

Que la organización no incrementaba el sueldo a los trabajadores, así estos permanecieran por un periodo extenso dentro de la misma y la falta de una ley que

sostenga este incremento lo hace aún más insatisfactorio y frustrante para el personal (Cevallos, entrevista, 2017).

9. ¿Cuánto era el tiempo de embarque y el tiempo de desembarque dentro de su cargo?

6 semanas a bordo y 3 libres. Ver Tabla No. 1, tiempo de embarque y desembarque del personal (Cevallos, entrevista, 2017).

10. ¿Cuáles eran las actividades de entretenimiento o recreación a las que tenía acceso el personal a bordo?

El buque carece de áreas para el uso de actividades recreativas del personal a bordo, existe una pequeña área de gimnasio; sin embargo, este espacio carece de máquinas y las que hay están discontinuadas, limitando así el desarrollo individual de los colaboradores (Cevallos, entrevista, 2017).

Entrevista No. 3. Entrevista aplicada a ex colaborador del crucero Galápagos Legend, Jefe de Máquinas Ing. Cesar Cevallos.

3.2.1.2 Interpretación

Las entrevistas han sido realizadas a 3 personas que realizan sus actividades en diferentes departamentos dentro de la empresa Klein Tours y en diferentes jerarquías laborales.

Se concluye con la información adquirida que existe una notable insatisfacción del personal hacia la empresa, mayormente por el descuido del desarrollo del recurso humano a bordo. La falta de áreas donde el personal se pueda desarrollar intelectual y físicamente afecta directamente en la motivación de los individuos, son por estos factores que existe una alta rotación del personal.

La falta de claridad en las leyes para la *gente del mar* es un problema, acompañado de la ausencia de vías de comunicación al alcance de los trabajadores (internet y teléfono a bordo) son elementos importantes que influyen en la desmotivación del trabajador.

3.2.2 Encuesta

La encuesta piloto es una herramienta previa a la encuesta “final”, con la finalidad de pulir las preguntas ya formuladas y así obtener mejores resultados. En esta ocasión no se ha realizado una encuesta piloto, ya que se presentaron algunas dificultades en los colaboradores explicadas a continuación.

La encuesta que se realizó a los trabajadores del crucero Legend fue durante el desempeño de sus actividades laborales; las preguntas se adecuaron con el objetivo de determinar la condición de vida a bordo. En el proceso de la misma se identificó como obstáculo el recelo que los colaboradores tenían al realizarlas y, a su vez, el tiempo de entrega de las mismas, ya que se tardaron dos semanas en recibir las encuestas por encomienda, debido a que se efectuaron durante el embarque de los tripulantes.

Por los impedimentos anteriormente expuestos (recelo y tiempo) se dificultó el que todos los tripulantes colaboren con la realización de las encuestas, únicamente 13 trabajadores las completaron. Lo que representó un gran problema, ya que según la fórmula muestral las encuestas debían realizarse a 54 trabajadores, este número podría alterar en el diagnóstico final. El resultado podría no desplegar la situación real de la condición laboral que enfrenta el personal.

Sin embargo, los resultados de las mismas son coherentes con las entrevistas realizadas hacia otros colaboradores que laboran en tierra y no en el mar.

3.2.2.1 Fórmula muestral

Universo: 62 tripulantes embarcados según el zarpe del 19 de marzo del 2017.

Muestra: Universo conocido

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N= Tamaño de la población	62
Z= 1,96 (si la seguridad es del 95%)	1,96
p= Proporción esperada	0,5
q= (1-) (en este caso)	0,5
e= error (en este caso deseamos un 5% de error)	0,05

$$n = \frac{(1.96)2 \times 62 \times 0,5 \times 0,5}{(0,0511)2 \times (62 - 1) + (1,96)2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{59.5448}{0.15928381 + 0.9604}$$

n = 53.18 n = 53

Las encuestas realizadas se encuentran en el anexo 1.

SOLICITUD DE ZARPE Y ROL DE TRIPULACIÓN

Señor: **CAPITAN DEL PUERTO PUERTO AYORA**
 Ciudad: _____

Cumpleme Informar a usted que el:
BUQUE: M/N GALAPAGOS "LEGEND"
ARMADOR: GALATOURS S.A. RUC.0990107971001

ESLORA: 91,6 METROS
MATRICULA: TN00-0477
TRB: 2890 TRN: 928

Zarpa del Puerto de: **PUERTO AYORA** Puerto Destino: **BALTRA**

Fecha y hora de despacho: 19-mar-17 14:00 Zarpe: 19-mar-17 19:00

Nº	Nombre	Apellido	Identificación	Nacionalidad
01	CAPTAN DE ALTURA	SANDOVAL RAMIRO JOSE	1750218723	EQUATORIANA
02	CAPTAN DE ALTURA	JACOME VELASCO MARCELO	1750764596	EQUATORIANA
03	OFIC. CBTA. DE 2DA	VALARIZO AZUJ BENITO ABDEL	1750555724	EQUATORIANA
04	MELNCO	ZAMBRANO ORTIZ ERICK	1309-151080	EQUATORIANA
05	CONTRAMAESTRE	HERRERA TIANGA MANUEL	0994257179	EQUATORIANA
06	TRINCEL	QUINONES ARANA CARLOS	0526155669	EQUATORIANA
07	MARINERO 1RA PUENTE	GOTERA PARRAGA LEONARDO	0908866999	EQUATORIANA
08	CONTRAMAESTRE	ANASTACIO RIZO OSCAR	0901146029	EQUATORIANA
09	MARINERO	SILVER CEVALLOS ROGER GABRIEL	1313059470	EQUATORIANA
10	MARINERO	ALVARADO PACHAY ERICK	200582388	EQUATORIANA
11	MARINERO	BARAHONA CABEZAS DIEGO	0923076094	EQUATORIANA
12	MARINERO	LEON GARCIA JAILO	2000961146	EQUATORIANA
13	MARINERO	CHACON TRUJILLO DARIO JAVIER	2000994892	EQUATORIANA
14	JEFE DE MAGUINAS	VIVIAN VALLE DANILO	1809369999	EQUATORIANA
15	OFIC MAGS PRIMERA	FRIJOLE SANCHEZ MANUEL	1703505622	EQUATORIANA
16	OFIC MAGS TERCERA	BAUFIESTA ORTIZ EDWIN	0802782607	EQUATORIANA
17	ELECTRICISTA	SURUMENDEZ BERNARDEZ OMAR	0917897541	EQUATORIANA
18	ELECTRICISTA	ZARCOA OLMEDO LUIS	0909649410	EQUATORIANA
19	MARINERO DE MAGUINAS	MENDOZA MENA ALEXIS GABRIEL	0925463218	EQUATORIANA
20	MARINERO 1RA MAGS	GARCIA MEJIA JORGE LUIS	0911815118	EQUATORIANA
21	MARINERO 1RA MAGS	ALMEIDA LARRITA SEGUNDO	0911392760	EQUATORIANA
22	MARINERO 1RA MAGS	COELLO GUINDE ELME	0914879135	EQUATORIANA
23	ACEITERO	ESCOBAR OLMEDO PATRICIO	0902255960	EQUATORIANA
24	MECANICO SOLDADOR	SACEDO AYDVI WALBERTO	0920620708	EQUATORIANA
25	GERENTE HOTELERO	CALVACHE JUAN ANDRES	1712382961	EQUATORIANA
26	RECEPCIONISTA	TORRES PERILLA EMILA	170250419	EQUATORIANA
27	DIRECTOR DE CRUCERO	ARANEA ALAVA LUIS	1312084767	EQUATORIANA
28	ASIS. GERENTE HOTELERO	LEON RIVERA VICTOR	0623744066	EQUATORIANA
29	BARMAN	MENEGES VIVAR GEOVANNY	092055322	EQUATORIANA
30	BARMAN	TITO MARURI MANUEL	1720252574	EQUATORIANA
31	INGENIERO SISTEMAS	VERA SEGARRA CHRISTIAN OSWALDO	1103028920	EQUATORIANA
32	CAMARERO	AGUIA FLORES JAIME	080154579	EQUATORIANA
33	CAMARERO	BOSA OLIVO PABLO	131172728	EQUATORIANA
34	CAMARERO	SOLORZANO SOLORZANO ENRIQUE	0918104167	EQUATORIANA
35	MARINERO	MAYOR JIMENEZ NELSON	0911169381	EQUATORIANA
36	CAMARERO	SANTOS RODRIGUEZ EDWARD	0802778421	EQUATORIANA
37	MARINERO	MESTANZA HEREDIA BYRON	092332229	EQUATORIANA
38	MARINERO DE CBT	VELIZ PERALTA LUIS ALBERTO	0400829837	EQUATORIANA
39	CAMARERO	ORTEGA PAEZ NELSON	1001010337	EQUATORIANA
40	LAVANERO	ORTEGA PAEZ JUAN	1202377196	EQUATORIANA
41	COCINERO	MORAN SANCHEZ ABEL	0922226887	EQUATORIANA
42	COCINERO	CHQUITO GARCIA JOSE	0814187611	EQUATORIANA
43	CAMARERO	HERNANDEZ BERRIO ALEX	0917951899	EQUATORIANA
44	COCINERO	MALDONADO HERRERA AMALJO	1704421526	EQUATORIANA
45	PANADERO	SIERRA CISNEROS PEDRO	0923754691	EQUATORIANA
46	SALONERO	MARTINEZ PENAFIEL DANILO	0923754691	EQUATORIANA

Ilustración 1. Hoja 1 de Zarpe de tripulación del 19 de marzo del 2017.

PROFESIÓN	NOMBRE	IDENTIFICACION	NACIONALIDAD	
47	PASANTE	HINOJOSA RAMIREZ JIVIER	0942071549	ECUATORIANA
48	CAMARERO	ASTIMBAY GUMI MIGUEL	0907692818	ECUATORIANA
49	CAMARERO	GARCIA PINARGOTE SONY	0910355155	ECUATORIANA
50	SALONERO	BAGUE ARCONEGA JORGE ENRIQUE	0902790257	ECUATORIANA
51	SALONERO	PEREZ ANDRADE VICTOR	1822193266	ECUATORIANA
52	POSILLERO	HINOJOSA RAMIRO JOSE	0942071549	ECUATORIANA
53	SUPERNUMERARIO	POZO BENAVIDEZ DIEGO	PERMISO TRABAJO	ECUATORIANA
54	SUPERNUMERARIO	PROAÑO MUÑOZ LUIS	PERMISO TRABAJO	ECUATORIANA
55	MARINERO	CASTRO MASAMELA ANGELO	0959215195	ECUATORIANA
56	COCCINERO	VILLAMAR ZUNIGA WAIN	0915699618	ECUATORIANA
57	CARPINTERO	FIGUEROA VILLOTA JONAS	0914001623	ECUATORIANA
58	COCCINERO	CHAMBERG ALBAN PABLO	1713143889	ECUATORIANA
59	GUIA NATURALISTA	LUGO BISKY EML	2000037436	ECUATORIANA
60	GUIA NATURALISTA	CHOUTO FRIERE WILLAM	0909772447	ECUATORIANA
61	GUIA NATURALISTA	JONETZ HARALD	0918531898	ECUATORIANA
62	GUIA NATURALISTA	AGUIAS JOSELIN	2000096148	ECUATORIANA
63				
64				
65				
66				
67				
68				
69				
70				
71				
72				
73				

Certifico que la información aquí contenida es verdadera y completa

CAPITÁN
EL CAPITÁN DEL BUQUE

DETALLE TRAMITE PAGO ARRIBO-ZARPE CAPITANIA

FECHA	FACTURA N°	VALOR
19-mar-17		
19-mar-17		

RECIBI CONFORME

NOTA: FAVOR ENVIAR FACTURA A: facturacionelectronica@galatours.com.ec

Ilustración 2. Hoja 2 de Zarpe de tripulación del 19 de marzo del 2017.

La encuesta es un método de investigación que tiene como objetivo la obtención de datos. Mediante esta herramienta se pretendió analizar la percepción del ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores dentro del Galápagos Legend.

Para la obtención de datos se ha realizado un proceso de muestreo con individuos que formen parte del tema de la investigación, debido a que

En la aplicación de esta estrategia cobra especial importancia el proceso de muestreo que garantiza la representatividad de la muestra y la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población, y la obtención, por consiguiente, de

una mayor validez externa de los datos y resultados obtenidos (Chica y Costa, 2016, pág. 8)

3.2.2.2 Encuesta para determinar la condición laboral de los trabajadores a bordo

La siguiente encuesta es anónima (los tripulantes que realizaron la encuesta no se identificaron en la hoja de preguntas, sus datos como cargo ocupacional ni número de cedula se han registrado para proteger su identidad) y se la ha realizado a colaboradores de distintas áreas, dentro del crucero Legend: hotelería, cubierta y máquinas.

1. ¿Cómo es el ambiente de trabajo dentro de su departamento?

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo

2. ¿Cree que el trabajo que realiza dentro de la embarcación está bien recompensado?

- a) De acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) En desacuerdo

3. ¿Dentro del cargo que desempeña en la empresa existe la posibilidad de un ascenso?

- a) Si
- b) No

4. ¿Se siente motivado por parte de la empresa para desempeñar su trabajo de una manera excelente?

