

SATISFACCIÓN LABORAL Y COVID-19: EL CASO DEL SECTOR DE LOS CRUCEROS

WORK SATISFACTION AND COVID-19: THE CASE OF THE CRUISE SECTOR

Óscar Gutiérrez-Aragón (Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona)*¹

Josep-Maria Espinet-Rius (Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona)²

Ariadna Gassiot-Melian (Universidad de Girona)³

Aroa Pérez-Muñoz (Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona)⁴

Anna Ribas-Boadella (Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona)⁵

Resumen

El empleo en el sector turístico es habitualmente objeto de debate, ya que se caracteriza por una elevada intensidad horaria y bajas remuneraciones, lo que, a menudo, origina empleados insatisfechos y una alta rotación. El principal objetivo de este trabajo es conocer el nivel de satisfacción de la experiencia de empleado en el sector cruceros y cómo se ha modificado tras la pandemia de COVID-19. También analiza las motivaciones que tienen los empleados de cruceros. Además, se pretende conocer la existencia en este sentido de diferencias entre empleados en función de su origen, puesto de trabajo, nivel salarial y otras variables relevantes. La metodología empleada combina análisis cuantitativo, a partir de una encuesta a empleados a bordo de cruceros durante largas temporadas, y análisis cualitativo, realizado sobre los resultados de entrevistas semiestructuradas a trabajadores de forma presencial en el momento de desembarcar en puerto. Los resultados indican que, en general, los empleados del sector se muestran satisfechos, incluida la gestión de la pandemia. No obstante, existen elementos a mejorar, pues advierten de los bajos salarios y de la dureza de las condiciones laborales en los cruceros, ya que el 70,36% de los trabajadores permanecen embarcados más de 7 meses, el 93,21% trabajan los 7 días de la semana y el 87,14% realizan jornadas de más de 9 horas. Se concluye que el sector debería realizar reformas en las condiciones laborales para mejorar la experiencia de empleado. Resulta relevante que, precisamente a causa de la pandemia de COVID-19, se han implementado procedimientos y protocolos que han servido para mejorarla.

Palabras clave: COVID-19, cruceros, experiencia de empleado, navieras, satisfacción.

Códigos JEL: M14, O15

Abstract

Tourism sector labour market is normally a subject of discussion due to the characteristics of the sector, which involves long hours of work and low wages, resulting in unsatisfied workers

* Autor de correspondencia: oscar.gutierrez@eum.es

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4417-6310>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2712-4172>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7212-780X>

⁴ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3776-5528>

⁵ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5592-330X>

Fecha de envío: 16/06/2023. Fecha de aceptación: 13/09/2023

and a high level of turnover. The main objective of this work is to know the level of approval of the employee experience in the cruise sector and how it has changed after the pandemic of COVID-19. It also looks at the motivations of cruise ship employees. In addition, it is aimed to know the existence in this sense of differences between employees based on their origin, job position, salary and other relevant variables. The methodology used in the research combines quantitative analysis statistics based on a survey to employees who work on cruise ships for long periods, and qualitative analysis through semi-structured face to face interviews to workers at the time of disembarking at the port. Results show that, in general, employees are satisfied, including satisfaction towards the pandemic management. However, there are some elements that need to be improved, as they highlight the low wages and the difficult working conditions on cruise ships, since 70.36% of workers remain on board for more than 7 months, 93.21% work 7 days per week and 87.14% work more than 9 hours a day. It is concluded that the cruise industry needs to implement reforms in the working conditions in order to improve and optimize the employee experience. It's relevant that, especially because of the COVID-19 pandemic, procedures and protocols have been implemented and have been useful to improve this situation.

Keywords: COVID-19, cruises, employee experience, cruise companies, satisfaction.

JEL CODES: M14, O15

1. INTRODUCCIÓN

Tras la peor fase de la pandemia de COVID-19 el sector de cruceros ha vuelto a retomar la actividad con el propósito de situarse en cifras similares a las que tenía antes de la crisis sanitaria, lo cual no está previsto que suceda hasta, al menos, el final de 2023 (Cruise Line Association, 2022). Ciertamente, el sector de los cruceros ha sido una de las actividades turísticas más afectadas por la COVID-19, ya que tuvo que parar por completo su actividad (Holland *et al.*, 2021). En la actualidad, tiene que hacer frente a un conjunto de retos tales como la sostenibilidad ambiental y social, el impacto del cambio climático, la salud y seguridad, y conseguir de nuevo atraer a pasajeros tras la pérdida de reputación (Cruise Line Association, 2022; Florida-Caribbean Cruise Association, 2023; MedCruise, 2023). Para ello, es necesario conseguir mejorar la experiencia de los clientes, resultando clave la gestión de los empleados (Papathanassis, 2020; Faremi y Cunningham-Heirs, 2022; Florida-Caribbean Cruise Association, 2023; MedCruise, 2023; Raub *et al.*, 2023). Sin duda, el empleo en el sector turístico es habitualmente objeto de debate debido a que es un sector con mucha intensidad horaria y poco remunerado, lo que a menudo lleva a empleados insatisfechos y a una alta rotación, pudiendo afectar a la experiencia percibida por los clientes. La situación generada por la pandemia, primero con los prolongados confinamientos de la población embarcada cuando la enfermedad se manifestó con toda su crudeza en el primer trimestre de 2020, y luego, tras la suspensión de la actividad en los meses posteriores, ha generado diversos problemas económicos, laborales y de salud al personal del sector, pero, por otra parte, también ha servido para que las empresas de cruceros hayan tenido que adoptar medidas y protocolos de actuación que han permitido, en alguna medida, la mejora de las condiciones sociolaborales de los empleados.

El principal objetivo de este trabajo es conocer el grado de beneplácito de la experiencia del empleado en el sector cruceros, y si, como resultado de la pandemia de COVID-19, esta ha mejorado o ha empeorado. También se analizan las motivaciones que tienen los empleados de cruceros. La investigación también pretende determinar las posibles diferencias en este sentido que pudieran detectarse en función de diversas variables, como el origen, el puesto de trabajo o el salario, entre otras, de los distintos tipos de empleados, así como explorar

sus causas. Por último, se desea analizar además el impacto de la crisis sanitaria sobre los empleados y las propias compañías. Los resultados de este estudio pueden ayudar a cubrir el *gap* existente sobre la identificación de las motivaciones de los empleados de cruceros tras el impacto de la COVID-19, que tal vez no se detecten en las encuestas que realizan las compañías realizan por su cuenta, probablemente por temor a la no confidencialidad. Además, recoge la opinión de empleados de diversas navieras, lo que ayuda a tener una visión segmentada de las valoraciones. Todo ello debería permitir que las navieras aplicaran medidas más eficientes hacia sus empleados, lo que redundaría en una mejor experiencia de los clientes.

Para la consecución de los mencionados objetivos, este trabajo se estructura en las siguientes partes: tras esta breve introducción, se expone el marco teórico sobre el tema objeto de estudio. A continuación, se explica la metodología y se ofrecen los resultados obtenidos, así como las conclusiones a las que se llegan.

2. MARCO TEÓRICO

La industria del crucero moderna experimenta un gran crecimiento a partir de los años 70 del siglo XX, desarrollándose de forma paralela a la sociedad del bienestar, alcanzando gran popularidad como opción vacacional y de ocio y convirtiéndose en un nicho de mercado activo y dinámico dentro del ámbito del turismo tradicional (Cruz-Ruiz y Ruiz-Romero-de-la-Cruz, 2015; Papathanassis, 2019; Yoon y Cha, 2020). Gracias a este crecimiento fundamentado en diversos aspectos como la globalización, la reestructuración del sector o la oferta de paquetes de servicios adaptados para atender a diferentes perfiles de pasajeros, el turismo de cruceros, produce un significativo efecto económico tanto sobre las propias compañías del sector como sobre los lugares de destino (Peláez-Verdet y Loscertales-Sanchez, 2018; Syriopoulos, Tsatsaronis y Gorila, 2020; Gutiérrez-Aragón, Alcaraz-Espriu y Solano-Tatché, 2022). No obstante, a pesar de la fortaleza del sector, las empresas que lo operan deben estar preparadas para afrontar futuros desafíos y oportunidades relacionados con el aumento de la demanda, los impactos ambientales, sociales y culturales generados por la propia actividad, la mejora del marketing de destino, la optimización de las políticas de discriminación de precios y la necesidad de modificar las condiciones de trabajo de los empleados, avanzando hacia una más justa gestión de recursos humanos (Wondirad, 2019; Brewster, Sundermann y Boles, 2020; Namin, Gauri y Kwortnik, 2020; Peručić, 2020; Ariza-Montes *et al.*, 2021).

Precisamente, como en cualquier sector, una gestión sostenible de los recursos humanos es uno de los retos fundamentales para garantizar la competitividad de las compañías y de cada uno de sus barcos, pues, siendo sus trabajadores el principal activo de cualquier organización y base del logro de sus objetivos, una buena gestión que pueda garantizar la satisfacción, la productividad, la motivación, el bienestar mental, la salud y la seguridad de los empleados, resulta esencial dentro los modelos organizativos estratégicos de estas empresas (Kizielewicz y Wolska, 2017; Azizi *et al.*, 2021). Aunque trabajar a bordo de un crucero pueda considerarse una experiencia enriquecedora, los horarios de trabajo, los turnos, la escasez de periodos de descanso y los largos periodos de alejamiento familiar, hacen que la gestión del personal empleado en los barcos deba atender y contemplar una gran diversidad de aspectos relativos a la motivación, la comunicación, la educación, la promoción, la toma de decisiones y la satisfacción de los empleados en un entorno específico y, en ocasiones, aislado, muy diferente a otros espacios laborales (Vučur, Miloslavić y Bošnjak, 2016; Vázquez-Vázquez, Luque-Sendra y González-Abril, 2018).

En general, el profesional que trabaja en el sector turístico debe desarrollar competencias actitudinales y cognitivas como el dominio de varias lenguas, habilidades digitales y diversas

herramientas de marketing y comunicación, la empatía o el trabajo en equipo, y valores como la honestidad y la ética (Rivas-García, Cardoso-Espinosa y Cortés-Ruiz, 2019; Carlisle, Ivanov y Dijkmans, 2021). En el caso concreto de los cruceros, además de estas cualidades, los requerimientos propios de puestos, funciones y responsabilidades específicas del trabajo en los barcos, provocan una mayor complejidad en los procesos de planificación, contratación, asignación e incorporación del personal (Calza *et al.*, 2020; Suárez, Susaeta y Babinger, 2020). En este sentido, la gestión de recursos humanos en el sector debe ser capaz de proporcionar condiciones favorables para el trabajo y el ocio, promocionando en la medida de lo posible la satisfacción laboral, la comunicación de opciones y oportunidades de carrera, el compromiso organizacional y un buen ambiente social (Logunova *et al.*, 2020; Sandberg *et al.*, 2020). Los empleados de los cruceros, por las especiales condiciones de trabajo que desarrollan, deben obtener estímulos suficientes en cuanto a salario, beneficios, seguridad en el empleo o flexibilidad horaria como para que les compense la carga laboral, las restricciones y los largos periodos lejos de sus hogares (Bolt y Lashley, 2015; Catindig, Condino y Olivares, 2018).

Estos trabajadores, al tener que desarrollar su actividad profesional en un entorno laboral en cierto modo aislado del exterior, por un lado, han de mostrar una gran tolerancia para atender cualquier demanda de los huéspedes, y, por otro, han de adaptarse a unas condiciones socioespaciales muy limitadas, por lo que es frecuente que se manifiesten problemas conductuales o de estrés laboral, derivados de la carencia de comodidades, la convivencia con aspectos psicológicos negativos o errores organizativos (Dennett, 2018; De-Oliveira-Monteiro, Peterlevitz y Scachetti, 2018; Kusuma y Susilowati, 2020; Jarvis *et al.*, 2022). Otro aspecto importante en este sentido es la falta de formación específica y técnica de muchos de los trabajadores del sector, que hace necesaria la implantación de planes formativos tendentes a lograr mejoras sustanciales en cuanto a productividad, capacitación, competencias y habilidades (Calinao, Tabla y Carlo, 2020; Casales-García *et al.*, 2021). Por todas estas razones, resulta preciso diseñar equipos, lugares y entornos de trabajo sostenibles, que permitan reducir los riesgos derivados de una mala salud, el estrés o la insatisfacción, al tiempo que sirvan para armonizar las necesidades de los trabajadores con los objetivos de la organización, mejorando tanto la relación entre los tiempos de trabajo y descanso y ocio, como la calidad de servicio percibida por los pasajeros (Österman, Praetorius y Hult, 2017; Radic, 2018; Zalvide-Bassadone, 2018).

En este contexto, a pesar de los avances conseguidos en las últimas dos décadas, no cabe duda que la sostenibilidad de los entornos laborales de los cruceros se ha visto seriamente afectada por la pandemia de COVID-19, pues, debido a la inevitable convivencia de tripulaciones y pasajeros en espacios reducidos, una crisis sanitaria como esta convirtió a ambas poblaciones muy vulnerables al contagio, lo cual acabó teniendo consecuencias económicas y de mala reputación muy perniciosas para el sector (Holland *et al.*, 2021; Sucheran, 2021). Ya antes de la pandemia de COVID-19, las infecciones respiratorias agudas o las gastrointestinales representaban la mayor parte de los problemas sanitarios en los viajes en crucero, pues un agente infeccioso introducido en este tipo de entorno tiene un gran potencial para distribuirse ampliamente por todo el barco, afectando a todos los integrantes del barco (Kak, 2015; Pavli *et al.*, 2016; Zheng *et al.*, 2016). El hecho de estar en espacios cerrados, habituales en los cruceros, debido a una menor circulación de aire, provoca una alta transmisibilidad de enfermedades respiratorias como la COVID-19, lo cual hace necesaria la implementación de apropiados programas de higiene que permitan una continua vigilancia para reducir los brotes y sus consecuencias, una adaptación de las infraestructuras con el fin de evitar futuros contagios en la medida de lo posible y una adopción de políticas de transparencia comunicación y colaboración rápida con las autoridades sanitarias (Fujita *et al.*, 2018; Mizumoto y Chowell, 2020; Almilaji, 2021).

La pandemia de COVID-19 trajo consigo aparejadas otras consecuencias económicas muy adversas para el sector turístico en general y el de los cruceros en particular, como una nueva realidad de cierre de fronteras en un gran número de países, un prolongado período de limitaciones en los viajes, una disminución de los precios para incentivar la demanda y un aumento de los costes debido al incremento y mejora de los protocolos de seguridad (Pounder, 2021; Ajagunna y Casanova, 2022; Benítez-Aurioles, 2022). Los trabajadores de los cruceros también se vieron perjudicados económicamente por el gran número de despidos laborales que se produjeron, la limitación de visados para trabajar y una rebaja en los salarios, lo cual deterioró gravemente su situación económica y la de sus familias, al reducirse los envíos monetarios de los empleados a sus hogares (Dempster y Zimmer, 2020; Radic *et al.*, 2020a). Las compañías, por su parte, se tuvieron que enfrentar a un cierre abrupto de sus fuentes de ingresos debido a la suspensión de cruceros, a la negación de acceso de muchos barcos a determinados puertos por temor a propagar el virus y a un gran número de investigaciones criminales y demandas debido a las infecciones de pasajeros a bordo, todo lo cual acabó redundando en notables caídas del valor de sus acciones y, en algunos casos, quiebras financieras y cierres empresariales (Nhamo, Dube y Chikodzi, 2020; Lin, Tsai y Lee, 2022). Con todo, quizás el peor daño que ha producido la pandemia al sector ha sido el deterioro reputacional, que ha hecho percibir en las vacaciones a bordo de cruceros un gran riesgo para la salud por una parte significativa de su público objetivo (Castaldo, Penco y Profumo, 2021; Sucheran, 2021). En cualquier caso, también es cierto que, como en cualquier tipo de crisis, esta también ha servido para introducir, obviamente requiriendo costosas inversiones, diversas mejoras en el sector, muchas de ellas transversales, en materia de tecnología, recursos humanos, atención al cliente y resiliencia, como la mejora de la identidad de marca, la optimización de la experiencia del empleado, el incremento del alcance de la responsabilidad social corporativa, la implementación de estándares mucho más estrictos con respecto a la salud y la limpieza, la automatización de tareas y un más rápido desarrollo tecnológico que sirva para impulsar los cambios necesarios (Flores-Ruiz, Barroso-González y Castro-Vadillo, 2016; Yohn, 2020; Yoon y Cha, 2020; Ajagunna, Ilori y McLean, 2022; Smith-Johnson, Mais-Thompson y Immanuel-Paul, 2022).

De todos modos, son las consecuencias de la pandemia de COVID-19 sobre la salud de los trabajadores de los cruceros unas de las que más problemas han causado a las empresas del sector, pues, aparte de aquellas que la propia enfermedad podía causar a quienes la padecieran, se produjo un importante incremento de problemas psicológicos o de salud mental, principalmente trastornos de ansiedad y depresión, derivados, sobre todo en los inicios de la crisis sanitaria, de los confinamientos a bordo de los barcos y del rechazo a las medidas adoptadas por las compañías para intentar subsanar la situación (Radic *et al.*, 2020b; Tebergade-Paula y Merlotti-Herédia, 2021; Faremi y Cunningham-Heirs, 2022). Ya en esos primeros momentos de la pandemia fue posible detectar el profundo impacto psicosocial que producía en los empleados de los cruceros que el gran número de casos de pasajeros y compañeros infectados no les permitía desembarcar, lo cual puso de manifiesto la necesidad de implantar estrategias de ayuda y protección a los trabajadores como la reducción de horarios, sistemas de apoyo entre trabajadores o la consultoría de salud mental para el personal (Batra *et al.*, 2020; Farooqi *et al.*, 2020). La industria de cruceros, dadas las circunstancias, ha tenido que adoptar medidas relativas a la prevención de los brotes, mejora de la higiene y la seguridad de la tripulación, apoyo a la salud mental de trabajadores y pasajeros, perfeccionamiento de las respuestas de emergencia cuando sea pertinente e implementación de protocolos adicionales para mejorar la salud pública a bordo (Chrysikou *et al.*, 2021; Chikodzi, Nhamo y Dube, 2022).

En definitiva, no cabe duda que los empleados son componentes esenciales en cualquier negocio, por lo que la industria crucerista debe tratar de desarrollar las regulaciones necesarias

que permitan aumentar el control, mejorar la prevención y minimizar los efectos desfavorables respecto a su salud, optimizando sus condiciones y la calidad de vida dentro de los barcos, incluso en aquellos casos en los que se produzcan situaciones de confinamiento (Nakazawa, Ino y Akabayashi, 2020; Lloret *et al.*, 2021). Sobre este particular, cabe señalar que la literatura académica específica sobre satisfacción de empleados de cruceros es relativamente escasa y se basa tanto en estudios cualitativos como cuantitativos (tabla 1). De todos los estudios sobre esta cuestión, identificados a partir de un análisis exhaustivo en la Web Of Science (WOS) y Scopus, tan solo Raub *et al.* (2023) muestra datos obtenidos desde la COVID-19.

TABLA 1. PRINCIPAL LITERATURA ACADÉMICA SOBRE SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS EN EL SECTOR DE CRUCEROS

Artículo	Metodología	Principales conclusiones
Bolt y Lashley (2015)	Entrevistas en profundidad	Se observan dificultades en las condiciones de trabajo y de espacio para la vida social, así como las relaciones laborales con compañeros de diversas nacionalidades y lenguas (a pesar de los beneficios que representan). No obstante, el salario compensa estas dificultades.
Dennett (2018)	Entrevistas en profundidad	Los encuestados identifican cinco ámbitos relevantes sin establecer una prioridad pues es un estudio cualitativo: el espacio físico y diseño del barco, el sistema del barco que incluye la jerarquía y normas, el tiempo, que incluye las horas de trabajo y las horas libres y la vida social, las tareas realizadas y cuál es su status comparado con el resto de trabajadores, y las relaciones entre personas, tanto con los propios compañeros, los superiores y el resto de la tripulación con la que se comparte el alojamiento y los espacios sociales. Las tres primeras se consideran más vinculantes.
Calinao <i>et al.</i> (2020)	Cuestionario	Los factores que más generan retención en los empleados de cruceros son los salarios, recompensas, reconocimiento, ambiente de trabajo, formación y desarrollo, y seguridad. Estos elementos no se ven afectados por el sexo y el estado civil, pero sí algo por la edad, su nivel educativo y el nivel de ingresos.
Lütkenhaus (2020)	Cuestionario	El estudio define cinco <i>espacios</i> para valorar la vida a bordo de un crucero. Según los resultados obtenidos, por orden de importancia, estos son los siguientes: espacio para vivir (tiempo libre, alojamiento, privacidad, y vivir y trabajar cerca de amigos y conocidos), espacio de trabajo (salarios y compensaciones, horas de trabajo, y trabajo emocional), espacio de salud (facilidades internas y alimentación), auto-espacio (nuevos aprendizajes, autoestima y reconocimiento social) y espacio social (relación con otros compañeros y el aislamiento que conlleva estar un tiempo alejado de la residencia habitual).