- a) De acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) En desacuerdo

5. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

- a) De acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) En desacuerdo

6. ¿Existe una buena y clara comunicación entre su jefe y usted?

a) De acuerdo

b) Medianamente de acuerdo

c) En desacuerdo

7. ¿Sus superiores aceptan críticas constructivas para el mejoramiento de los servicios brindados?

a) De acuerdo

b) Medianamente de acuerdo

c) En desacuerdo

8. ¿Qué es lo que más le molesta acerca del trabajo que realiza?

.....
.....

9. ¿Qué factor considera usted el más importante al momento de trabajar a bordo de un crucero? Enumere dentro del recuadro en orden de importancia, siendo 1 lo más importante

a) Salario y propinas	
b) Existencia de áreas para que los tripulantes puedan realizar actividades de desarrollo personal (Ej. Gimnasio, área de juegos, lectura y recreación, etc.)	
c) Buen ambiente de trabajo, buenas relaciones sociales entre los tripulantes	
d) Tiempo de embarque y desembarque	
e) Camarote amplio	
f) Wifi y teléfono a disposición del tripulante	

g) Calidad de la comida para la tripulación	
h) Posibilidad de ascensos según el desempeño del tripulante	

10. ¿Necesita usted preparación profesional para el desempeño de su trabajo dentro del crucero?

- a) Si es necesario
- b) No es necesario

Encuesta No. 1. Encuesta aplicada a tripulantes del crucero Galápagos Legend.

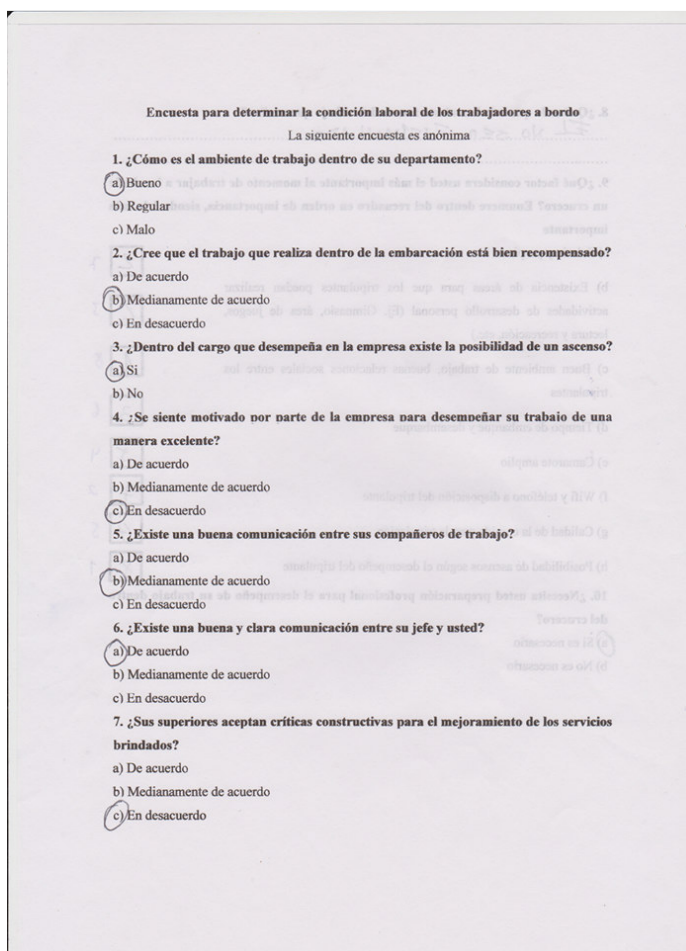


Ilustración 3. Parte 1, encuesta realizada por tripulante del crucero Legend.

8. ¿Qué es lo que más le molesta acerca del trabajo que realiza? ¿cuál de estos?

El No. de Tripulante

9. ¿Qué factor considera usted el más importante al momento de trabajar a bordo de un crucero? Enumere dentro del recuadro en orden de importancia, siendo 1 lo más importante

a) Salario y propinas 2 7

b) Existencia de áreas para que los tripulantes puedan realizar actividades de desarrollo personal (Ej. Gimnasio, área de juegos, lectura y recreación, etc.) 6 3

c) Buen ambiente de trabajo, buenas relaciones sociales entre los tripulantes 1 8

d) Tiempo de embarque y desembarque 3 6

e) Camarote amplio 5 4

f) Wifi y teléfono a disposición del tripulante 7 2

g) Calidad de la comida para la tripulación 4 5

h) Posibilidad de ascensos según el desempeño del tripulante 8 1

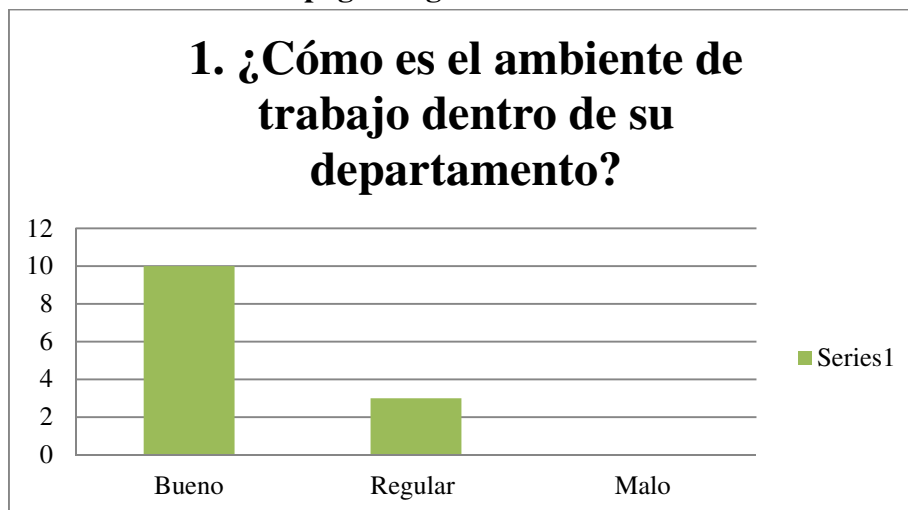
10. ¿Necesita usted preparación profesional para el desempeño de su trabajo dentro del crucero?

a) Si es necesario

b) No es necesario

Ilustración 4. Parte 2, encuesta realizada por tripulante del crucero Legend.

3.2.2.3 Resultados de las encuestas realizadas a 13 tripulantes pertenecientes a diferentes Departamentos del crucero Galápagos Legend:

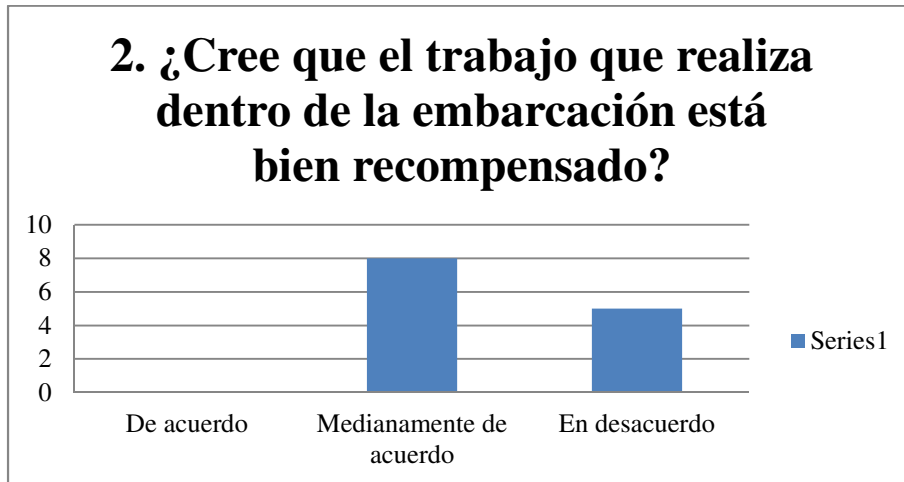


Análisis

Dentro de esta pregunta se analiza que el entorno de trabajo dentro del crucero Legend es apropiado para que los colaboradores desempeñen sus actividades sin conflictos.

Para Chiavenato (2007), el ambiente laboral consta de factores complejos como el aspecto social, político, legal, cultural, demográfico, económico y tecnológico, lo cual es importante para la estabilidad emocional del trabajador.

Dentro del buque turístico, la percepción de los colaboradores que realizaron esta entrevista acerca del ambiente laboral tiene resultados mayormente positivos, lo cual es importante para la convivencia y el trabajo en equipo.

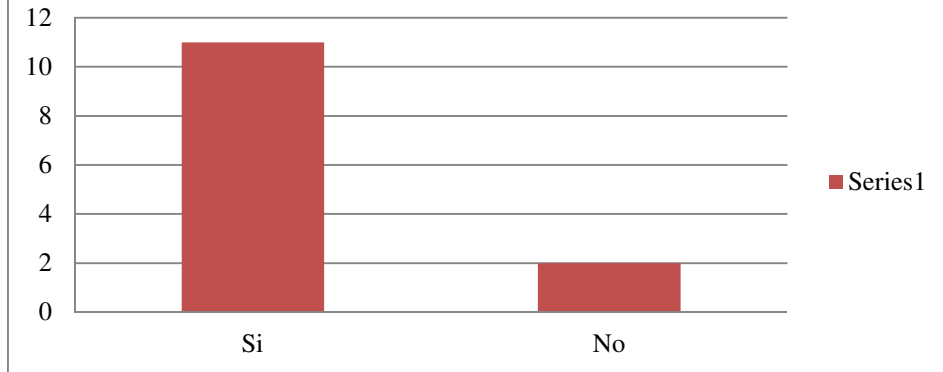


Análisis

Según Westmorland (2008), la hospitalidad occidental exige una retribución, es ahí cuando el sentido de hospitalidad pierde el enfoque desinteresado para dirigirse hacia un sentimiento o acción condicionada (Korstanje, 2010).

Se analiza que el servicio que el colaborador ofrece dentro de la embarcación va ligado a la espera de una recompensa que justifique su esfuerzo hacia el trabajo realizado; sin embargo, esperar una compensación económica no es negativo, lo que no se puede justificar es el probable mal trato a los huéspedes, porque ellos, por ejemplo, decidieron dar poca o no dar propina.

3. ¿Dentro del cargo que desempeña en la empresa existe la posibilidad de un ascenso?

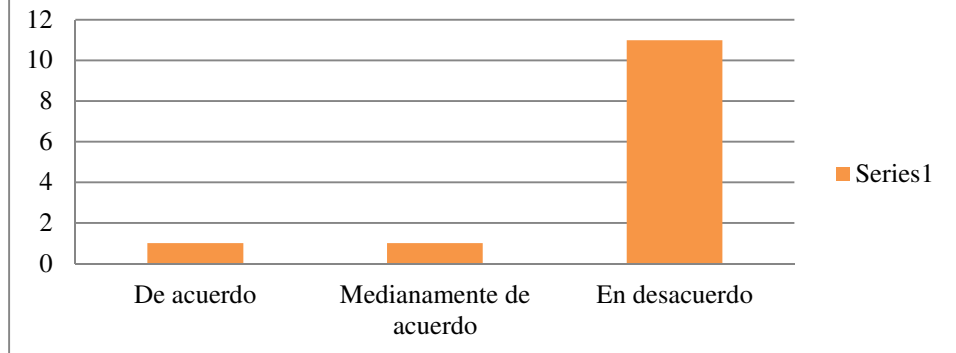


Análisis

Según Maslow, el ser humano es un individuo con necesidades, Maslow jerarquizó y ordenó estas necesidades desde las más básicas hasta las más complejas. Chiavenato (2007) hizo referencia de esta jerarquización y ubicó al éxito profesional y al desarrollo personal dentro de la categoría de autorrealización (categoría final y compleja).

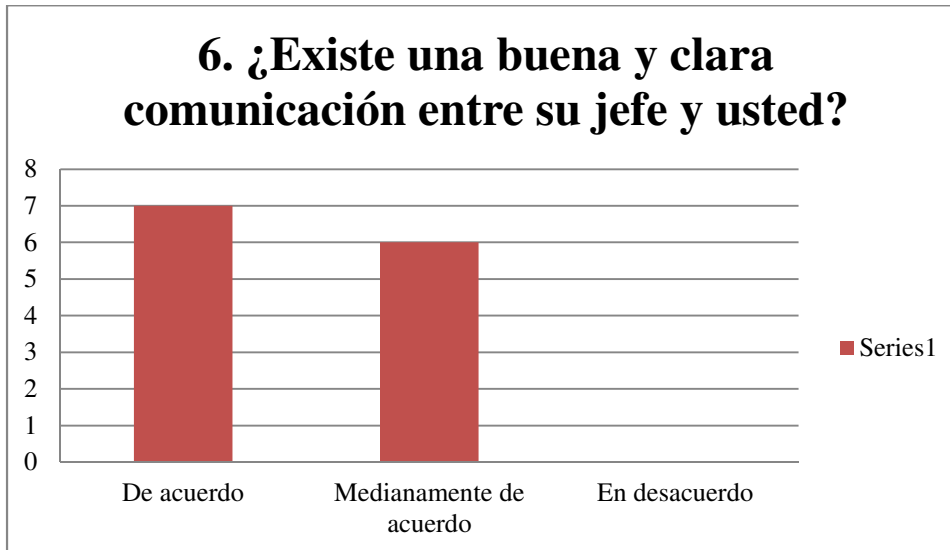
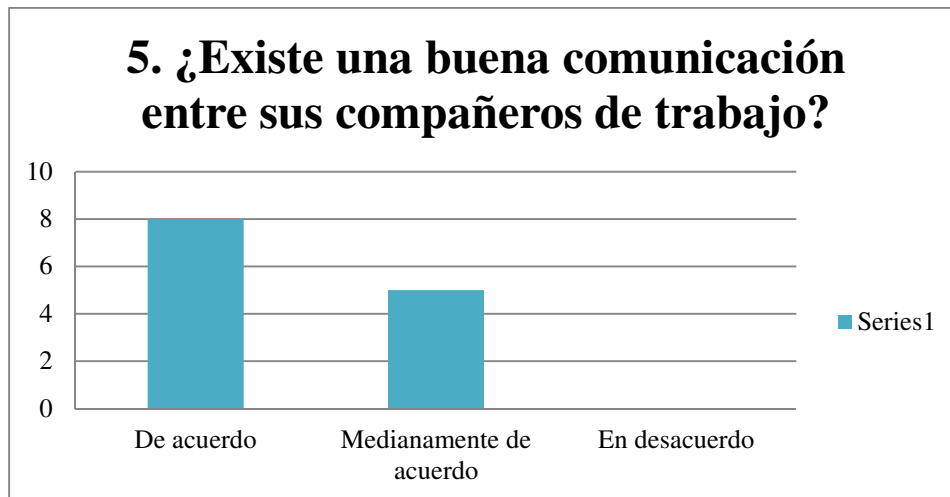
El hecho de que los colaboradores del crucero Legend sepan que pueden conseguir un ascenso en su área de trabajo, es una motivación para que los mismos desarrollen su intelectualidad y se capaciten para lograr este objetivo.

4. ¿Se siente motivado por parte de la empresa para desempeñar su trabajo de una manera excelente?



Análisis

Según Chiavenato, el factor motivacional va directamente ligado con las barreras comunicacionales, estas pueden ser humanas, físicas o semánticas; dentro de las mismas se encuentran elementos como las limitaciones personales, preocupaciones, espacio físico, distancia, entre otros (Chiavenato, 2007). En el crucero Legend los tripulantes se enfrentan a condiciones como las mencionadas anteriormente, no obstante, la empresa debe preocuparse por reducir estos impactos negativos hacia sus colaboradores. El hecho que la mayoría de los encuestados no se sientan motivados para realizar sus actividades denota la falta de fortaleza del elemento humano en la empresa.

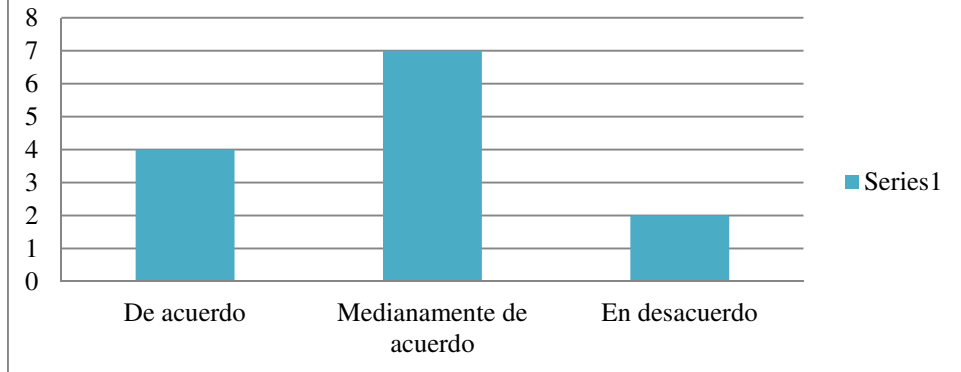


Análisis

La comunicación forma parte importante para el auto desarrollo y fortalecimiento de las relaciones interpersonales, así mismo, una comunicación que no sea clara puede desembocar en conflictos, lo cual es perjudicial para la organización de una empresa (Chiavenato, 2007).

Según la encuesta hacia los colaboradores del crucero Legend, la comunicación no es un punto fuerte dentro de la organización, a pesar de que la mayoría está de acuerdo con la existencia de una adecuada comunicación en el buque, casi la mitad de los trabajadores está en desacuerdo, lo cual representa un problema para alcanzar los objetivos de la empresa y un factor negativo para el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos.

7. ¿Sus superiores aceptan críticas constructivas para el mejoramiento de los servicios brindados?

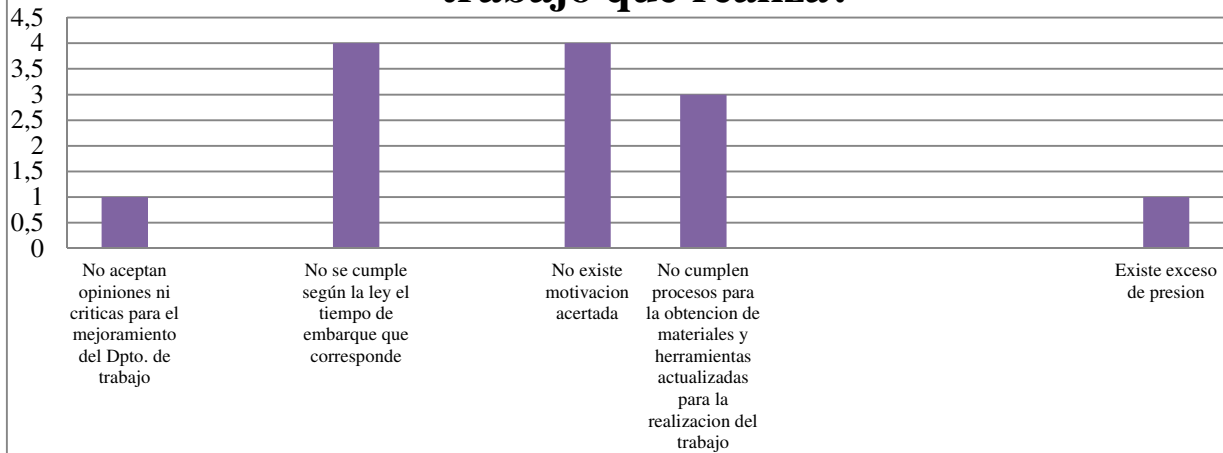


Análisis

Chiavenato expone que un diseño óptimo de programa de relaciones con los empleados, debe incluir que los mismos sean capaces de generar críticas constructivas hacia sus superiores, con el fin de mejorar el sistema de la empresa, así como dar opiniones acerca de asuntos internos competentes a su cargo. Existen ocasiones en las cuales los superiores ignoran ciertas situaciones que influyen de alguna manera en el trabajo, es por esto la importancia de compartir opiniones entre trabajadores de diferentes cargos de una organización (Chiavenato, 2007).

A través de esta encuesta se analiza que las críticas constructivas dentro del crucero Legend son medianamente aceptadas por los cargos superiores. Esto puede generar desinterés por parte del colaborador y falta de pertenencia hacia el trabajo que éste realiza.

8. ¿Qué es lo que más le molesta acerca del trabajo que realiza?

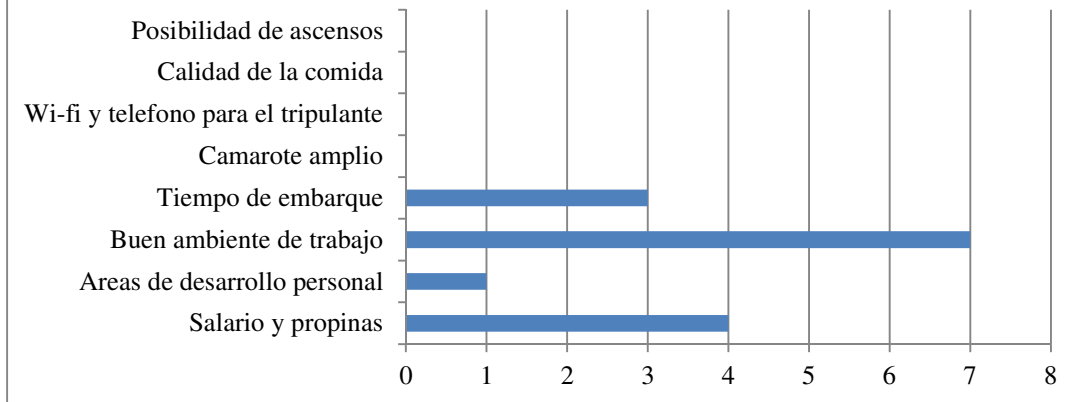


Análisis

Existen ciertas condiciones que son importantes para que no existan conflictos laborales, entre los cuales se encuentran los de carácter legal, económico, físico, social y de representatividad (Chiavenato, 2007).

Según la encuesta, los colaboradores del crucero Legend perciben en su mayoría molestia en el ámbito legal, tiempos de embarque, problemas de carácter social y no tener una motivación acertada por parte de sus superiores.

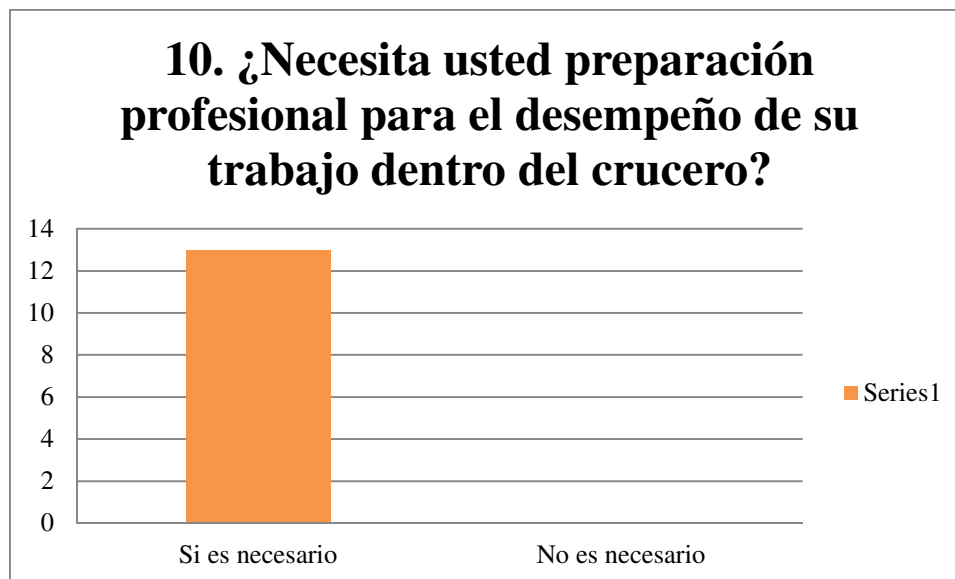
9. ¿Qué factor considera usted el más importante al momento de trabajar a bordo de un crucero?



Análisis

Para los trabajadores del crucero Legend, la motivación se basa primeramente en el bienestar laboral y después en el aspecto económico salarial; para Chiavenato el ambiente general abarca elementos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, entre otros. Para cuidar la dinámica de este entorno la elaboración de planes, ejecución de rutinas y procedimientos debe estar presentes en la gestión de la organización (Chiavenato, 2007).

Para Ouchi, promotor de la teoría organizacional Z, la actividad laboral debe ser coherente con el desarrollo del ser humano sin excluir al mismo de la vida económica. La finalidad de esta cultura organizativa es centrarse en el bienestar y desarrollo del trabajador y a través de este sistema lograr un producto o servicio de calidad. Al practicar la teoría Z el colaborador se siente respetado, su inteligencia y capacidad es tomada en consideración; además, el trabajo en equipo se fortalece, porque se percibe como un sistema integrado (Ouchi, 1982).



Análisis

Para que la base de una organización sea la eficacia, la organización debe invertir en el desarrollo de los trabajadores, el recurso humano es considerado como uno de los activos tangibles de la empresa cuando se habla del individuo en sí, y a su vez, intangible cuando se refiere a su capacidad intelectual (Chiavenato, 2007).

A través de la encuesta se determinó que para desempeñar algún cargo en cualquier área del crucero Legend, los colaboradores sí necesitan tener conocimiento y capacitación para poder realizar sus actividades laborales con la calidad de servicio requerida.

3.2.2.4 Análisis general de la encuesta

Para diagnosticar el nivel de satisfacción del cliente interno, se ha realizado la encuesta a 13 personas de 62 tripulantes a bordo del Galápagos Legend, según el *Zarpe*¹⁹ realizado el 19 de marzo del 2017, en el cual se determinó que:

- El entorno de trabajo entre colaboradores es de ambiente agradable; sin embargo, el desempeño de los mismos no es coherente con la recompensa percibida.
- Se detecta que la única motivación para la tripulación es el aspecto salarial.

¹⁹ Zarpe: Desprender el ancla del fondeadero (Pezzi, 1994).

- La inexistencia de áreas de recreación para el personal y la dificultad de vías de comunicación para los colaboradores hacia sus familiares en el Ecuador continental influyen en el cumplimiento satisfactorio de actividades.
- La empresa Klein Tours requiere de miembros de trabajo preparados académicamente, en todo cargo la persona debe tener conocimientos profesionales o capacitaciones.
- La empresa Klein Tours no cumple completamente con los reglamentos establecidos por la *Ley de la gente de mar*, ni el *Reglamento Interno* de la empresa según las herramientas y técnicas metodológicas utilizadas.
- El desinterés por proveer herramientas para optimizar el trabajo de los tripulantes causa grandes molestias e interrumpe el proceso de eficacia.
- El exceso de presión y la inexistencia de opciones para la relajación del personal reduce el interés de los trabajadores al momento de realizar sus tareas.
- Al no aceptar críticas constructivas u opiniones por parte de inferiores se fomenta el conformismo en la empresa.
- No existe una clara y fuerte comunicación entre mandos altos, medios y bajos, lo cual dificulta el trabajo y da paso a confrontaciones o malestares dentro del barco.
- La oportunidad de asensos está abierta hacia los colaboradores, es este otro factor que puede motivar al personal a bordo.