TABLA 1. PRINCIPAL LITERATURA ACADÉMICA SOBRE SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS EN EL SECTOR DE CRUCEROS (*continuada*)

Artículo	Metodología	Principales conclusiones
Ariza <i>et al.</i> (2021)	Cuestionario	El estudio valora las condiciones de trabajo de los empleados de cruceros desde el punto de vista de los trabajadores, según el cargo. Están sobre todo satisfechos en el ámbito del entorno físico; el entorno social y las competencias que necesitan y la autonomía con que trabajan. Las principales insatisfacciones provienen de la distribución y duración del horario de trabajo; la intensidad; y la seguridad y las posibilidades de mejorar la carrera profesional.
Casales-García <i>et al.</i> (2021)	Cuestionarios	Los factores más valorados por la tripulación de cruceros son la relación sueldo-esfuerzo, la estabilidad laboral y los salarios. Lo menos valorados son la formación y la posibilidad de promoción.
Raub <i>et al.</i> (2023)	Cuantitativo	El estudio compara las motivaciones para trabajar en cruceros de la Generación X y los <i>Millennials</i> . Parte de 57 ítems, si bien se agrupan en ocho bloques. Los tres bloques que más se valoran son el desafío y el interés, la autonomía y flexibilidad en el trabajo, y la cultura y relaciones laborales. Los siguientes elementos que se valoran son las contribuciones que este trabajo puede aportar a la sociedad, sintiéndose auto realizado y seguro de uno mismo, las oportunidades de formación, desarrollo y promoción, el salario y otras recompensas, y la flexibilidad horaria, duración de contrato y las actividades sociales. Finalmente, el elemento que claramente menos valoran ambos segmentos es lo que denominan “ <i>comodidad</i> ”, que incluye la vida y las instalaciones a bordo.

Fuente: Elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

Para la consecución de los objetivos de esta investigación se ha diseñado un estudio basado en la combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas, entendiendo que, gracias al empleo de diversas técnicas es posible una visión más completa del tema objeto de estudio (Webb *et al.* 1966; Bericat, 1998; Gutiérrez-Aragón, Gassiot-Melian y Alabart-Algueró, 2021).

El análisis cuantitativo se lleva a cabo sobre los resultados de una encuesta a trabajadores del sector crucerista (fuente primaria) con el fin de poder conocer diversos aspectos relacionados con la experiencia de empleado a partir del comienzo de la pandemia de COVID-19 y de las consecuencias sociolaborales que de ello se derivaron. La muestra sobre la que se practicó la encuesta estuvo compuesta por 280 individuos, todos ellos empleados del sector. Teniendo en cuenta que la población aproximada, es decir, el total de empleados del sector de cruceros es de aproximadamente 232.000 (Ward, 2020), para un intervalo de confianza del 95% y una

proporción de la población del 50% (cifra discreta teniendo en cuenta que todos los encuestados son empleados del sector) el error de muestreo es de $\pm 5,85\%$.

La encuesta consta de 14 preguntas y se realizó en todos los casos de forma directa y personal. Esta encuesta está dividida en dos grandes apartados. En el primer apartado, se preguntaron elementos sobre el perfil sociodemográfico y las condiciones laborales del trabajador y, en el segundo apartado, se realizaron preguntas relacionadas con dos grandes temáticas: la satisfacción y las motivaciones futuras en el puesto de trabajo. Se emplearon soportes digitales para la recogida de los datos con el fin de poder facilitar su posterior tratamiento estadístico. Las fuentes de referencia para la elaboración de las preguntas del cuestionario son diversas, principalmente Calinao *et al.* (2020), Lütkenhaus (2020) y Ariza *et al.* (2021) (tabla 2).

TABLA 2. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Pregunta	Tipología	Texto Pregunta	Referencia Bibliográfica
1	Perfil sociodemográfico	Género	Calinao <i>et al.</i> (2020): género, edad, posición laboral, nivel académico, días/semana, antigüedad
2		Edad (en tramos)	
3		Estado Civil	
4		Nacionalidad (por continentes)	
5		Nivel académico	
6	Perfil laboral	Posición laboral	Lütkenhaus (2020): género, edad, meses/ año, horas/día, moneda, salario anual bruto
7		Número de meses que trabaja en un año	Ariza <i>et al.</i> (2021): género, edad, estado civil, nacionalidad, salario anual
8		Número de días a la semana que se trabaja	
9		Número de horas al día que se trabaja	
10		¿Cuánto tiempo lleva trabajando para esta empresa?	
11		¿En qué moneda recibe el salario?	
12		¿Cuál es el salario anual bruto?	
13a	Grado de acuerdo o desacuerdo en relación a las tareas que el empleado realiza	Me gustan las tareas que realizo	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
13b		Me gusta mi horario	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
13c		Tengo las herramientas necesarias para realizar mis tareas	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
13d		La compañía ofrece posibilidades de desarrollo profesional y económico	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
13e		Trabajo en un cómodo y agradable ambiente de trabajo que me permite realizar mi faena de manera más fácil	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
13f		La compañía y mis jefes tratan de mantenerme motivada/o en el trabajo	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)

TABLA 2. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO (continuada)

Pregunta	Tipología	Texto Pregunta	Referencia Bibliográfica
13g		Estoy satisfecho con el salario que recibo	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
13h		Las instalaciones donde vivo son agradables y facilitan mi estancia en el barco como empleado	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
13i		Cuando he tenido un problema o situación inusual, la compañía ha respondido adecuadamente	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
13j		La compañía ha hecho la vida más fácil a los empleados con la llegada del COVID 19	Faremi y Cunningham (2022)
13k		Me gustaría seguir trabajando en esta compañía	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
13l		Recomiendo trabajar en un crucero	Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
14a		Grado de acuerdo o desacuerdo en relación a lo que aumentaría la satisfacción y motivación del empleado	Aumento del salario
14b	Tener más beneficios sociales		Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
14c	Mejoras en el horario: más días libres, más tiempo libre		Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
14d	Mejor trato por parte de mis superiores		Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
14e	Más oportunidades profesionales		Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)
14f	Facilitar el bienestar social en el barco con los compañeros de trabajo		Lütkenhaus (2020) Ariza <i>et al.</i> (2021)

Nota: Las preguntas 13 y 14 se han realizado con una escala Likert de 5 opciones: totalmente en desacuerdo, desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante 12 días no consecutivos entre los meses de marzo y mayo de 2022 en el puerto de Barcelona. Debido a las limitaciones del propio entorno y a la necesidad de permisos de la autoridad portuaria para acceder a la zona de desembarco de los empleados de los cruceros, no fue posible subir a bordo de los buques para realizar las encuestas, sino que había que esperar a que los propios empleados bajasen al puerto, circunstancia que en muchos casos no les era permitida, salvo para acudir a la tienda de la terminal a comprar los productos que necesitaban, siendo estos los momentos más fructíferos para la realización de las encuestas. Las encuestas se realizaron a trabajadores de diversos barcos que amarraban

en el puerto de Barcelona y correspondían a distintas navieras como, por ejemplo, Cunard, Holland America, MSC Saga, NCL, Princess, Seabourn o Silver Sea. Sobre los datos obtenidos en la encuesta, una vez depurados, se ha utilizado el programa SPSS para realizar análisis estadístico descriptivo e inferencial. El objetivo de esta parte del análisis era explorar el perfil y percepciones de los trabajadores y analizar las relaciones entre el perfil del empleado (p.ej. edad, género, estado civil, nivel educativo, etc.) y su experiencia y satisfacción en su puesto de trabajo (p.ej. satisfacción con las tareas, con el horario, etc.). Específicamente, con el programa *IBM SPSS Statistics*, se implementan las pruebas paramétricas siguientes: t-Student, para la comparativa de medias entre dos grupos independientes, y el análisis de la varianza (ANOVA), para la comparativa de medias entre más de dos grupos.

Por otro lado, el método de recolección de datos cualitativo empleado en el estudio ha sido el de la entrevista semiestructurada, realizada a veinte empleados con diferentes puestos de trabajo, responsabilidades, salarios y orígenes. El cuestionario se elaboró en base a los trabajos cualitativos de Bolt y Lashley (2015), Dennett (2018) y Faremi y Cunningham (2022), si bien también se tuvieron en cuenta los trabajos cuantitativos de Calinao *et al.* (2020), Lütkenhaus (2020) y Ariza *et al.* (2021) (ver tabla 5). Las entrevistas se llevaron a cabo presencialmente, siempre bajo la condición de mantener el anonimato en cuanto a los entrevistados, las compañías para las que trabajan y los diferentes buques en los que desarrollan su labor. Para analizar el contenido de estas entrevistas, se identifican los temas principales y se contrastan. Esta fase del estudio contribuye, de modo complementario, a conocer en más profundidad el tema objeto de la investigación, precisamente por parte de quien mejor puede atestiguar sobre ello, las personas que ejercen su trabajo dentro de los barcos.