3.2.3 Método de observación

Es una herramienta que forma parte de la investigación científica, esta técnica es una de las más eficientes, ya que permite diagnosticar el objeto de estudio mediante un análisis cercano (Bernal, 2010).

Según Cerda (1998), existen un conjunto de elementos fundamentales para la observación, y que necesitan estar claramente definidos por el observador, estos son:

- Investigador

- Objeto de estudio
- El entorno en el que se desarrolla la observación
- Las herramientas a utilizarse
- El marco teórico del estudio

Según el vínculo que exista entre estos elementos se determina el tipo de observación que se está realizando, estos pueden ser: observación natural, estructurada o participante (Bernal, 2010).

Para el desarrollo del análisis de la gestión del recurso humano en el Galápagos Legend se ha realizado el tipo de observación participante, caracterizada porque el investigador es parte de la situación de estudio y la obtención de información se da por el mayor tiempo que la persona ha pertenecido e interactuado dentro del entorno examinado, consiguiendo así de forma directa información importante acerca del estudio de interés (Bernal, 2010).

3.2.3.1 Medición de la observación

La observación participante fue realizada a bordo de la embarcación Galápagos Legend con una duración de 360 horas.

3.2.3.1.1 Análisis

Con la observación se determinó que los tripulantes tienen la facilidad dada por la empresa Klein Tours de recibir el ticket aéreo de ida y vuelta desde el Ecuador continental (para las personas que vivan en el continente) hacia Galápagos, para el desempeño de sus funciones laborales.

Los requisitos que el tripulante requiere son equivalentes al cargo laboral que va a realizar, la matrícula OMI y el certificado del curso *3 en 1* son documentos que son adquiridos en la Escuela de Marina Mercante.

A partir del embarque del personal se empieza a desarrollar las actividades laborales inmediatamente, la empresa Klein Tours se encarga de proporcionar el uniforme a los colaboradores.

Al iniciar el embarque, el tripulante es ubicado en un camarote de dimensiones de 4 x 3 metros, espacio en el que dos personas conviven dentro del mismo, cada camarote incluye 1 litera de 1 plaza, área de baño, televisión, teléfono (su uso es para conectar los camarotes y áreas dentro del buque) y un armario. El criterio de ubicación se realiza en base al género del tripulante y su cargo dentro de la embarcación.

Luego de la asignación del camarote, si el tripulante es nuevo este se presenta con el *Gerente Hotelero* y el *Capitán*, para proseguir con la familiarización de la embarcación. En este proceso la persona es guiada por el *primer piloto* por toda el área del barco, con el fin de ubicar los dispositivos de S.O.S en caso de ocurrir alguna emergencia, a su vez se realiza una charla en la cual se informa el ejercicio de *zafarrancho*²⁰, el reglamento interno de la empresa y las normas de convivencia.

A través de la observación se pudo determinar que la empresa Klein Tours satisface las necesidades básicas o fisiológicas de los tripulantes, adicionalmente se percibió un ambiente laboral tranquilo, en cuanto a las relaciones sociales entre colaboradores. El recibimiento de propinas por cada tour (los tours tienen una duración de 3 y 4 días) es un aspecto positivo para la motivación de los trabajadores (Se recibe un promedio de 95,00 dólares de los Estados Unidos de América por tour, este varía según la temporalidad, el número de pasajeros turistas y sus nacionalidades; por ejemplo, el turista nacional o latino tiene una cultura de *propina*²¹ muy baja, mientras que los turistas europeos, norteamericanos y orientales tienen una cultura de *propina* alta).

Los factores anteriormente mencionados son motivos para que el personal sienta un nivel de satisfacción en el trabajo, sin embargo se pudieron observar otros elementos que causan insatisfacción: el sueldo que no se incrementa para los trabajadores según el transcurso de los años, la falta de áreas de desarrollo individual para los colaboradores (gimnasio, biblioteca, entre otros), la limitación que la tripulación tiene para deambular en la mayoría de espacios dentro del barco, la alimentación del personal, en el cual el menú es repetitivo.

²⁰ Zafarrancho: Acción y efecto de desembarazar una parte de la embarcación (<http://dle.rae.es/>)

²¹ La propina en las embarcaciones es un gesto no obligatorio, sin embargo se tiene la costumbre que en este medio turístico se lo realice.



Ilustración 5. Camarote de tripulación.

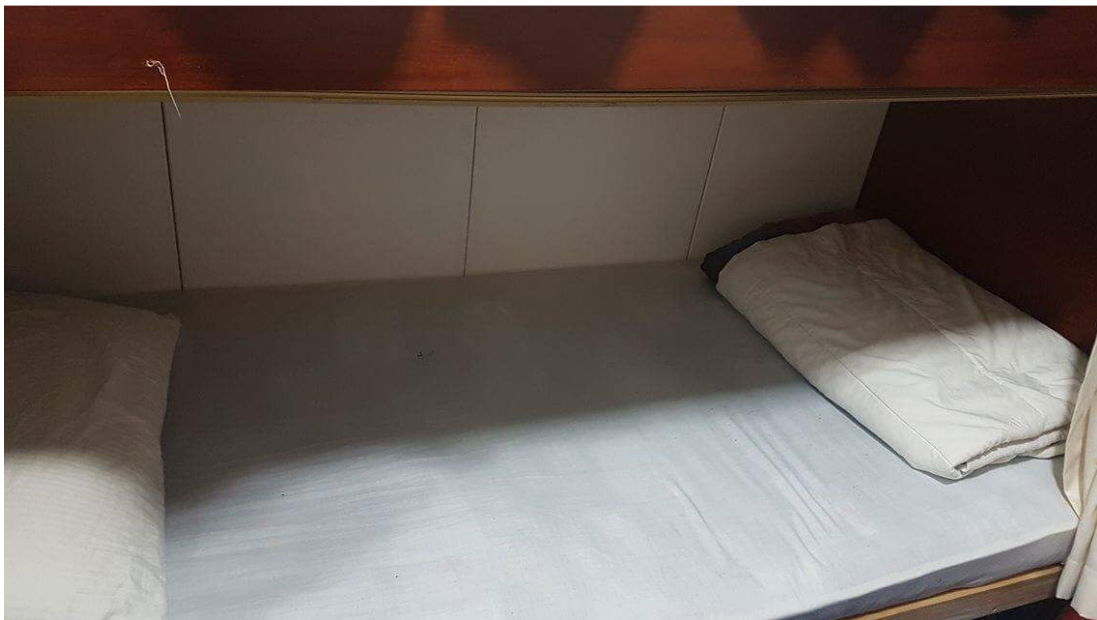


Ilustración 6. Cama tipo litera de tripulante.

3.2.4 Método comparativo

El uso de esta herramienta es necesario para tratar temas de análisis, la cual permite describir y explicar un tema de estudio específico.

Para la realización de este análisis comparativo se ha investigado varias fuentes, las cuales indican el estándar y reglamentos en las que el crucero Galápagos Legend se debería regir, con el fin de brindar sus servicios de una calidad excelente y a su vez cuidando del trabajador, el cual es un elemento fundamental para que el servicio tenga un impacto positivo hacia sus usuarios.

Mediante los siguientes organigramas se puede analizar el contraste en cuanto a la organización estándar de cruceros y la del buque Galápagos Legend:

3.2.4.1 Organigrama estructural de Crystal Cruises (modelo óptimo de organización)

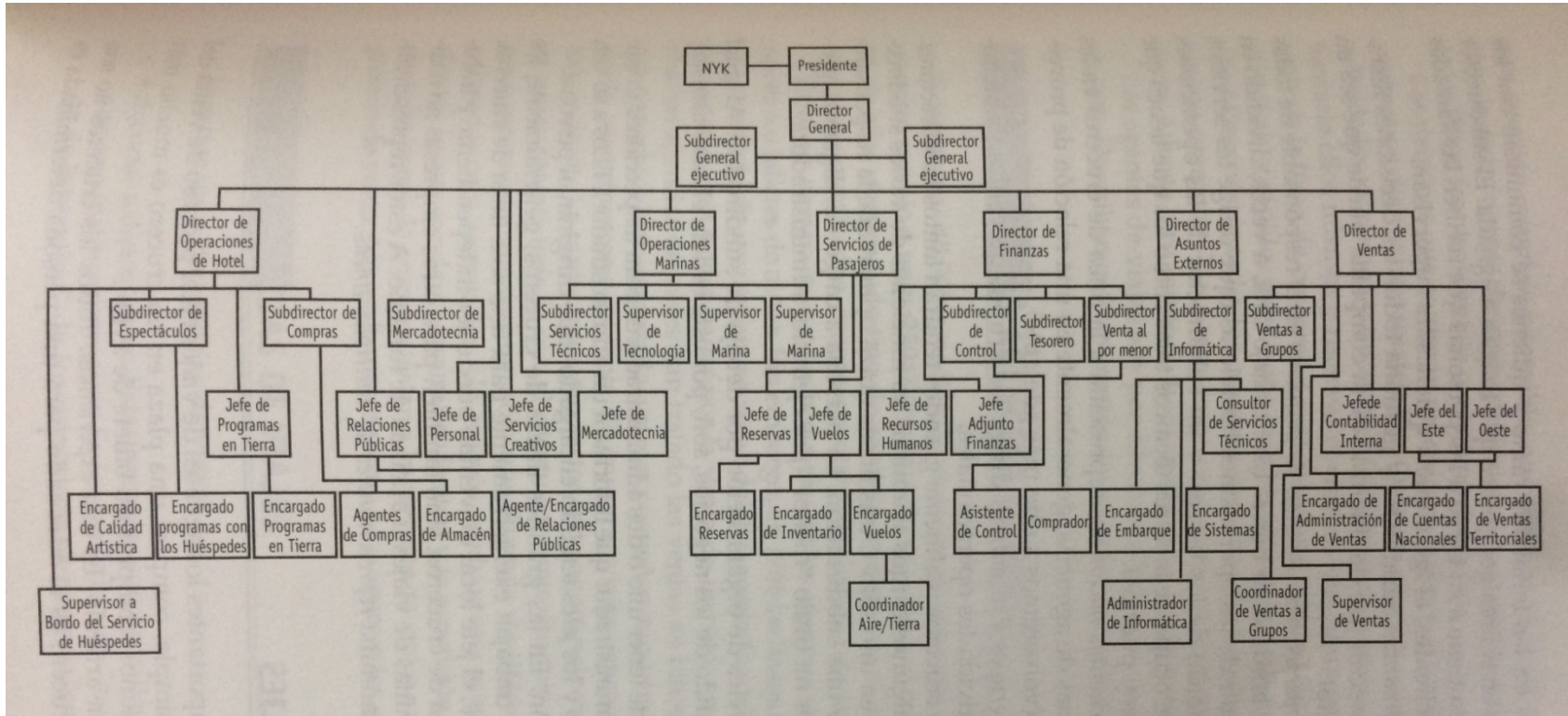


Ilustración 7. Organigrama Crystal Cruises (Mancini, 2000, pág. 57)

3.2.4.2 Organigrama estructural del Galápagos Legend, según el zarpe realizado el 19 de marzo del 2017:

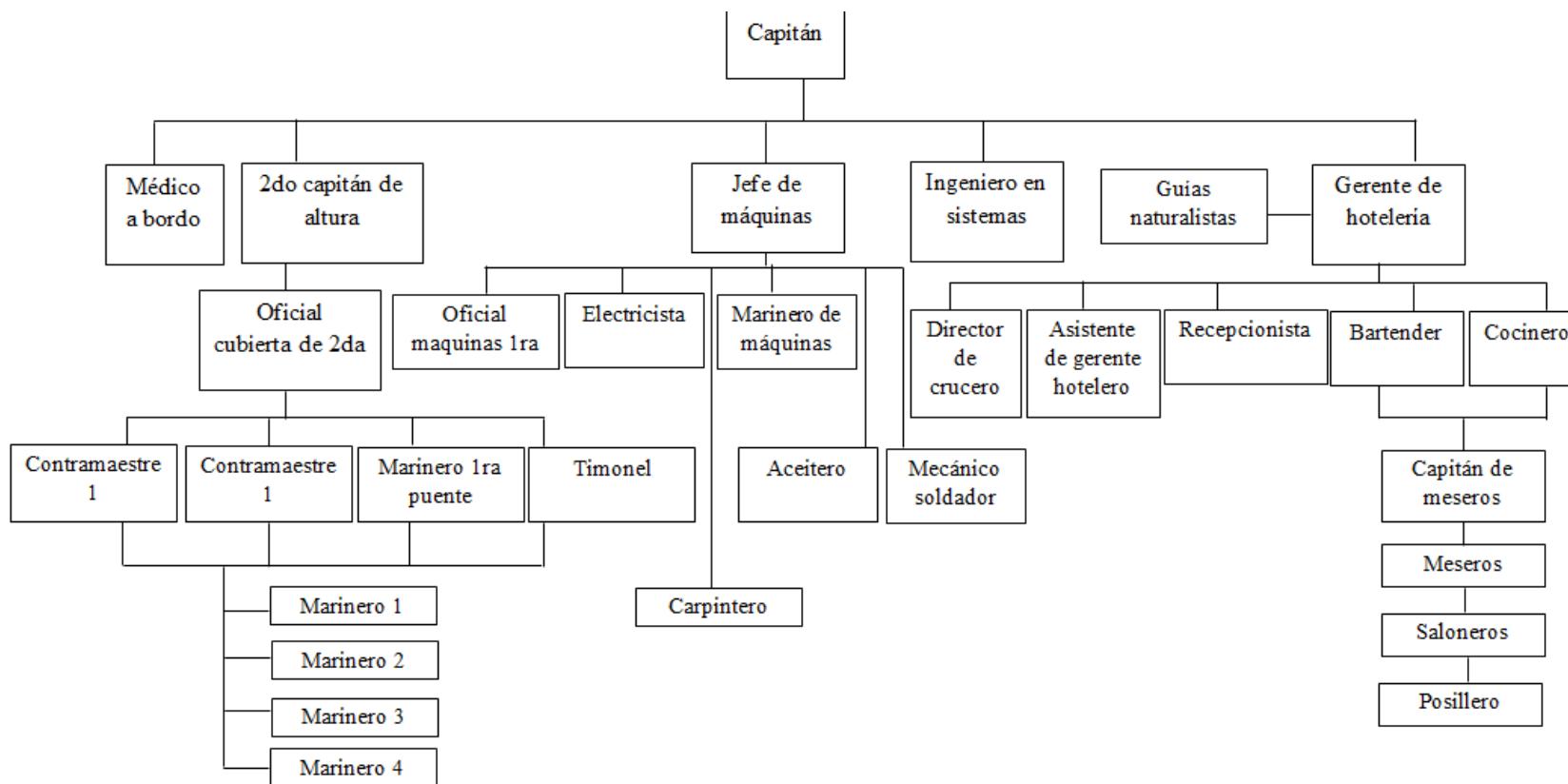


Ilustración 8. Organigrama del crucero Galápagos Legend.

3.2.4.3 Análisis

En los cuadros expuestos se puede identificar que el organigrama estándar de organización de cruceros consta de más departamentos, con cargos más específicos, de esta manera el servicio tiene una mejor calidad. Aunque en el crucero Legend existan menos departamentos se entiende que es así, ya que es un buque de menor dimensión, por lo tanto, con menor capacidad de tripulantes.

Se observa que el Departamento de Hotelería no está claramente distribuido, lo cual puede generar confusión a los colaboradores, afectando el principio de autoridad y el de responsabilidad, los cuales indican la claridad jerárquica que los trabajadores tengan (Jaramillo, 2015).

3.2.5 Método de Evaluación 360

Esta herramienta evalúa el sistema de organización y eficacia de una organización, tomando en cuenta varios aspectos y características de la misma, a través de perspectivas dadas por diferentes personas que cumplen roles internos y externos que afectan al desarrollo de la empresa. Las personas que se toman en cuenta para el diagnóstico del desempeño de la organización abarcan los altos, medianos y bajos mandos de la misma, a su vez proveedores y clientes, proporcionando así, información interna y externa (Massaro, 2015).

A través de la evaluación 360 se puede determinar las conductas, necesidades y competencias de los involucrados, su trabajo en equipo y debilidades de una entidad, con la finalidad de determinar irregularidades y dar una visión amplia que permita desarrollar y mejorar el sistema de gestión de la organización (Massaro, 2015).

Con la unión de análisis de las herramientas de metodología anteriormente explicadas se ha formado la siguiente Evaluación 360.

3.2.5.1 Implementación de la evaluación 360 del buque turístico Galápagos Legend

3.2.6 Definición de competencias

3.2.6.1 Competencia central de la organización

El objeto social de la Corporación Turística Galatours S.A es el enfoque a la operación turística, adquisición de naves (equipos e implementos náuticos y deportivos) flexibles a dedicarse a actividades turísticas haciendo uso de embarcaciones marinas dentro del área natural de las Islas Galápagos (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 1 Objeto social).

3.2.6.2 Competencias específicas de cada puesto del personal a bordo

3.2.6.2.1 Capitán

- Primera autoridad de la embarcación, representante legal del *armador*²² y delegado de la autoridad pública
- Comando de la nave y delegado de turnos de guardia
- Vela por la seguridad, conservación, administración y aprovisionamiento de la embarcación a su cargo
- Cumple y debe hacer cumplir todas las leyes, códigos marinos y reglamentos institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 97).

3.2.6.2.2 Oficiales de cubierta

- Comandar, direccionar, navegar, mantener y conservar: *cubierta*²³, *puente*²⁴, botes, materia de salvataje, entre otras.

²² Armador: *El que habilita y arma una embarcación al corso* (O'scanlan, T. et al, 1831, <https://books.google.es/>)

²³ Cubierta: Cada uno de los pisos de unen los costados de un buque (O'scanlan, T. et al, 1831, <https://books.google.es/>)

²⁴ Puente: Cubierta, en su primera acepción (O'scanlan, T. et al, 1831, <https://books.google.es/>)

- Colaborar con la atención a los pasajeros (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 97).

3.2.6.2.3 Oficiales de máquinas

- Operación y mantenimiento de motores y máquinas auxiliares de la embarcación.
- Administración de servicios y del personal a cargo.
- Colaborar con la atención a pasajeros (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 97).

3.2.6.2.4 Primer oficial de cubierta

- Responsable del impecable estado del *casco*²⁵ en su obra muerta, superestructura y toda la parlamenta
- Lleva el control de los equipos de emergencia y su conservación
- Realiza una vez al mes prácticas de emergencia con todo el personal a bordo (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 97).

3.2.6.2.5 Segundo oficial de cubierta

- Encargado de la navegación como asesor directo del Capitán en su área
- Encargado de las publicaciones oceanográficas y actualizaciones de las mismas
- Encargado de realizar ciertas maniobras de *zarpe* (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 97).

3.2.6.2.6 Jefe de máquinas

²⁵ Casco: Cuerpo del buque (O'scanlan, T. *et al*, 1831, <https://books.google.es/>)

- Obligado de la idónea operación, mantenimiento y reparaciones menores de todos los motores y máquinas relacionadas con su departamento
- Deberá tener entero conocimiento de la división de la embarcación en compartimientos
- Estar presente cuando en la nave se realicen maniobras especiales (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 98).

3.2.6.2.7 Oficiales de máquinas

- Asistir en el control, operación y mantenimiento de toda la maquinaria del Departamento de Ingeniería
- Responsable del trabajo que ejecute el personal de tripulación de máquinas (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 99).

3.2.6.2.8 Primer oficial de máquinas

- Control de máquina principal, tablero de mando y planta de aire acondicionado
- Cumplir con faenas de guardia
- Organiza y distribuye el trabajo planificado con el personal subalterno, mantiene control de *pañoles*²⁶ de materiales y repuestos. Recibe y envía equipos y materiales para reparación a tierra (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 99).

3.2.6.2.9 Segundo oficial de máquinas

- Controla máquinas auxiliares, bombas y equipo de seguridad
- Responsables del exacto cumplimiento de las órdenes impartidas por el jefe de máquinas y de las consignadas por él

²⁶Pañoles:

Cada uno de los compartimentos que se hacen en diversos lugares del buque, para guardar víveres, municiones, pertrechos, herramientas, entre otros. (RAE, <http://dle.rae.es>).

- Asistencia al jefe de máquinas (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 99).

3.2.6.2.10 Oficial médico

- Responsable de brindar los servicios médicos a todas las personas que se encuentren a bordo
- Ejecuta las regulaciones médico sanitarias impuestas a bordo
- Administra el dispensario médico de la embarcación y de mantener un stock mínimo de medicinas y material médico (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 100).

3.2.6.2.11 Administrador hotelero

- Tiene a su cargo la jefatura del Departamento de Hotelería
- Organiza, dirige y controla las actividades relacionadas con el área de hotelería
- Responsable ante la compañía de la atención y servicio que se brinda al turista
- Controla y administra el área de cocina, bares y comedores
- Elaborará en cada crucero, junto con el cocinero más antiguo, la lista de víveres que se solicitará a Quito (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.12 Director de crucero

- Responsable de las relaciones públicas y atención personalizadas de los pasajeros embarcados en cada crucero (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.13 Ingeniero de sistemas

- Administra el sistema *SIAC*²⁷ y de mantenimiento

²⁷ SIAC: Sistema Administrativo Contable.

- Apoya y da soporte a los departamentos de cubierta, hotel y máquinas en el área de computación (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.14 Cocinero

- Responsable de la preparación de los alimentos para los pasajeros y tripulación durante el desayuno, almuerzo, cena y los intermedios de visitas (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.15 Jefe de saloneros y saloneros

- Responsable de organizar y participar en la atención de los pasajeros en las mesas, durante el servicio de desayuno, almuerzo, cena y los intervalos de visitas (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.16 Bodeguero

- Despacha víveres y suministros de limpieza a las áreas de cocina para los pasajeros, cocina para la tripulación, bares, camareros, posillería, restaurante. A través de requisiciones previamente firmada por administrador
- Limpieza profunda de frigoríficos y partes aledañas (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.17 Barman

- Participa en la atención de los pasajeros en el bar de la piscina, salón principal y restaurante, durante el servicio de desayuno, almuerzo, cena y los intermedios de visitas (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.18 Lavandero

- Lava y plancha todas las prendas solicitadas por los pasajeros (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.19 Carpintero

- Atiende todas las necesidades de carpintería de la embarcación (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.20 Panadero pastelero

- Responsable de la preparación de postres, panes, pasteles de acuerdo a las necesidades de los pasajeros durante desayuno, almuerzo y cena (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.21 Posillero

- Responsable de lavar la vajilla durante el desayuno, almuerzo y cena
- Realiza actividades varias requeridas por el Administrador Hotelero (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.22 Camarero

- Responsable de la limpieza de las cabinas de pasajeros, oficiales y tripulación (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.23 Recepcionista/Boutique

- Participa en todas las actividades organizadas por el Director de cruceros (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 101).

3.2.6.2.24 Contraamaestre

- Ejecuta el correcto manejo del buque y faenas sobre cubierta como: maniobras de ancla y escalas, izadas y arriadas de botes, maniobras con las plumas y pescantes
- Responsable de la custodia y manejo de los paños de pinturas, material de cubierta y cabos (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 102).

3.2.6.2.25 Timoneles

- Cumple guardias de timonel, por lo cual está familiarizado con todos los sistemas y equipos existentes en el puente de mando
- Cumple con mantenimiento y limpieza que sean ordenados por el Capitán y el Oficial de guardia de cubierta (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 102).

3.2.6.2.26 Marinero panguero

- Lleva la panga para el embarque y desembarque de pasajeros
- Realiza guardias alrededor del barco
- Participa en maniobras de la nave (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 102).

3.2.6.2.27 Electricista

- Atiende necesidades del Departamento de Máquinas conforme se presenten emergencias o situaciones que ameriten de su contingencia
- Encargado de manejar el equipo de video para las conferencias de los pasajeros en los horarios organizados (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 103).

3.2.6.2.28 Maquinista

- Atenderá necesidades del Departamento de Máquinas conforme se presenten emergencias o situaciones que ameriten de su contingencia
- Asiste al Primer Oficial de máquinas en las actividades de guardia, mantenimiento y reparaciones de equipos encomendados (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 103).

3.2.6.2.29 Mecánico

- Atenderá necesidades del Departamento de Máquinas conforme se presenten emergencias o situaciones que ameriten de su contingencia
- Recibe órdenes directas del Primer Oficial de máquinas y su labor consiste en realizar reparaciones de maquinarias, soldadura y uso del torno (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 103).

3.2.6.2.30 Guías de turismo

- Responsables de la seguridad de los pasajeros, tanto en las pangas como en las islas Galápagos
- Tendrán la obligación de cumplir lo concerniente a la *Sección de los Oficiales del Código de Policía Marítima*
- Encargados de recibir y despedir a los pasajeros en el aeropuerto
- Responsables de cumplir y hacer cumplir los reglamentos vigentes del Parque Nacional Galápagos, especialmente en lo concerniente a los lugares de visita en las islas (Reglamento Interno de Trabajo, 2011, art. 103).

3.2.6.3 Evaluadores del servicio

La empresa Klein Tours evalúa la calidad del servicio mediante *comment cards* realizados por los turistas al final de su tour, sin embargo, esta información permanece como confidencial, debido a que su uso es únicamente para el beneficio de la empresa.

Se ha buscado información acerca de opiniones de usuarios en páginas tales como *trip advisor* y *Facebook* del hotel flotante; la información adquirida fue escasa debido a que las personas que hacen uso de este servicio comentan acerca del mismo en los *comment cards*.



Ilustración 9. Calificación del servicio de Galápagos Legend realizada por usuarios (Klein Tours, 2017, <https://www.facebook.com/>)

Fodor's Travel es una página de internet de foros, en la cual se discuten destinos turísticos, alojamientos y actividades turísticas. En la misma se encuentran plasmadas las percepciones y experiencias de los turistas que se alojaron dentro del crucero Galápagos Legend.

Dentro de los comentarios existen aspectos positivos y negativos acerca de la calidad del servicio, los cuales han sido parafraseados a continuación:

- El *staff* y miembros del *crew*²⁸ del crucero brindaron un servicio excelente, las cabinas son pequeñas y los itinerarios diarios van desde temprano en la mañana, se realizan varias actividades en las cuales el pasajero termina exhausto, a pesar del tamaño de las

²⁸ Crew: Tripulación a bordo.

cabinas, el servicio fue excelente (retiredinflorida, 2009, Internet: <http://www.fodors.com/>).