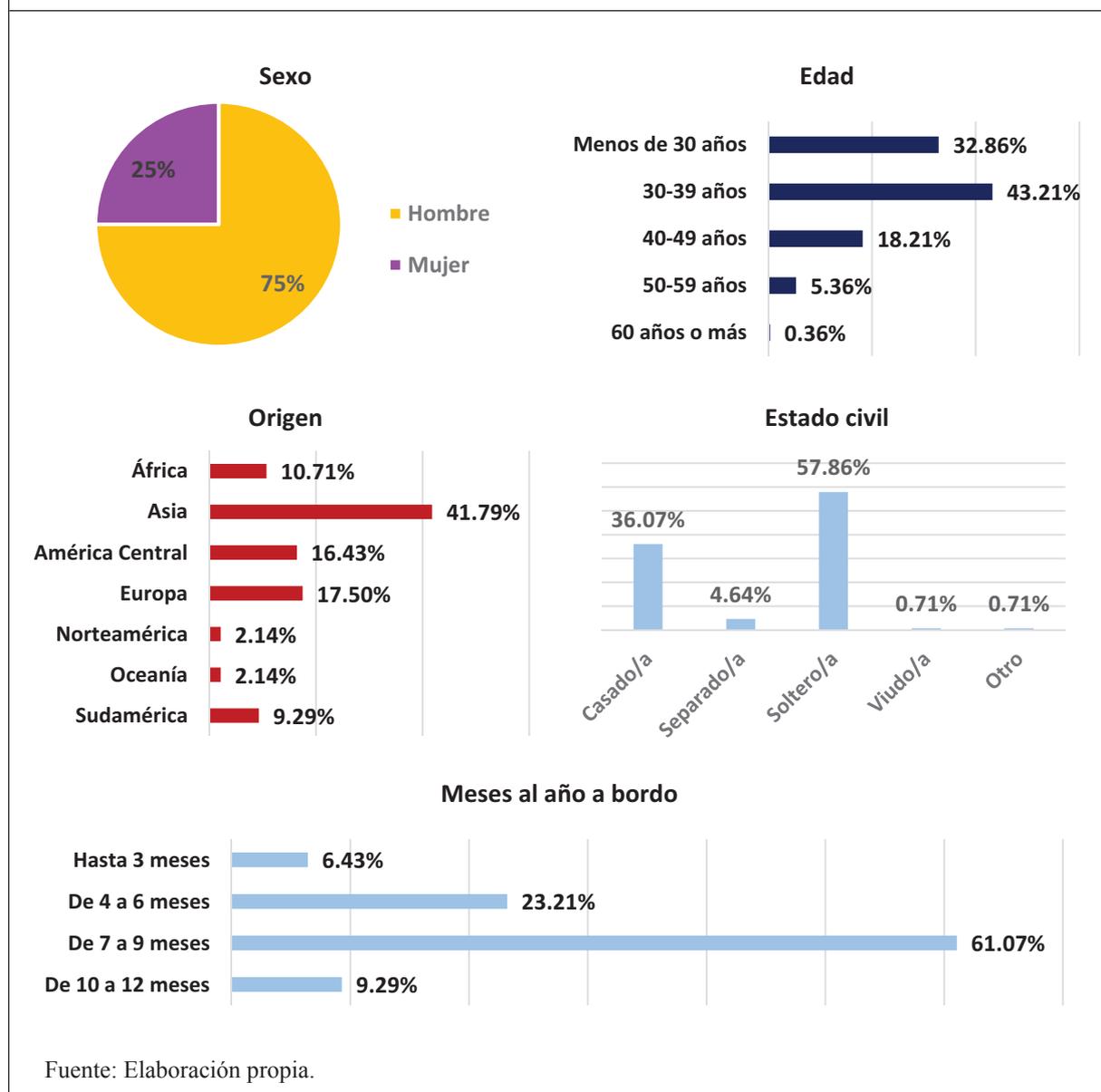
4. RESULTADOS

Este análisis de resultados se divide en dos grandes bloques. En primer lugar, se presentan los resultados del análisis cuantitativo a partir de la encuesta realizada a los empleados de las navieras en el Puerto de Barcelona. En segundo término, se aportan los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas a distintos perfiles de empleados de las mismas navieras y se contrastan con los resultados de las encuestas.

4.1. Análisis cuantitativo

El objetivo principal del análisis cuantitativo en el presente estudio pasa por conformar una visión general de los trabajadores del sector de cruceros sobre la valoración de la experiencia de empleado y cómo ha sido afectada por la aparición de la pandemia de COVID-19 y sus consecuencias. Por ello, se ha llevado a cabo una encuesta sobre una muestra de 280 individuos, todos ellos trabajadores o trabajadoras en activo a bordo de diferentes cruceros que han arribado al puerto de Barcelona, el principal puerto del Mediterráneo, en el periodo en que se llevó a cabo el trabajo de campo. La muestra estuvo compuesta por un 75% de hombres y un 25% de mujeres. Por edad, hubo un predominio de personas jóvenes, pues un 32,86% tenía menos de 30 años, un 43,21% tenía entre 30 y 39 años, un 18,21% entre 40 y 49 años, un 5,71% entre 50 y 59 años y sólo un 0,36% tenía 60 o más años. En cuanto al continente de origen de los encuestados, un 41,79% era de origen asiático, un 17,5% europeos, un 16,43% de América Central, un 10,71% africanos, un 9,29% de América de Sur, un 2,14% de Oceanía (1,07% de Australia) y un 2,14% de Norteamérica. El estado civil más habitual de los participantes en el estudio fue el de soltería (57,86%), seguido por aquellas personas casadas o en pareja (36,07%). En menor escala aparecen personas en régimen de separación o divorciados (4,64%) o que

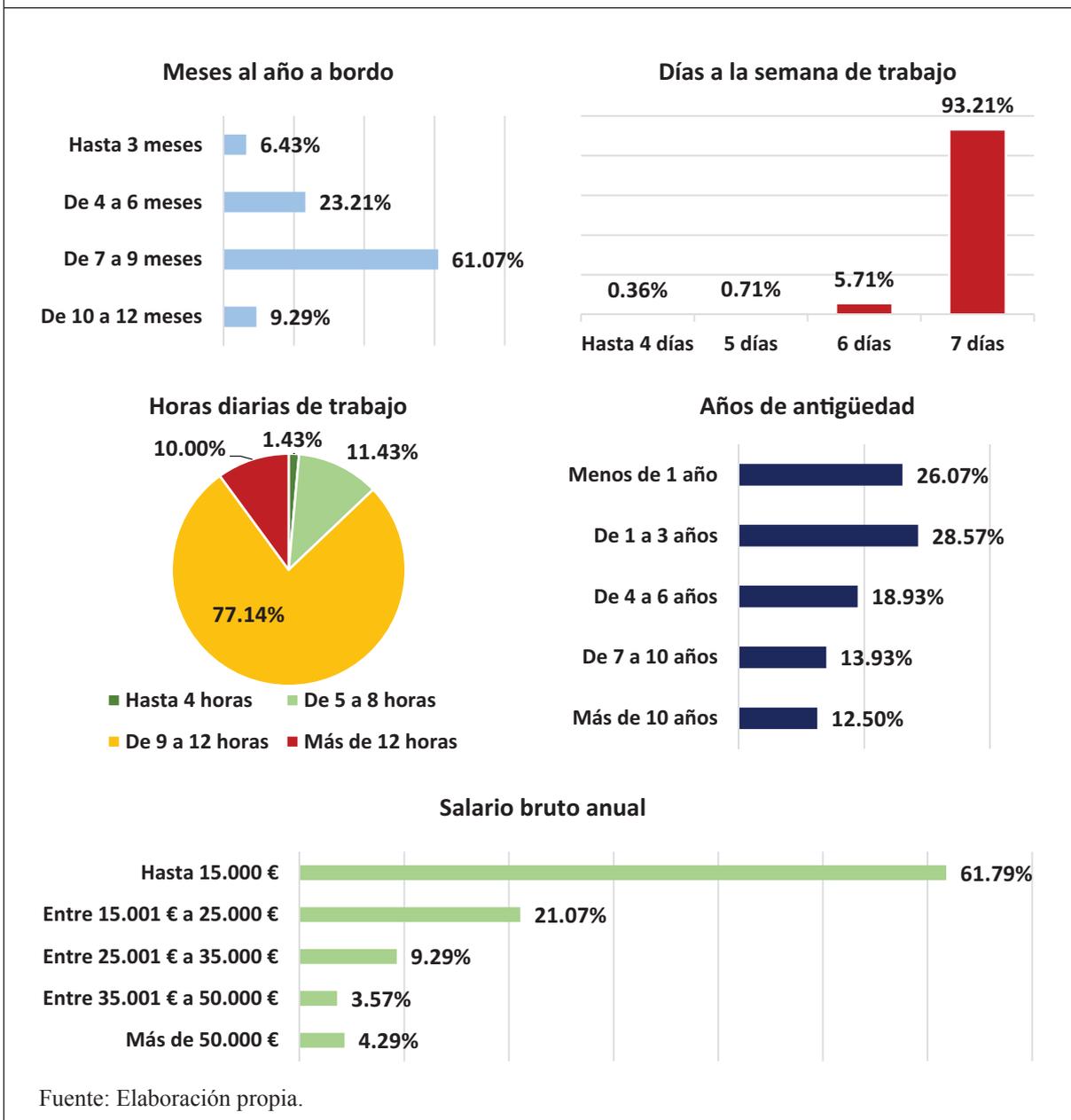
FIGURA 1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA



han enviudado (0,71%). Estas cifras muestran una preeminencia de trabajadores sin vínculos familiares de primer grado frente a quienes sí los tienen. En lo referente al nivel estudios de los individuos integrantes de la muestra, el 51,07% de ellos manifestaron haber cursado algún tipo de estudios universitarios, un 28,21% tenían estudios de formación profesional o similares, un 11,43% tenían estudios secundarios y un 9,64% estudios de educación primaria (figura 1).

En función del tipo de puesto de trabajo o de los servicios que prestan a bordo de los barcos, un 22,14% de los participantes en el estudio desarrollan labores correspondientes al alojamiento, un 17,14% trabajan en el departamento de comida y bebidas, un 12,14% detenta algún puesto de mando en el buque o en el hotel, un 11,07% se dedica a labores de limpieza, un 7,14% se ocupa de tareas relacionadas con el entretenimiento, un 5% es personal de seguridad, otro 5% son tripulantes del buque, un 4,64% oficiales, un 2,50% es personal médico y otro 2,50% trabaja en el departamento de comunicación. El 10,71% restante está repartido entre una gran diversidad de labores con escasa representación en la muestra.