- Los precios de las bebidas (no incluidas) en el bar de la embarcación son razonables, una vez en el tour la tripulación sirve la cena estilo *buffet BBQ* en la cubierta del barco, lo que es interesante y placentero para el pasajero, ya que usualmente las comidas se sirven en el área de comedor (retiredinflorida, 2009, Internet: <http://www.fodors.com/>).
- Para la modificación del itinerario del barco la empresa Klein Tours tardó mucho tiempo en responder, lo que como consecuencia trajo que los turistas perdieran la oportunidad de conocer otras ciudades del territorio ecuatoriano (barefootbeach, 2009, Internet: <http://www.fodors.com/>).
- El crucero Galápagos Legend y la falta de higiene en sus procesos alimenticios y en el cuidado de la piscina ha puesto en riesgo la salud de los turistas (seasonedvisitor, 2009, Internet: <http://www.fodors.com/>).

Estos fueron algunos de los comentarios de los turistas, dentro del foro *Fodor's Travel*.

3.2.6.3.1 Análisis

En la evaluación 360 realizada a la gestión del recurso humano del crucero Galápagos Legend se ha tomado en cuenta los objetivos de la empresa, así mismo los de los cargos altos, medios y bajos de la misma, para determinar si se cumple la finalidad de la organización. A su vez, el uso de herramientas como las entrevistas y encuestas realizadas a la tripulación y análisis de las opiniones dadas por los pasajeros ha ayudado a evaluar el desempeño de la empresa en todos sus aspectos posibles, tanto interno como externo.

En este análisis se puede contrastar la percepción del cliente interno con la del cliente externo, en el cual se determinó que los trabajadores se ven afectados por la falta de motivación de la organización, sin embargo, la satisfacción de los usuarios no se ve perjudicada, por el hecho que el factor económico es probablemente el único elemento de motivación del colaborador. En un hotel flotante se tiene la opción por parte del turista, el de proporcionar propinas a los miembros de la tripulación, es esa la razón por la cual estos

brindan un servicio profesional y cálido; con la finalidad de obtener mayores recompensas. Así mismo, el crucero, al estar ubicado en las Islas Galápagos cumple el deseo del turista únicamente por estar en el destino que este lo deseaba.

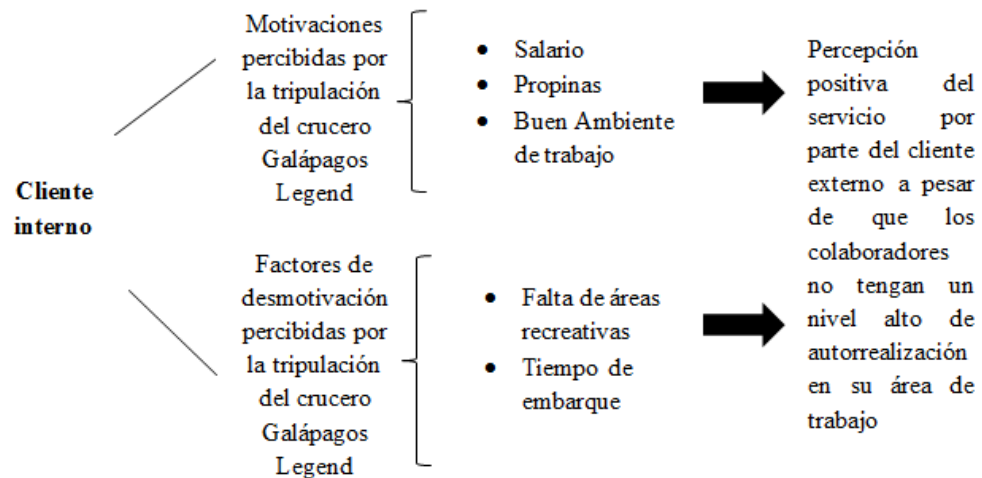


Ilustración 10. Factores de motivación y desmotivación percibidas por el cliente interno del crucero Galápagos Legend.

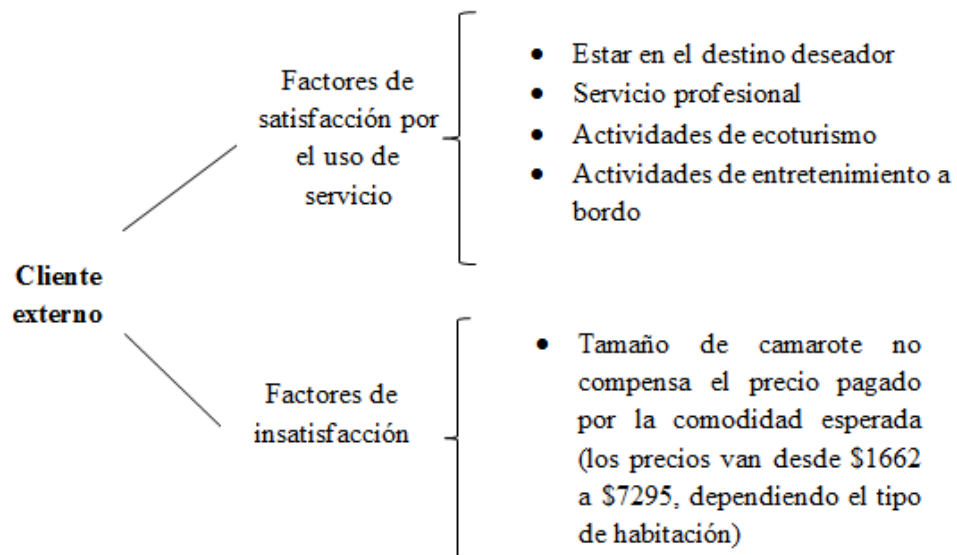


Ilustración 11. Factores de satisfacción e insatisfacción percibidas por el cliente externo del crucero Galápagos Legend.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Introducción a la propuesta

Durante el desarrollo de esta investigación se ha analizado y reunido los datos necesarios que describen el manejo del Departamento de Recursos Humanos del crucero Galápagos Legend, a su vez las leyes y reglamentos pertinentes a la gestión del personal con actividades laborales en entornos marítimos, para así, posteriormente examinar los mismos con la finalidad de construir una propuesta que influya de manera positiva el desarrollo de la gestión del talento humano dentro de un espacio confinado: crucero Galápagos Legend, que con un largo de 14.3 m y un ancho de 3.9 m (medida total de la embarcación), se ha considerado necesario un estudio riguroso de la calidad de vida del tripulante, teniendo como finalidad la mejora en cuanto a calidad del servicio de hospitalidad y la motivación de los colaboradores en el desempeño de sus funciones.

La estructuración de este capítulo se ha basado en la disertación de María José Jaramillo Molestina titulada *Re-ingeniería de los servicios de alojamiento y recepción del hotel patio andaluz del distrito metropolitano de quito, año 2015*.

4.2 Gestión del personal

Los principios que se desarrollarán a continuación provienen del libro *Técnicas de gestión y dirección hotelera* de Mestres:

4.2.1 Principio de especialización

Según Mestres (1999), ningún colaborador debe realizar funciones que no estén direccionadas a su especialización o afines a sus actividades laborales.

Algunos de los colaboradores no tienen claras sus funciones dentro de la embarcación, en el caso del personal de recepción, este cumple con tareas correspondientes al cargo de director de cruceros, entre las que está el de organizar los eventos y actividades recreativas de los pasajeros, ceremonias de bienvenida y despedida de los mismos.

Así mismo, los bartenders, en ocasiones son enviados al comedor de pasajeros para asistir con la función de salones, en las que tienen que realizar actividades como entregar alimentos y bebidas, desde la cocina o barra, hasta las mesas donde se están sirviendo los alimentos. La solución radica en:

- Contratar personal capacitado y especializado para desempeñar la función de director de crucero.
- Controlar que los bartenders no abandonen la barra del bar principal para asistir al comedor de pasajeros.

A su vez, se identifica que, en el Departamento de Recursos Humanos, manejado en las oficinas ubicadas en Quito, existe personal que desconoce la situación real en cuanto a la condición de vida del personal embarcado, lo cual dificulta la realización de mejoras para el mismo, imposibilitando de manera indirecta la atención al cliente que se maneja en el crucero.

La solución a esto es:

- La gerente del Departamento de Recursos Humanos debe visitar y convivir con los miembros de la tripulación, para conocer de manera directa sus inconformidades al momento de desempeñar su actividad laboral.
- Contratar a un asistente de recursos humanos especializado en turismo.

4.2.2 Principio de autoridad

Para Mestres (1999), todos los trabajadores deben estar claros con la estructura jerárquica de su organización y tener conocimiento de quien es su inmediato superior, con la finalidad de tener un responsable al momento de realizar las actividades de la empresa.

Los colaboradores a bordo del crucero no tienen en claro la estructura jerárquica en su área de trabajo, lo cual suele causar confusión al momento de realizar críticas de carácter constructivo y afecta a su vez a la organización de tareas.

Esta falta de distinción se presenta en el Departamento de Alimentos y bebidas, en la cual, al momento de desempeñar tareas tales como el despacho de alimentos, se puede evidenciar.

4.2.3 La satisfacción del cliente

Dentro del crucero, al finalizar el *tour*, el personal del Departamento de Ama de Llaves tiene la obligación de entregar en cada camarote los *comment cards*, para que los pasajeros llenen de información objetiva estas hojas que califican la calidad de atención percibida. Sin embargo, las preguntas existentes en estas hojas de comentarios son preguntas cerradas, lo que dificulta diagnosticar de manera profunda la calidad del servicio y las falencias que esta pueda tener, la solución radica en:

- Implementar una bitácora del pasajero, ubicada en un área social (puede estar ubicada a un lado de la recepción), con la finalidad de mejorar el servicio percibido por los turistas a través de sus comentarios y experiencias.

4.2.4 Principio de definición

La empresa debe tener por escrito las tareas que cada colaborador en su puesto de trabajo debe cumplir, especificando sus responsabilidades (Mestres, 1999).

El buque turístico sí cuenta con un *Reglamento Interno* escrito, que es entregado a los colaboradores. En este reglamento se describe las responsabilidades que cada cargo tiene, sin embargo, para el cumplimiento de las mismas debe existir un control constante por parte de los jefes departamentales.

4.2.5 Principio de correspondencia

Para Mestres (1999), es importante que los departamentos dentro de una organización estén claramente divididos, cumpliendo así de una manera más eficaz las labores, teniendo como fin una buena calidad en el servicio.

Cuando no existe observación constante por parte de los superiores los colaboradores tienden a desempeñarse de manera menos eficaz, lo cual representa una falta de responsabilidad y disminuye la autoridad de los cargos medios y altos, esto se evidencia en el Crucero.

4.2.6 La comunicación dentro de la empresa

La comunicación entre los departamentos del crucero tiene ciertas falencias, al estar interconectados se debe informar a todos los colaboradores acerca de las actividades que se realizan dentro de la embarcación.

Como ejemplo, en muchas de las ocasiones existen eventos para los pasajeros, en una determinada área del barco; si el *pax* tuviese alguna pregunta al respecto toda la tripulación debería estar notificada acerca de las actividades diarias, en caso de que el turista requiera de información general.

4.2.7 Propuesta

Para dar inicio a la propuesta para la mejora en la gestión de Recurso Humano del crucero Galápagos Legend se cree necesario primeramente reestructurar la organización de la gerencia hotelera, ubicada en el organigrama del crucero, con la finalidad de esclarecer las responsabilidades de cada puesto de trabajo y ubicar a los colaboradores en su área de trabajo respectiva.

Para la siguiente modificación en la estructura de gerencia hotelera del organigrama del Crucero Legend se ha tomado en cuenta como modelo referencial el organigrama organizacional de Crystal Cruises (ver imagen N. 2).

4.3 Organigrama del personal de hotelería

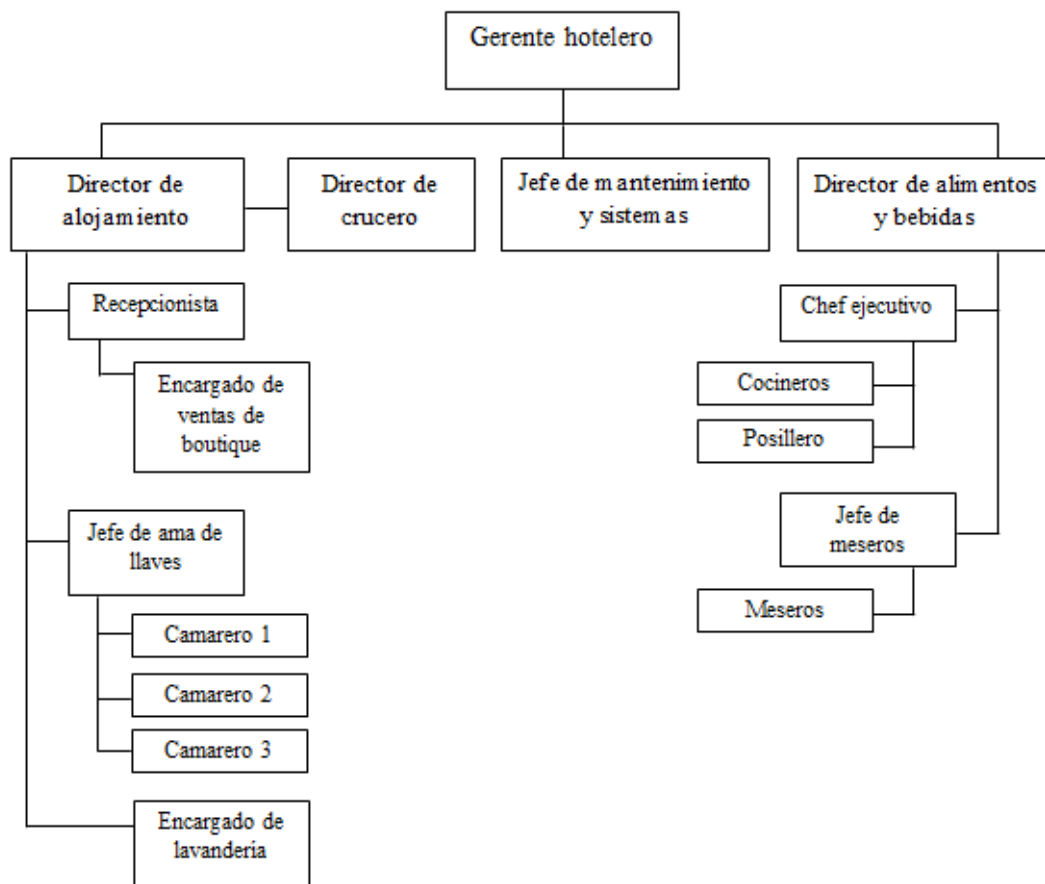


Ilustración 12. Organigrama del personal de hotelería de Klein Tours.