FIGURA 2. PERFIL LABORAL DE LOS ENCUESTADOS



Una de las cuestiones que resultaba muy relevante para la investigación era conocer las condiciones laborales y salariales de los partícipes en el estudio, pues, sin duda, han de repercutir en su experiencia de empleado. Por ello, se les consultó sobre el periodo de trabajo habitual al año a bordo del barco, el número de días que trabajan a la semana, el número de horas que lo hacen cada día, los años de antigüedad que llevan en su compañía y el salario bruto anual que perciben (figura 2).

Los resultados del estudio referentes a los tiempos y jornadas de trabajo advierten de la dureza de las condiciones laborales a bordo de los cruceros, ya que, en primer lugar, indican que el 61,07% trabajan temporadas de entre 7 y 9 meses a bordo, el 23,21% entre 4 y 6 meses,

un 9,29% entre 10 y 12 meses y un 6,43% sólo permanecen hasta 3 meses en los cruceros. En cuanto a los días a la semana que prestan sus servicios, un porcentaje muy elevado, el 93,21% reconocen trabajar los 7 días de la semana (es decir, carecen de días libres de descanso), el 5,71% admite trabajar 6 días a la semana (con una sola jornada semanal de descanso), el 0,71% trabaja 5 días a la semana y el 0,36% trabaja 4 días o menos a la semana. Por otro lado, el 10% de los individuos encuestados admite trabajar más de 12 horas diarias, un 77,14% entre 9 y 12 horas diarias, un 11,43% tiene jornadas de entre 5 y 9 horas y tan sólo un 1,43% trabaja menos de 4 horas diarias.

Por otro lado, los salarios brutos anuales que perciben los empleados de los cruceros que han constituido la muestra del estudio son, por lo general, bastante bajos, pues el 61,79% de los empleados encuestados reconoce cobrar menos de 15.000 euros anuales. El 21,07% cobra entre 15.001 y 25.000 euros, el 9,29% entre 25.001 y 35.000 euros, el 3,57% entre 35.001 y 50.000 euros y el 4,29% más de 50.000 euros. La gran mayoría de los integrantes de la muestra, un 84,64%, indica que cobra su salario en dólares, mientras que el 15,36% lo cobra en euros. Para facilitar el tratamiento de datos, los datos sobre salarios ofrecidos en dólares fueron transformados a euros según el tipo de cambio vigente en el momento de realización del trabajo de campo del estudio. Los datos recogidos revelan además que este es un sector con una gran rotación laboral pues el 26,07% de los encuestados señala que lleva menos de 1 año trabajando en su compañía y el 28,57% manifiesta llevar entre 1 y 3 años (por lo tanto, más de la mitad, el 54,64%, tiene menos de 3 años de antigüedad). Por su parte, el 18,93% ha estado trabajando entre 4 y 6 años en la misma empresa, el 13,97% entre 7 y 10 años y el 12,50% más de 10 años.

En relación con la satisfacción laboral en el presente, los encuestados muestran unos niveles elevados de satisfacción, todos ellos con medias de aproximadamente 4 sobre 5. Ciertamente, los valores medios oscilan entre 3,586 y 4,000, y las desviaciones estándar oscilan entre 0,844 y 1,031, indicando poca variación. Todo ello se traduce en un elevado nivel de recomendación de trabajar en este sector. Los elementos que más satisfacción les aportan son, por orden de mayor a menor satisfacción: las tareas que realizan, el ambiente de trabajo y las herramientas de trabajo de las que disponen. En relación a los elementos que menos satisfacción aportan se encuentra el horario (el 93% trabaja 7 días a la semana y el 87% un mínimo de 9 horas diarias), el salario (el 62% se sitúa en el tramo de hasta 15.000 euros, circunstancia en la que puede influir en gran medida la temporalidad) y la gestión con los empleados a raíz de la pandemia de COVID-19, resultado relevante para los objetivos de este estudio (tabla 3).

Estos niveles de satisfacción pueden ser distintos en función de las características sociodemográficas. Por este motivo, se ha realizado una comparación de medias entre grupos según estas características. En el caso de la comparativa de dos grupos, se ha empleado la t-Student. En el caso de la comparativa de más de dos grupos, se ha empleado el análisis de la varianza (ANOVA). A continuación, se destacan, a través de los resultados de la estadística bivariada, las relaciones significativas entre estas características y los niveles de satisfacción.

Así, a nivel educativo, los empleados con estudios primarios son los que, generalmente, están más satisfechos con las condiciones y entorno laboral, con medias de satisfacción superiores a 4 sobre 5. Existe, en este sentido, relación significativa entre la satisfacción con las tareas ($\eta^2 = 0,202$; p -valor = 0,010), el horario ($\eta^2 = 0,233$; p -valor = 0,001), las herramientas laborales ($\eta^2 = 0,180$; p -valor = 0,028), el crecimiento profesional ($\eta^2 = 0,207$; p -valor = 0,007), el ambiente ($\eta^2 = 0,231$; p -valor = 0,002), la motivación del líder ($\eta^2 = 0,244$; p -valor = 0,001), el salario ($\eta^2 = 0,200$; p -valor = 0,010) y la resolución de problemas ($\eta^2 = 0,190$; p -valor = 0,017). Además, también se da relación significativa entre el nivel de estudios de los empleados y la intención de recomendar la empresa ($\eta^2 = 0,183$; p -valor = 0,025), donde los

TABLA 3. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE SATISFACCIÓN LABORAL

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Me gustan las tareas que realizo	279	1,0	5,0	4,000	0,8439
Me gusta mi horario (horas y días)	280	1,0	5,0	3,586	0,9726
Tengo las herramientas adecuadas para realizar mi trabajo	280	1,0	5,0	3,896	0,9040
La empresa ofrece posibilidades de crecimiento profesional y económico	279	1,0	5,0	3,835	0,8945
Trabajo en un ambiente agradable y acogedor que facilita realizar mi trabajo	280	1,0	5,0	3,900	0,8864
La compañía y mis responsables intentan que esté motivado para trabajar y me sienta valorado	279	1,0	5,0	3,781	0,9129
Me siento satisfecho con el salario que recibo	280	1,0	5,0	3,679	0,9562
Las instalaciones en las que vivo son agradables y facilitan mi estancia como empleado del barco	280	1,0	5,0	3,807	0,9032
Cuando he tenido algún problema o situación inusual, la compañía me responde adecuadamente	279	1,0	5,0	3,706	0,9594
La compañía ha facilitado la vida a los empleados a raíz de la COVID-19	280	1,0	5,0	3,664	1,0308
Me gustaría seguir trabajando en esta compañía	280	1,0	5,0	3,850	0,9868
Recomiendo pedir trabajo en un crucero	280	1,0	5,0	3,825	0,9624

Fuente: Elaboración propia.

empleados con estudios primarios están más dispuestos a recomendar la empresa (media de 4,269) que el resto de niveles educativos (con medias que no llegan al 3,9).

En cuanto al género, los resultados señalan que las mujeres son las más críticas con ciertas condiciones o situaciones laborales. En primer lugar, existe una relación significativa entre la opinión sobre si la compañía responde ante un problema adecuadamente y el género ($\eta^2 = 0,119$; p -valor = 0,047). De media, los hombres muestran un grado de acuerdo de un 3,771 sobre 5 y las mujeres de 3,507 sobre 5. En segundo lugar, existe una relación significativa entre

la opinión sobre si la compañía ha aportado facilidades ante la COVID-19 y el género ($\eta^2 = 0,196$; p -valor = 0,001), donde la media entre los hombres es de 3,781 y, entre las mujeres, de 3,314. Por último, existe una relación significativa entre el deseo de continuar en la empresa y el género ($\eta^2 = 0,130$; p -valor = 0,030). En este sentido, los hombres están más dispuestos a seguir en la misma compañía (media de 3,924) que las mujeres (media de 3,629).

También se observan diferencias, a nivel descriptivo, de satisfacción entre grupos según la antigüedad de los empleados (los de mayor antigüedad se encuentran en general entre los más satisfechos) y según el nivel de salario, donde en promedio los empleados que ingresan más de 50.000 euros son los más satisfechos, si bien se observa que los más insatisfechos pertenecen al tramo salarial que les precede (entre 35.001 y 50.000 euros), resultado que podría derivarse del reducido número de personas que componen la muestra (menor del 4%). Para finalizar el análisis de satisfacción, resulta relevante reseñar el elevado grado de recomendación hacia el trabajo en el sector (3,818), en especial el que hacen los empleados con estudios primarios (4,269) y aquellos con salarios superiores a 50.000 euros (4,250).

Cuando se pregunta sobre qué factores harían que estuvieran más satisfechos o motivados en su trabajo, los encuestados destacan de manera similar todas las variables (los valores medios oscilan entre 3,746 y 3,986). Las desviaciones estándar también oscilan entre 0,851 y 0,970, indicando bajos niveles de variación. No obstante, se podría destacar que lo que más motiva, por orden de prioridad, es que se ofrezcan más oportunidades profesionales (elemento en el que en promedio se está muy satisfecho), un mejor salario (uno de los elementos con menor satisfacción de los empleados) y un mejor bienestar y ambiente con los compañeros (elemento en el que los empleados están muy satisfechos). Ciertamente, sería lógico que las oportunidades profesionales fuesen acompañadas de mejores salarios. Por su parte, lo que menos motiva es un mejor trato de los superiores y unos mejores horarios (ámbito en el que se está menos satisfecho) (tabla 4).

El análisis estadístico para identificar las diferencias entre grupos aporta resultados relevantes. El salario es un indicador que muestra, a nivel descriptivo, diferencias entre grupos. Los que cobran hasta 25.000 euros que son los más motivados, los que cobran en 25.001 y 50.000 euros tienen una motivación alta y los que cobran a más de 50.000 euros tienen una motivación baja, que podría explicarse debido a las dificultades de mejorar. La antigüedad también muestra diferencias a nivel descriptivo, en especial entre los que llevan menos de un año trabajando, que son los menos motivados (debido probablemente a la temporalidad). La edad también presenta diferencias entre grupos, siendo las personas a partir de 50 años las menos motivadas en general.

TABLA 4. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE MOTIVACIÓN LABORAL

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Un salario superior	279	1,0	5,0	3,978	0,9556
Más beneficios sociales	279	1,0	5,0	3,903	0,8658
Mejores horarios (más días libres, más descansos)	278	1,0	5,0	3,835	0,9696
Un mejor trato de mis superiores	279	1,0	5,0	3,746	0,9501
Más oportunidades profesionales	277	1,0	5,0	3,986	0,8511
Un mejor bienestar y ambiente con los compañeros	279	1,0	5,0	3,925	0,8638

Fuente: Elaboración propia.

Si se consideran las relaciones significativas entre variables, existe relación significativa entre la motivación por tener más beneficios sociales y la edad ($\eta^2 = 0,172$; p -valor = 0,041). Son los trabajadores de hasta 49 años los que más interés muestran por este tipo de beneficios, con medias de 3,902 (hasta 29 años), 3,950 (de 30 a 39 años) y de 3,980 (de 40 a 49 años). A diferencia del análisis de satisfacción, no se observan diferencias significativas ni por género ni por nivel educativo.

4.2. Análisis cualitativo

De modo complementario a los anteriores análisis, se planteó la realización de uno de tipo cualitativo, con objeto de profundizar en el tema objeto de la investigación, valorando las aportaciones realizadas a partir de entrevistas semiestructuradas realizadas a veinte trabajadores con diferentes puestos de trabajo, grados de responsabilidad a bordo de los barcos, nivel salarial, y origen geográfico (tabla 5). En todo caso se ha garantizado el anonimato en la realización de las entrevistas. El cuestionario utilizado en todas ellas era el mismo, con el fin de buscar pautas de respuesta similares y poder detectar divergencias que resulten significativas, aunque en el transcurso de cada una de ellas siempre que, por interés para la investigación, se dio el caso, se aprovechó la oportunidad de repreguntar sobre alguna cuestión puntual.

De las entrevistas realizadas se puede inferir que la mayor parte de los trabajadores y trabajadoras que han participado en esta fase del estudio consideran que existen aspectos muy

TABLA 5. ENTREVISTAS. RESPUESTAS DE MAYOR FRECUENCIA Y DIVERGENCIAS PUNTUALES

Cuestionario	Respuestas de mayor frecuencia	Divergencias puntuales	Fuentes bibliográficas
¿Se tienen en cuenta las titulaciones académicas para obtener un puesto de responsabilidad?	<ul style="list-style-type: none"> Los ascensos a cargos de mayor responsabilidad son más fáciles con estudios universitarios 	<ul style="list-style-type: none"> En algunos casos, resulta imprescindible una buena relación con los superiores 	<ul style="list-style-type: none"> Bolt y Lashley (2015) Dennett (2018) Ariza <i>et al.</i> (2021)
¿Cree que el origen del trabajador influye en el acceso a puestos de mayor responsabilidad?	<ul style="list-style-type: none"> La promoción laboral es más habitual cuando los empleados son de la misma nacionalidad que el barco 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas brindan las mismas oportunidades a todos 	<ul style="list-style-type: none"> Bolt y Lashley (2015) Dennett (2018) Ariza <i>et al.</i> (2021)
¿El origen del trabajador influye en cobrar un salario menor o mayor?	<ul style="list-style-type: none"> Sí, los trabajadores de países con más poder socio-económico cobran más que los de países en desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> La diferencia salarial se debe a los tipos de cambio de las monedas de cada país con respecto al dólar o el euro 	<ul style="list-style-type: none"> Bolt y Lashley (2015) Dennett (2018) Ariza <i>et al.</i> (2021)
¿Estás conforme con tus horarios y jornadas de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> Debido a los horarios y jornadas no es un tipo de trabajo en el que se desee estar mucho tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Quienes tienen menos responsabilidades y jornadas más largas, desean más tiempo de descanso en la jornada y en la semana 	<ul style="list-style-type: none"> Bolt y Lashley (2015) Dennett (2018) Ariza <i>et al.</i> (2021)

TABLA 5. ENTREVISTAS. RESPUESTAS DE MAYOR FRECUENCIA Y DIVERGENCIAS PUNTUALES (continuada)

Cuestionario	Respuestas de mayor frecuencia	Divergencias puntuales	Fuentes bibliográficas
¿Qué es lo que menos le gusta del trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios bajos • Horario laboral mejorable • Largas temporadas fuera del hogar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupar puestos de trabajo a bordo para los que no han sido contratados • Aguantar a pasajeros arrogantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolt y Lashley (2015) • Dennett (2018) • Ariza <i>et al.</i> (2021)
¿Qué es lo que más le gusta del trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con diferentes etnias y culturas, compartiendo las costumbres y culturas de los compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor independencia y capacidad de ahorro 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolt y Lashley (2015) • Dennett (2018) • Ariza <i>et al.</i> (2021)
En su conjunto, ¿cómo valoras el trato recibido por tu compañía?	<ul style="list-style-type: none"> • En general, se manifiesta satisfacción con el trato recibido 	<ul style="list-style-type: none"> • Quienes más antigüedad tienen en una misma compañía, manifiestan su disconformidad ante la falta de oportunidades de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolt y Lashley (2015) • Dennett (2018) • Ariza <i>et al.</i> (2021)
¿Alguna vez has presenciado malas formas o prácticas en el trato por parte de un superior?	<ul style="list-style-type: none"> • Son necesarios mejores ambientes de trabajo y relaciones entre mandos y subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas veces las formas no son adecuadas, aprovechando que muchos empleados necesitan el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolt y Lashley (2015) • Dennett (2018) • Ariza <i>et al.</i> (2021)
¿Respecto a la situación anterior a la pandemia, crees que la experiencia de empleado ha cambiado tras ella?	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia de empleado tras la pandemia de COVID-19 en general ha mejorado 	<ul style="list-style-type: none"> • Para empleados de menor responsabilidad y peores salarios, aunque las empresas se esfuercen, no producen grandes avances 	<ul style="list-style-type: none"> • Faremi y Cunningham (2022)
¿Os han atendido correctamente durante la pandemia?	<ul style="list-style-type: none"> • Las compañías en general se han preocupado de sus empleados, manteniendo el contacto con ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas empresas ofrecían a sus trabajadores servicios de psicología y de coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Faremi y Cunningham (2022)
¿Has continuado cobrando tu salario durante la pandemia?	<ul style="list-style-type: none"> • En los periodos de cierre patronal, sólo se mantuvo unos meses 	<ul style="list-style-type: none"> • Para los trabajadores de mayor rango y salario, se mantuvieron en todo momento 	<ul style="list-style-type: none"> • Faremi y Cunningham (2022)

Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas del conjunto de personas entrevistadas.

positivos de trabajar en un crucero, en línea con los resultados de satisfacción de las encuestas (con medias aproximadas de 4 sobre 5). A título de ejemplo, se considera relevante la relación con diferentes etnias a bordo, poder compartir y conversar con los compañeros, conociendo sus costumbres y culturas, y el hecho de valorar mucho más a la familia, debido precisamente al hecho de tener que pasar largas temporadas fuera del hogar. Tal es así, que el ambiente de trabajo

ha sido considerado el segundo mayor factor de satisfacción de las encuestas realizadas. Un par de entrevistados manifestaron haber desarrollado su disposición para ser más independientes y mejorar su capacidad de ahorro. En contraste, también es general la presencia de una gran disconformidad con los salarios recibidos, coincidiendo con la opinión de las encuestas, en las que la retribución salarial aparecía como la tercera variable con menor satisfacción (tabla 3). Además, aquellos que tienen un menor nivel de responsabilidad, que suele coincidir con jornadas laborales más largas, manifiestan la necesidad de tener al menos un día de descanso a la semana y más descansos durante la jornada. Algunos se quejan de tener que ejercer labores a bordo para las que no han sido contratados o de tener que aguantar a pasajeros sin modales. En lo que la gran mayoría están de acuerdo en que no es un tipo de trabajo en el que permanecer durante mucho tiempo. De hecho, el 55% de las respuestas de las encuestas, las cuales todas se hicieron aleatoriamente, corresponden a empleados con una antigüedad máxima de 3 años.

En las entrevistas se pudo confirmar que el origen de los trabajadores influye en el salario percibido, incluso cuando se trata del mismo puesto de trabajo. Así, a los empleados de zonas económicamente más pobres, como Centroamérica, América del Sur, África o Asia se les suele ofertar sueldos más bajos que a los europeos o norteamericanos. Cabe destacar que mientras los empleados de Centroamérica y América del Sur están conformes con el salario, aunque sea bajo, los asiáticos manifiestan una menor aceptación y son conscientes de que es bastante mejorable. En algún caso, los propios entrevistados llegaban a justificar la diferencia salarial atribuyéndola a los diferentes tipos de cambio de las monedas de cada país con respecto al dólar o el euro. Por otro lado, varios participantes en el estudio manifestaron que la promoción laboral es más habitual cuando los empleados son de la misma nacionalidad que el buque. En todo caso, los ascensos a cargos con mayor carga de responsabilidad se producen más fácilmente si se han cursado estudios universitarios, aunque, en determinadas ocasiones, resulta igualmente importante mantener una buena relación laboral con los superiores.

Con relación a la valoración general del trato recibido por la compañía en la que trabajan, la antigüedad es una variable que influye de forma negativa, ya que quienes llevan menos tiempo empleados en una empresa de cruceros son los que más conformes se muestran en este sentido, mientras que los que más años llevan en una misma compañía se quejan del trato, debido principalmente a la falta de oportunidades de promoción laboral y mejora de salarios. Además, advierten de la necesidad de conseguir mejores ambientes de trabajo y unas relaciones entre mandos y subordinados que redunden en una prestación de servicios más apreciada por los clientes. Algunos empleados reconocen que, en ocasiones, sus mandos no utilizan con ellos las formas adecuadas, aprovechándose de que necesitan el trabajo de forma ineludible. En las encuestas, la capacidad de motivar se sitúa en el séptimo lugar de doce (de mejor a peor), por lo que, queda mucho recorrido de mejora potencial al respecto. Por su parte, los trabajadores con mejores puestos y salarios manifiestan estar satisfechos con el tratamiento, convenios y acuerdos con su empresa. Los resultados de las encuestas también avalan, salvo excepciones, que, a mayor salario, más satisfacción.