4.4 Proceso de reclutamiento y selección del personal

Se ha determinado como una falencia dentro de la selección del personal de Klein Tours, la falta de personas capacitadas para desarrollar el cargo requerido o, a su vez, la ausencia de capacitaciones hacia el personal escogido.

Según Snell y Bohlander (2013), el análisis y diseño de puestos de trabajo para un óptimo desarrollo consta de los siguientes elementos:

- Planeación estratégica de recursos humanos.
- Análisis de flujo de trabajo y diseño del puesto.
- Reclutamiento y selección.

- Proceso de evaluación del desempeño.
- Administración de compensaciones.
- Cumplimiento de la Ley.

Por ende, es necesario tener un proceso claro de reclutamiento y selección del personal embarcado, a través de un flujograma.

Según Cairó (2006), el flujograma es una representación gráfica que indican los pasos o procesos a seguir para la solución a un determinado problema. A continuación, en la Tabla No. 2, se presentan los símbolos utilizados para el diagrama de flujo del reclutamiento y selección del personal embarcado del crucero Galápagos Legend:



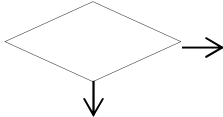

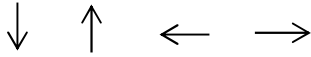

Representación del símbolo	Explicación del símbolo
	Marca el inicio y el fin del diagrama de flujo
	Representa un proceso
	Representa una decisión, dentro de la figura se aloja una condición, que dependiendo su resultado, se sigue por una de las ramas alternativas
	Representa la impresión de un resultado
	Expresa la dirección del flujo del diagrama
	Expresa el almacenamiento temporal de un archivo

Tabla 2. Símbolos del flujograma y su representación (Cairó, 2006)

4.4.1 Proceso de selección del nuevo personal a bordo del crucero Galápagos Legend

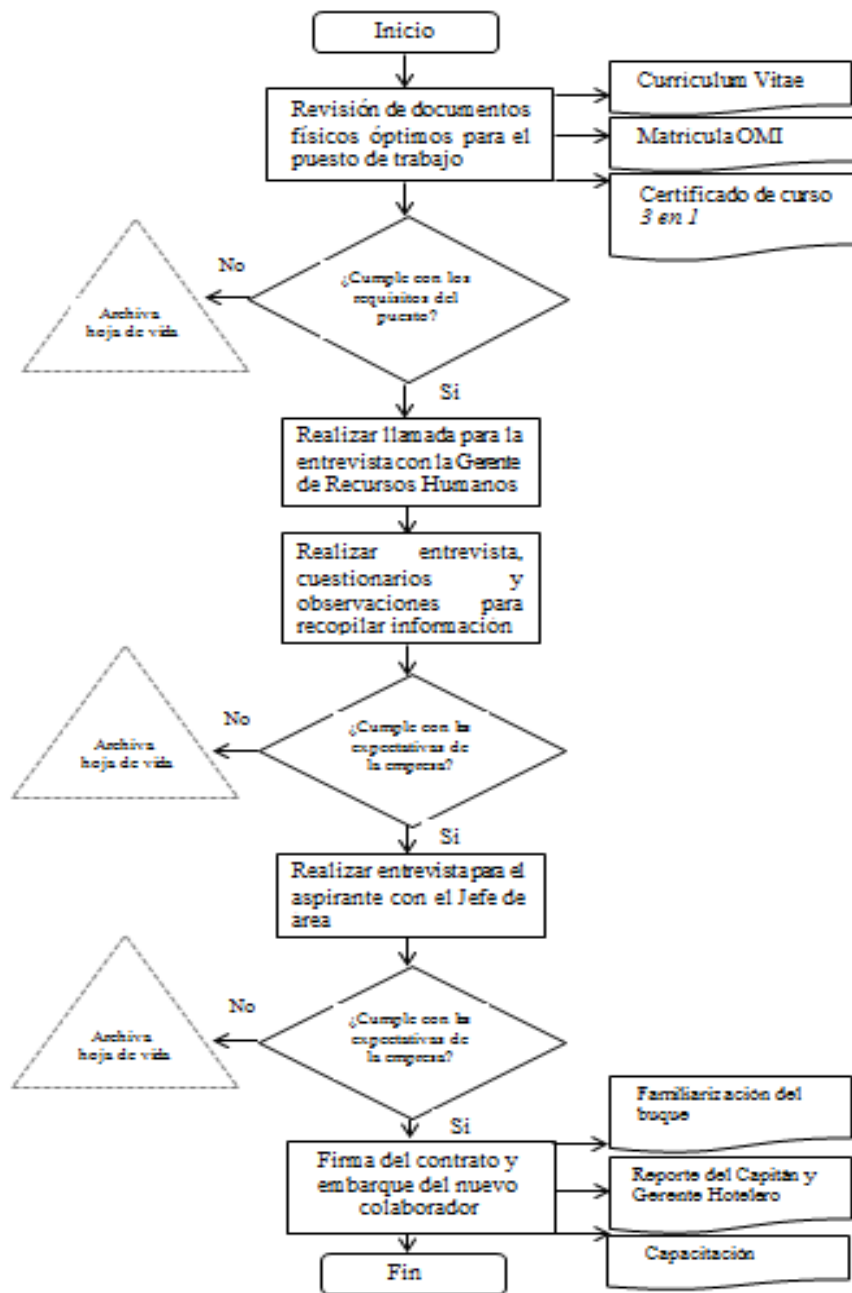


Ilustración 13. Flujoograma de selección del personal de tripulación del crucero Galápagos Legend.

4.5 Teoría organizativa

Según las encuestas, entrevistas y observaciones realizadas al personal de tripulación de la empresa Klein Tours se analizó que la misma maneja una filosofía organizacional con tendencias X y Y; en la cual, la teoría X describe al ser humano como un individuo sin aspiración a desarrollarse intelectualmente, como un individuo de características conformistas, que necesita de “castigos” para esforzarse dentro del trabajo.

En la teoría Y se determina que la persona es motivada a realizar actividades laborales por la recompensa salarial que espera y que el individuo necesita de una imagen jerárquicamente superior que controle su producción de una manera firme e inflexible.

Se propone desarrollar la filosofía organizacional de Klein Tours con el fin de mejorar la gestión de Recurso Humano y transformarla en Talento Humano; basándose en la Teoría Z, la cual enuncia, según Ouchi (1982), que su principio es el desarrollo intelectual del personal de la empresa, sin excluir fines económicos. A continuación, las diferencias entre Recurso Humano y Talento Humano según Chiavenato y Villamizar:

Gestión de Recursos Humanos	Gestión de Talento Humano
<ul style="list-style-type: none"> Las personas son consideradas como recursos empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas son consideradas como seres humanos <p>PROPUESTA: Para aprovechar la capacidad proactiva del trabajador se puede implementar la “hora loca” de los tripulantes hacia el <i>pax</i>, luego de la cena de bienvenida. Esta también sería una manera de alivianar el estrés del trabajador.</p> <p>La realización de esta actividad incluiría a todos los miembros de tripulación (con excepción de los oficiales) organizados a través de un horario rotativo y en grupos de 10 personas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> No reconoce que los individuos dentro de la organización tienen diferentes personalidades 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende que cada individuo dentro de una organización tiene características singulares con

	<p>aptitudes, conocimientos y habilidades diferentes</p> <p>PROPUESTA: Cada jefe departamental debe realizar a los colaboradores a su cargo una prueba de personalidad, así, con los resultados poder designar a los trabajadores a ciertas actividades de entretenimiento hacia el pasajero como karaoke, obras de teatro, actividades manuales, entre otras.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores son considerados como agentes pasivos dependientes de las decisiones de sus superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye al colaborador en la toma de decisiones con el fin de darle un sentimiento de pertenencia hacia su trabajo <p>PROPUESTA: Cada colaborador podrá escoger alguna actividad de entretenimiento, ya sea “hora loca”, karaoke, obra de teatro, actividades manuales. Con la regla de que todos deban participar en algo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente principal es el consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • El principal cliente de la organización es su propio empleado <p>PROPUESTA: Las actividades de ocio hacia el <i>pax</i> ayudan al cliente interno, ya que al estar en continua actividad y relajación se sentirá motivado para seguir realizando estas actividades.</p> <p>Con la participación del tripulante, este tendrá la oportunidad de perfeccionar sus aptitudes, consiguiendo su satisfacción personal, a su vez se verá reflejada en la diversión del <i>pax</i>.</p>

<ul style="list-style-type: none"> Las mejoras se direccionan hacia el cliente externo, descuidando el desarrollo intelectual y motivacional del personal de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene como principio el desarrollo y capacitación del personal con el fin de conseguir eficiencia y eficacia en la organización <p>PROPUESTA: Las actividades que el tripulante realice hacia el pasajero deben estar fundamentadas en capacitaciones, las cuales pueden ser dirigidas por el Director de Crucero. De esta manera se reforzaría otro principio de la cultura organizativa Z, el cual es el trabajo en equipo.</p> <p>El acercamiento que el tripulante tendría con estas actividades de ocio hacia el turista mejoraría la experiencia del mismo, puliendo aún más la imagen de la empresa.</p>
---	---

Tabla 3. Diferencia entre la Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Talento Humano, con el fin de generar propuestas dinámicas hacia Klein Tours (Chiavenato y Villamizar, 2002)

La teoría organizativa Z, para Ouchi (1982) consta de los siguientes apartados, con el fin de animar los pensamientos de todos los colaboradores que conforman la empresa:

- Se basa en el humanismo, al tomar en cuenta la inteligencia y dignidad del hombre, desde la dirección de la empresa hasta el puesto con la jerarquía más baja de la organización.
- Las sugerencias que los trabajadores tienen son estudiadas y tomadas en cuenta por la Dirección de la organización.
- El *Círculo de Calidad*²⁹ es fortalecido a través de actividades integradas.
- El salario de todo el personal es fijo, de esta manera los colaboradores tienen seguridad económica y el sentimiento de dignidad que la teoría Z desea transmitir.

²⁹ Compañeros de trabajo (Ouchi, 1982).

- Las decisiones de la empresa no se las hace individualmente, toda pasa por un proceso en el cual la participación de los miembros de la organización es fundamental.
- Todo colaborador debe tener conocimiento de la organización a un nivel macro, evitando así la súper especialización de áreas.
- El control no es utilizado en esta teoría, cada trabajador es anteriormente capacitado de manera que existe el denominado *autocontrol*, en el cual el individuo sabe realizar con eficacia sus actividades laborales, sin embargo, si existe inconveniente para la ejecución de tareas, los trabajadores pueden pedir ayuda a la dirección de la organización.
- Utilizan un método llamado *ringing*³⁰, con la finalidad de involucrar a todos los miembros de la organización.
- Existe un estudio constante del producto o servicio ofertado, con la finalidad de mejorarlo y repotenciarlo, para de esta manera ser la primera opción del consumidor (Ouchi, 1982).

CONCLUSIONES

- La empresa Klein Tours utiliza un modelo de Gestión de Recursos Humanos basada en las teorías XY, en las cuales el trabajador es considerado como un activo de la empresa y una herramienta para generar ganancia.
- Existe una motivación equívoca hacia el personal de tripulación del crucero Galápagos Legend.
- La ausencia de áreas de desarrollo intelectual y físico del personal de tripulación de la embarcación tiene efectos negativos para los mismos y, por ende, hacia la empresa.
- Existe una alta rotación del personal de tripulación del crucero Galápagos Legend, debido a la falta de seriedad con los tiempos de embarque.

³⁰ Proceso participativo y bien estructurado en el cual la dirección de una empresa consulta a sus miembros una decisión (Ouchi, 1982).