Cuestionados sobre cómo había cambiado su experiencia de empleado tras la pandemia de COVID-19 con respecto a la situación previa, la mayor parte de los participantes en esta fase de la investigación declararon que esta había mejorado, ya que las compañías estaban realizando grandes esfuerzos para implementar las reformas necesarias en este sentido. De todos modos, también se emitieron opiniones discordantes por parte de los empleados con puestos de menor responsabilidad y peores salarios, estimando que realmente no se habían producido grandes avances, aunque reconociendo en todo caso la existencia de un empeño por mejorar por parte de las empresas (las encuestas daban una valoración media de 3,66 sobre 5, un valor bastante aceptable en cuanto a nivel de satisfacción, teniendo en cuenta la envergadura del problema).

También se reconoce de forma mayoritaria la preocupación de las compañías y la atención recibida durante los peores momentos de la pandemia, llegando a mantener un contacto constante o periódico, y, en algunos casos, ofreciendo servicios de psicología y de *coaching*. Además, de forma generalizada para los trabajadores de mayor rango y salario, estos fueron mantenidos durante todos los periodos de cierre patronal, no siendo así en los casos de quienes ejercen labores de menor categoría (la gran mayoría), en cuyo caso sólo se mantuvo unos meses.

5. CONCLUSIONES

El sector de los cruceros es una de las actividades empresariales en las que la COVID-19 más impactó ha tenido, ya que tuvo que parar la actividad en su totalidad, y su recuperación a cifras anteriores a la pandemia no se espera hasta final de 2023 (Cruise Line Association, 2022). Así pues, uno de los principales retos actuales del sector es la recuperación absoluta, para lo cual es necesario recobrar la imagen perdida y convencer a los clientes de las ventajas de hacer un crucero generando una experiencia cliente memorable. En la actividad crucerista, al ser un servicio, el papel de los empleados resulta muy relevante para conseguir esta satisfacción y mejorar la experiencia de los clientes. En este contexto, resulta relevante conocer el grado de satisfacción de los empleados y lo que realmente les motiva. Bajo estas premisas, el objetivo de este estudio es conocer en profundidad la satisfacción de las personas que trabajan en el interior de un barco tras la pandemia de COVID-19. También se analizan las motivaciones que tienen los empleados de cruceros, incluyendo la valoración en relación a la situación previa a la pandemia, analizando las posibles diferencias según el perfil socioeconómico y laboral de los entrevistados.

A nivel metodológico, la investigación se ha diseñado a través de encuestas y de entrevistas semiestructuradas. En este sentido, se combinan metodologías cuantitativas y cualitativas, con el fin de obtener una visión más completa del tema objeto de análisis (Webb *et al.* 1966; Bericat, 1998; Gutiérrez-Aragón, Gassiot-Melian y Alabart-Algueró, 2021). Para elaborar las preguntas de las encuestas y entrevistas se ha hecho un análisis exhaustivo de la literatura académica sobre la motivación y la satisfacción de empleados de cruceros. Ciertamente, los estudios sobre este tema son escasos, tanto los de ámbito cuantitativo (Calinao *et al.*, 2020; Lütkenhaus, 2020; Ariza *et al.*, 2021) como los de tipo cualitativo (Bolt y Lashley, 2015; Dennett, 2018; Faremi y Cunningham, 2022).

Este trabajo trata principalmente de valorar las motivaciones y el grado de satisfacción de los empleados de cruceros tras el impacto de la pandemia COVID-19. Sólo se ha encontrado un estudio previo que realizara investigación empírica (cuantitativa o cualitativa) sobre la cuestión, pero con objetivos distintos, la comparación de las motivaciones para trabajar en cruceros de la Generación X y los *millennials* (Raub *et al.*, 2023). Por otro lado, el presente estudio, al tratarse de una investigación externa, facilita que los empleados de cruceros estén más predispuestos a manifestar sus experiencias, dada la garantía de anonimato que a veces no tienen las encuestas realizadas por las propias navieras.

Los resultados del estudio advierten de la dureza de las condiciones laborales a bordo de los cruceros, ya señalada en trabajos previos, que produce a una gran rotación laboral en el sector (Bolt y Ashley, 2015; Ariza *et al.*, 2021). Esta dureza se materializa en las extensas jornadas laborales y el número de días seguidos que se trabaja, en un entorno en que existen grandes diferencias de salarios, si bien el poder adquisitivo de estos salarios depende de la nacionalidad del empleado (incluido el tipo de cambio de cada país con la moneda de cobro). En este sentido, los resultados del análisis cualitativo presentan notables similitudes con el análisis cuantitativo.

El estudio del grado de satisfacción muestra altos niveles en relación a los empleados, lo que se traduce en una alta recomendación de trabajar en este sector, si bien no se recomienda permanecer mucho tiempo (como se ha señalado anteriormente, el nivel de rotación del sector es muy elevado). Este nivel de satisfacción es diferente según el nivel educativo (los empleados con estudios primarios están más satisfechos), género (las mujeres son más críticas, por lo que tienen menos intención de seguir con este tipo de trabajo) y antigüedad de los empleados (los más antiguos están más satisfechos). Además, se considera que la gestión de la pandemia fue adecuada, pero era mejorable, y el análisis cualitativo pone de manifiesto que las navieras están implementando procedimientos y protocolos que, en general, en opinión de una gran parte de los trabajadores que han participado en el estudio, han conseguido mejorar esta experiencia de empleado o, al menos, para que, quienes no lo han sentido así, sí hayan reconocido los notables esfuerzos realizados por las empresas en esta dirección, tales como el contacto constante o periódico en los peores momentos de la pandemia, la puesta a disposición del personal de servicios de psicología y *coaching* o el mantenimiento de salarios en los momentos de cierre patronal, sobre todo para aquellos trabajadores de mayor rango y salario (Batra *et al.*, 2020; Farooqi *et al.*, 2020; Yohn, 2020; Yoon y Cha, 2020; Pounder, 2021; Ajagunna y Casanova, 2022; Ajagunna, Ilori y McLean, 2022; Smith-Johnson, Mais-Thompson y Immanuel-Paul, 2022). En todo caso se observan diferencias por tipologías de empleados.

Los elementos que más satisfacción aportan a los empleados de cruceros son las tareas que realizan, el ambiente de trabajo y las herramientas de trabajo de las que disponen. Estos elementos están en línea con los identificados por Ariza *et al.*, (2021), a pesar que a veces las relaciones sociales derivadas de la multiculturalidad no son sencillas (Bolt y Lashley, 2015). En relación a los elementos que menos satisfacción aportan se encuentra el horario, señalado muchas veces como uno de los principales inconvenientes de trabajar en un crucero, el salario, cuya valoración depende de la nacionalidad del empleado (por lo que en algunos casos del presente estudio y en estudios previos se presenta como una ventaja), y la falta de respuesta adecuada ante problemas y situaciones inusuales (Bolt y Lashley, 2015; Ariza *et al.*, 2021). Así pues, no se observan grandes diferencias en los escenarios previo y posterior al COVID-19.

En cuanto a la motivación de los empleados del sector cruceros, los encuestados valoran de forma muy similar todas las variables. No obstante, se puede destacar que lo que más motiva, por orden de prioridad, es el hecho de que se ofrezcan más oportunidades profesionales, un mejor salario y un mejor bienestar y ambiente con los compañeros (Calinao *et al.*, 2020; Casales-García *et al.*, 2021). Por la parte baja, lo que menos motiva es un mejor trato de los superiores y unos mejores horarios. También se observan diferencias en las motivaciones según el salario, la antigüedad, la edad, el nivel educativo y el tiempo anual que trabajan en el barco. En cualquier caso, tampoco se observan grandes diferencias en este sentido en la situación previa y posterior a la pandemia. Las motivaciones reveladas por la presente investigación coinciden parcialmente con las que manifiestan los candidatos a entrar a trabajar en un crucero, como el desafío, el interés, la autonomía y la flexibilidad en el trabajo y la cultura y relaciones laborales, mientras que lo que menos se valora es la comodidad de a bordo (Raub *et al.* 2023). Las diferencias que aparecen entre ambos estudios pueden deberse a que el estudio de Raub *et al.* (2023) se basa en la percepción que tiene un candidato antes de trabajar, mientras que este se refiere a la realidad de una persona que ya trabaja en el sector.

La relación entre motivación y satisfacción determinada en este estudio muestra algunos resultados de interés. Así, por ejemplo, lo que más motiva son las oportunidades profesionales, que se encuentran en una posición media a nivel de satisfacción, mientras que el segundo elemento más motivador, los salarios, es de los que aportan una menor satisfacción. En relación a los elementos que menos motivan, el trato de los superiores tiene un nivel de satisfacción

medio, mientras que los horarios, el segundo elemento que menos motiva, aparece claramente como el ítem con el que menos satisfechos están los empleados. En definitiva, este estudio pone de manifiesto que existe una brecha entre motivación y satisfacción que las navieras deberían ser capaces de resolver.

A nivel de gestión empresarial, a partir de los resultados obtenidos, se sugiere que cada barco y naviera identifiquen claramente las necesidades de cada tipología de empleados (según tareas, edad, motivaciones, nacionalidad, etc.) con el fin de poder tomar las medidas adecuadas que se traduzcan en una mayor satisfacción del empleado y, en consecuencia, en la realización de las tareas de una forma más profesional, en beneficio de la experiencia de los clientes y, por tanto, de la propia naviera (Kizielewicz y Wolska, 2017; Azizi *et al.*, 2021). Cabe considerar que muchas medidas se pueden aplicar con una gestión más eficiente de los recursos humanos (p.e. el ambiente y la relación entre empleados, incluida la relación con superiores, la gestión horaria más eficiente o la resolución de situaciones imprevistas) sin necesidad de incurrir en mayores costes económicos. Además, se sugiere que toda esta información sea recogida periódica y sistemáticamente, de forma que se puedan aprovechar las oportunidades que ofrece el *big data*, al cruzar estos resultados con otras bases de datos. Podría valorarse de forma más eficiente la productividad de cada uno de los empleados, de manera que sea más sencillo poder aplicar medidas más eficientes (incluso particularizadas) en beneficio de todo el sector.