- Los tripulantes del buque turístico no tienen comunicación con sus familiares por medio de Wi fi o servicio telefónico, los mismos se comunican cuando el barco está anclado en puertos principales y llega cobertura telefónica. Esto provoca desmotivación al trabajador e influye en su rendimiento laboral.
- Las Leyes para La Gente de Mar, así como las regulaciones en el tiempo de embarque de los tripulantes en ocasiones no es tomada en cuenta por la directiva de la empresa.
- Las mejoras que se han realizado en el crucero Legend han sido únicamente dirigidas hacia el cliente externo, poniendo de lado la satisfacción o desarrollo del cliente interno.
- La falta de capacitación constante hacia los miembros de tripulación representa un problema en la eficacia y eficiencia que los colaboradores tienen ante situaciones laborales.
- Los trabajadores a bordo del crucero Legend desempeñan sus funciones dentro de un espacio confinado, en condiciones limitantes y bajo mucha presión.
- La comunicación entre directivos y colaboradores carece de claridad, lo cual podría deberse a la falta de trabajo en equipo.
- La oportunidad de ascensos existe dentro de Klein Tours, mediante la calidad del desempeño laboral que cada colaborador tenga.
- La empresa Klein Tours cumple con los pasajes de ida y vuelta al Ecuador continental del personal embarcado, así como la alimentación (desayuno, almuerzo y cena) y la estadía (camarote).
- A parte de la capacitación y experiencia requerida en cada cargo que vaya a desempeñar el tripulante, este necesita haber obtenido la licencia OMI, haber realizado el curso *3 en 1* y manejar fluidamente el idioma inglés como requisito para conseguir el puesto de trabajo.
- El tripulante, a parte de su sueldo fijo recibe al finalizar cada tour (con una duración de 3 a 4 días), propina por parte de los pasajeros.
- El sueldo del tripulante permanece igual, sin importar el tiempo que la persona haya desempeñado su cargo dentro de la empresa.
- Los miembros de tripulación tienen acceso limitado a las áreas sociales de pasajeros a bordo del Galápagos Legend, lo que reduce su espacio de transitoriedad.

- El área de hotelería dentro del crucero no está claramente estructurado.
- El diseño del barco ha sido modificado con la finalidad de añadir un auditorio alterno en beneficio del cliente externo.
- El ambiente de trabajo entre colaboradores es tranquilo y cómodo según las encuestas y entrevistas realizadas hacia los miembros de tripulación.
- La higiene de los camarotes es controlada por el primer piloto y penalizada si se encuentra en condiciones insalubres que afecten la condición de vida de los demás tripulantes.
- La hospitalidad brindada por el tripulante está impulsada por la propina final del pasajero.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda adaptar una bitácora de experiencias del pasajero a un lado del área de recepción, para poder analizar abiertamente la percepción de la calidad del servicio que el extranjero obtuvo a bordo del crucero.
- Se sugiere el rediseño del actual gimnasio dirigido hacia el tripulante, en el cual se incluya una pequeña biblioteca para el desarrollo intelectual del colaborador o a su vez un mini gimnasio con máquinas en buen estado para el desarrollo físico del mismo, con la finalidad de mejorar el estado anímico y motivacional del cliente interno. Se podría aceptar donaciones de libros de turistas, gente que resida en las islas Galápagos o de los propios colaboradores.
- Capacitar al personal cada seis meses, acerca de temas como la hospitalidad y la calidad del servicio con la finalidad de tener individuos con conocimiento actualizado que desempeñen con eficiencia e intelectualidad sus actividades laborales.
- Se sugiere un ayudante especializado en el tema de turismo para colaborar en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Klein Tours.
- Se recomienda el cumplimiento a cabalidad de las Leyes, normas y reglamentos establecidos para la Gente de mar.

- Se sugiere la realización de actividades que fortalezcan las relaciones entre los colaboradores y la directiva, como juegos, concursos, entre otros.
- Se recomienda informar a todo el personal acerca de las actividades que se realizan dentro del barco con la finalidad de inclusión.
- Se recomienda realizar cambios en la cultura organizacional de la empresa en dirección hacia la teoría administrativa Z, con el propósito de tener un personal conforme, motivado y capacitado para desempeñar sus funciones dentro de la embarcación.
- Se sugiere que la constante innovación sea parte de la gestión del personal a bordo.
- Se sugiere actualizar las herramientas de trabajo que cada colaborador en su área necesite, para brindar un servicio excelente.
- Se recomienda que la empresa Klein Tours incorpore el servicio de Wi fi dentro de la embarcación, para uso de los turistas, pero a su vez para que los tripulantes puedan tener conexión con sus familiares o amigos, sin embargo, que exista un control del uso de este recurso por parte de los directivos, evitando así distracciones en horarios laborales.
- Se sugiere que la tripulación realice ejercicios ergonómicos para evitar el desgaste físico dado al trabajar en condiciones donde las áreas son confinadas.
- Capacitar al tripulante en el tema de hospitalidad y resaltar la importancia del ser hospitalario.
- Se sugiere que los directivos reciban capacitaciones de como incentivar al personal a su cargo y desarrollar un sistema de auto control, anteriormente descrito en los principios de la teoría administrativa Z.
- Se recomienda desarrollar el Departamento de Gestión de Recurso Humano con el fin de transformarlo en un Departamento de Gestión del Talento Humano.
- Se sugiere contratar más personal femenino, debido a que en la actualidad el crucero Legend consta de una sola tripulante, mientras el resto son de género masculino. Tener más elementos humanos de género femenino podría tener un impacto positivo e interesante en la dinámica laboral.

V. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

5.1 IMPRESA

- Bernal, César. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ra edición) (volumen 1). Bogotá D.C: Pearson.
- Cairó, Osvaldo. (2006). *Fundamentos de programación: Piensa en C*. (1ra edición) (volumen 1). México: Pearson educación.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8va edición) (volumen 1). México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Dirube, José. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. (1ra edición) (volumen 1). Sicília: Epise.
- Gallego, Jesús & Melendo, Ramón. (2002). *Diccionario de hostelería*. (5ta edición) (volumen 1). Madrid: Thomson Paraninfo.
- Hernández, Sergio. (2011). *Introducción a la administración*. (5ta edición) (volumen 1). México D.F: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional Galápagos. (2003). *Libro VII del Régimen Especial: Galápagos*. (2da edición) (volumen 1).
- Jiménez, Wilburg. (1963). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. (1ra edición) (volumen 1). México D.F: Fondo de cultura económica.
- López, Alma. (2001). *Manejo de los recursos humanos*. (1ra edición) (volumen 1). Arlington: The Nature Conservancy.
- Mancini, Marc. (2000). *Cruceros, guía sobre la industria de los cruceros*. (1ra edición) (volumen 1). Madrid: Paraninfo.
- Mestres, Juan. (1999). *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. (2da edición) (volumen 1). Barcelona: Gestión 2000.
- Ouchi, William. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. (1ra edición) (volumen 1). Barcelona: Orbis.
- Pardo, Manuela. & Luna, Roberto. (2007). *Recursos humanos para turismo*. (1ra edición) (volumen 1). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Registro Oficial N.520. (2015). *Ley Orgánica de Régimen Especial de la Provincia de Galápagos*. (2do Suplemento).

- Reglamento Interno de Trabajo. (2011). *Reglamento Interno de Trabajo: Galápagos Corporación Turística Galatours S.A.*
- Snell, Scott & Bohlander, George. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. (16ª edición) (volumen 1). México D.F: CENCAGE Learning.
- Vereda, Marisol; Cárdenas, Silvina; Jensen, Marie; Galdames, Marión & Rubio, Rocío. (2016). *Los recursos humanos locales como personal de expedición en el mercado de cruceros antárticos. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(4), 797-810.

5.2 VIRTUAL

- Chiavenato, Idalberto & Villamizar, German. (2002). *Gestión del talento Humano*. Acceso: (04 de junio de 2017).
- Chica, Alaminos & Castejón, Juan. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios de escalas de opinión*. Marfil. Internet: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20331/1/Elaboraci%C3%B3n,%20an%C3%A1lisis%20e%20interpretaci%C3%B3n.pdf>. Acceso: (20 de marzo de 2017).
- Estrada, Raúl & Deslauriers, Jean Pierre. (2011). *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social*. Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales. Internet: <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>. Acceso: (07 de marzo de 2017).
- Fodorstravels. (2009). *Galápagos Legend: comments?*. Internet: <http://www.fodors.com/community/south-america/galapagos-legend-comments.cfm>. Acceso: (03 de mayo de 2017).
- Korstanje, Maximiliano. (2010). “Las formas de la hospitalidad”, en *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, V. 4, N°. 2, pp. 86-111. Internet: <http://revistas.univerciencia.org/turismo/index.php/rbtur/article/view/325/347>. Acceso: (24 de mayo de 2017).
- Losano, Piedad., & Torrejón, Cecilia. (2006). El turismo de Cruceros. *Boletín Electrónico Intercambio*, 5. Internet: <http://web.sistemasfce.com.ar/getace/images/stories/LOSANO%20-%20El%20Turismo%20de%20Cruceros.pdf> Acceso: (24 de noviembre de 2016).

- Manuel Butler Halter, (1997). *La industria de cruceros en EE.UU. y su proyección en Europa*. Internet: <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-134-1997-pag55-71-79326.pdf>.
- María T. Zancudo G., Guillermo Álvarez, (1997). *El negocio de líneas de cruceros y el modelo de estrategias competitivas*. Internet: <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/62897/65671>. Acceso: (05 de octubre del 2015).
- Maslow, Abraham. (1991). *Motivación y personalidad*. Internet: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=8wPdJ2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=motivacion&ots=F_eZXuOjhn&sig=uMh4pg9S7tP04u57ibTvnUjsRQk#v=onepage&q&f=false
- Moreno Briceño, Fidel., & Godoy, Elsy. (2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones (Human Talent: An Intangible Capital that Gives Value in Organizations)*. Internet: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>. Acceso: (12 de diciembre de 2016).
- Núñez, Paula. (2011). *Usos y definiciones de los términos relativos a los usuarios o clientes: Revista interamericana de bibliotecología*. Internet: <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/7926/7435>. Acceso: (30 de enero de 2017).
- O'scanlan; del Castillo, Manuel. & De Navarrete, Martin. (1831). *Diccionario marítimo español, que además de las definiciones de las voces con sus equivalentes en francés, inglés e italiano, contiene tres vocabularios de estos idiomas con las correspondencias castellanas, etc.* Internet: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=deRhAAAACAAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=diccionario+nautico&ots=0rqNk_N9qM&sig=EOB9fWh6HSAFF_lkr4kP8kRvZU4#v=onepage&q=diccionario%20nautico&f=false. Acceso: (26 de abril de 2017).
- Pezzi, Elena. (1994). Algunas voces náuticas (amura, bahía, baluma, bogar, bojar, ciar, racha, zarpar). *Miscelánea de Estudios Árabes y Hebraicos. Sección Árabe-Islam*, 43, 219-230. Internet:

<http://www.meaharabe.com/index.php/meaharabe/article/view/415/408>. Acceso: (24 de marzo de 2017).

- Pousada, Rafael. (2012). *Economía e historia del turismo español del siglo XX: Historia contemporánea*. Internet: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/HC/article/view/5934/5614>. Acceso: (30 de enero de 2017).
- Real Academia Española. (2017). Internet: <http://dle.rae.es/?id=BWCbLoY>. Acceso: (11 de enero de 2017).
- Taylor, Frederick. (1903). *Administración científica*. Internet: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36965421/Administracion-cientifica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487205286&Signature=8OPj0Bqrs%2F2R4cSCHYeg9HChBNc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_cientifica.pdf. Acceso: (15 de febrero de 2017).

5.3 DISERTACIONES Y TESIS

- Jaramillo, M. (2015). *Re-ingeniería de los servicios de alojamiento y recepción del Hotel Patio Andaluz del Distrito Metropolitano de Quito, año 2015*. Disertación de Grado. Quito: PUCE.
- José A. Montero Armas. (2013). *Navegación del Buque Escuela Guayas en el Crucero internacional 2012 y la seguridad y riesgo del personal en las maniobras de la Estación Trinquete; Propuesta de la optimización de la seguridad*. Tesis de Ciencias Navales, Universidad ESPE. Salinas, Ecuador.
- María A. Chiriboga Palacios. (2004). *Planificación estratégica 2003 del departamento Administrativo de Recursos Humanos N.E.S.A.* Tesis de Ciencias Económicas, Universidad UTE. Quito, Ecuador.

- Massaro, Victoria. (2015). *Tesis Final: Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos: ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?*
- Valeria L. Godoy Ponce. (2013). *Elemento funcional logístico personal en el crucero Internacional de Instrucción Atlántico 2012 – II Fase del Buque Escuela Guayas; Propuesto de mejora al proceso para cruceros internacionales*. Tesis de ciclo logístico, Universidad ESPE. Salinas, Ecuador.

5.4 ENTREVISTAS

- Autor-Aguirre Karla. (2016, octubre). [Carrasco Beatriz, Jefe de Dpto. de Recursos humanos de Klein Tours: Manejo del personal a bordo y gestión del departamento de recursos humanos de Klein Tours]. *Entrevista mediante grabación de voz*.
- Autor-Aguirre Karla. (2016, octubre). [Arias Carlos, Recepcionista a bordo del crucero Galápagos Legend de Klein Tours: Manejo motivacional percibido por el personal a bordo y tiempos de embarque de los colaboradores del crucero Galápagos Legend de Klein Tours]. *Entrevista mediante mail*.
- Autor-Aguirre Karla. (2016, diciembre). [Cevallos Cesar, Primer Ingeniero de máquinas a bordo del crucero Galápagos Legend de Klein Tours: Actividades de los colaboradores del crucero Galápagos Legend de Klein Tours, aspectos positivos y negativos de la empresa]. *Entrevista mediante grabación de voz*.

VI. ANEXOS

- Véase el CD.