Las principales limitaciones del estudio radican en que convendría tener una muestra más amplia para poder obtener resultados estratificados más amplios e incluir otros ítems. Dentro de las futuras líneas de investigación planteadas a partir de este estudio, se podrían analizar los niveles de satisfacción y motivación en otras áreas geográficas a la que se ha realizado el presente trabajo, donde la tipología de navieras puede ser distinta. Además, se podrían analizar en profundidad estos aspectos desde la perspectiva de género o teniendo en cuenta otras posibles variables de discriminación, como el origen de los trabajadores. Otras investigaciones de interés podrían ser las que relacionaran la satisfacción de los empleados con la experiencia cliente y los resultados empresariales, de manera que se pudiesen establecer relaciones más precisas.

FINANCIACIÓN

Esta investigación no ha recibido financiación externa.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Conceptualización, Ó.G.A., J.M.E.R. y A.G.M.; Metodología, Ó.G.A., J.M.E.R., A.G.M., A.P.M. y A.R.B.; Obtención de datos, J.M.E.R., A.P.M. y A.R.B.; Análisis de datos, Ó.G.A., J.M.E.R., A.G.M., A.P.M. y A.R.B.; Redacción - Preparación del borrador original, Ó.G.A. y J.M.E.R.; Redacción - Revisión y edición, Ó.G.A., J.M.E.R. y A.G.M. Supervisión, Ó.G.A., J.M.E.R. y A.G.M.

REFERENCIAS

- Ajagunna, I. y Casanova, S. (2022). An analysis of the post-COVID-19 cruise industry: Could this be a new possibility for the luxury yacht sector in the Caribbean? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(2), 115-123. <https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2021-0158>
- Ajagunna, I., Ilori, M.O. y McLean, E. (2022). What are the implications for the post-pandemic Caribbean cruise industry? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(2), 193-198. <https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2021-0161>

- Almilaji, O. (2021). Air recirculation role in the spread of COVID-19 onboard the diamond princess cruise ship during a quarantine period. *Aerosol and Air Quality Research*, 21(4), 200495. <https://doi.org/10.4209/aaqr.200495>
- Ariza-Montes, A., Radic, A., Arjona-Fuentes, J.M., Han, H. y Law, R. (2021). Job quality and work engagement in the cruise industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(5), 469-487. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1866625>
- Azizi, M.R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J. y Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Batra, K., Singh, T.P., Sharma, M., Batra, R., y Schvaneveldt, N. (2020). Investigating the psychological impact of COVID-19 among healthcare workers: a meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 9096. <https://doi.org/10.3390/ijerph17239096>
- Benítez-Auriolos, B. (2022). Políticas económicas para superar la crisis turística de la COVID-19. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2022(1), 45-67. <https://doi.org/10.17561/ree.n1.2022.6534>
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: Significado y medida*. Ariel.
- Bolt, E.E.T. y Lashley, C. (2015). All at sea: Insights into crew work experiences on a cruise liner. *Research in Hospitality Management*, 5(2), 199-206. <https://doi.org/10.1080/22243534.2015.11828345>
- Brewster, R.K., Sundermann, A. y Boles, C. (2020). Lessons learned for COVID-19 in the cruise ship industry. *Toxicology and Industrial Health*, 36(9), 728-735. <https://doi.org/10.1177/0748233720964631>
- Calinao, R.J., Tabla, F.G. y Carlo, L.G. (2020). Factors affecting Employee Retention to the Services of an International Cruise Ship. *Asia Pacific Journal of Academic Research in Social Sciences*, 5(2), 1-7. <https://bit.ly/3bXmDE4>
- Calza, F., Pagliuca, M., Risitano, M. y Sorrentino, A. (2020). Testing moderating effects on the relationships among on-board cruise environment, satisfaction, perceived value and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 934-952. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-09-2019-0773>
- Carlisle, S., Ivanov, S. y Dijkmans, C. (2021). The digital skills divide: evidence from the European tourism industry. *Journal of Tourism Futures*. <http://dx.doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0114>
- Casales-García, V., Vázquez-Vázquez, T., Luque-Sendra, A. y González-Abril, L. (2021). Oportunidades de empleo en la industria turística de cruceros de Andalucía. Retos Post-COVID 19. *Revista Turismo y Desarrollo*, 37, 47-58. <https://doi.org/10.34624/rtd.v37i0.26326>
- Castaldo, S., Penco, L. y Profumo, G. (2021). Cruising in the COVID-19 pandemic era: does perceived crowding really matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2586-2612. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0688>
- Catindig, S.M., Condino, P.A.G. y Olivares, E.K.S. (2018). Factors that influence seafarers' job retention as perceived by cruise seafarers from three major cruise fleets in Manila. *LPU-Laguna Journal of International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 4(2), 51-65. <https://bit.ly/3Ii4tsy>
- Chikodzi, D., Nhamo, G. y Dube, K. (2022). COVID-19 and the global cruise ship industry: potential recovery and reformation pathways. *Bulletin of Geography. Socio-Economic Series*, 55, 17-33. <https://doi.org/10.12775/bgss-2022-0002>

- Chryssikou, E., Hernández-García, E., Savvopoulou, E., Haldane, J. y Satoh, H. (2021). Environment related practices for emergency response to infectious disease outbreak on cruise ships. *European Journal of Public Health*, 31(Supplement 3), ckab165.059, <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckab165.059>
- Cruise Line Association (2022). State of the cruise industry outlook. <https://is.gd/Xu7hpl>
- Cruz-Ruiz, E.R. y Ruiz-Romero-de-la-Cruz, E. (2015). Tendencias y estrategias en la industria del crucero: principales áreas del turismo de cruceros en el mundo. *Revista Turismo y Desarrollo*, 8(19), 1-27. <https://bit.ly/3NKIEUM>
- Dempster, H. y Zimmer, C. (2020). *Migrant workers in the Tourism Industry: how has COVID-19 affected them, and what does the future hold?* CGD Policy Paper, 173. Center for Global Development. <https://bit.ly/3PeYoj6>
- Dennett, A. (2018). Identity construction in transient spaces: Hospitality work on-board cruise ships. *Tourism in Marine Environments*, 13(4), 231-241. <https://doi.org/10.3727/154427318X15438502059120>
- De-Oliveira-Monteiro, N.R., Peterlevitz, G.C.L. y Scachetti, R.E. (2018). Complaints and benefits concerning work on board: cruise ship workers' online reports. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 43, 1-9. <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000016317>
- Faremi, Y.A. y Cunningham Heirs, S. B. (2022). Training and re-certification of crew for the “new normal” in the cruise tourism industry: a Caribbean regional perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(2), 179-186. <https://doi.org/10.1108/WHATT-11-2021-0149>
- Farooqi, F.I., Morgan, R.C., Dhawan, N., Dinh, J., Yatzkan, G. y Michel, G. (2020). Airway hygiene in COVID-19 pneumonia: treatment responses of 3 critically ill cruise ship employees. *The American Journal of Case Reports*, 21, e926596. <https://doi.org/10.12659/AJCR.926596>
- Florida-Caribbean Cruise Association (2023). Travel and Cruise Magazine First Quarter 2023. <https://is.gd/kU4EVC>
- Flores-Ruiz, D., Barroso-González, M.O. y Castro-Vadillo, N.J. (2016). Reflexiones teóricas sobre el análisis de la responsabilidad social en el sector turístico. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2016(2), 5-16. <https://doi.org/10.17561/ree.v0i2.3043>
- Fujita, D.M., Da-Silva-Nali, L., De-Cassia-Giraldi, R., Figueiredo, G. y De-Andrade-Júnior, H. (2018). Brazilian public health policy for cruise ships. A review of morbidity and mortality rates 2009/2015. *International Journal of Travel Medicine and Global Health*, 6(1), 11-15. <https://dx.doi.org/10.15171/ijtmgh.2018.03>
- Gutiérrez-Aragón, Ó., Alcaraz-Espriu, E. y Solano-Tatché, M. (2022). Efectos de la masificación turística y de los cambios en el consumo sobre los mercados locales. El caso de La Boquería de Barcelona. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(1), 153-167. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.010>
- Gutiérrez-Aragón, Ó., Gassiot-Melian, A. y Alabart-Algueró, J. (2021). Uso, aceptación y repercusión de las redes sociales y los influencers en el sector ecuestre. *Doxa Comunicación*, 32, 115-142. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n32a6>
- Holland, J., Mazzarol, T., Soutar, G.N., Tapsall, S. y Elliott, W.A. (2021). Cruising through a pandemic: The impact of COVID-19 on intentions to cruise. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 9, 100328. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100328>
- Jarvis, N., Weeden, C., Ladkin, A. y Taylor, T. (2022). Intergroup contact between front-line cruise staff and LGBT passengers. *Tourism Management Perspectives*, 42, 100960. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100960>

- Kak, V. (2015). Infections on cruise ships. *Microbiology Spectrum*, 3(4), 1-7. <https://doi.org/10.1128/microbiolspec.IOL5-0007-2015>.
- Kizielewicz, J. y Wolska, G. (2017). Strategic human resources management in the leading cruise shipping corporations. En M. Rich (edit.). *Proceedings of the 13th European Conference on Management Leadership and Governance* (pp. 237-244). ACPI. <https://bit.ly/3yJaJqb>
- Kusuma, M.A.P.N. y Susilowati, I.H. (2020). Risk analysis of job stress among balinese crew of cruise ships. *National Journal of Occupational Health and Safety*, 1(01), 1-10. <https://bit.ly/3lhx5Cl>
- Lin, L.Y., Tsai, C.C. y Lee, J.Y. (2022). A Study on the trends of the global cruise tourism industry, sustainable development, and the impacts of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(11), 6890. <https://doi.org/10.3390/su14116890>
- Lloret, J., Carreño, A., Carić, H., San, J. y Fleming, L.E. (2021). Environmental and human health impacts of cruise tourism: A review. *Marine Pollution Bulletin*, 173, Part A, 112979. <https://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2021.112979>
- Logunova, N., Kalinkina, S., Lazitskaya, N. y Tregulova, I. (2020). Methods and criteria for assessing the effectiveness of cruise tourism development. En *VIII International Scientific Conference Transport of Siberia*. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 918. IOP Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/918/1/012213>
- Lütkenhaus, C. (2020). Work-life balance on board cruise ships: A survey on crew members' well-being. *Tourism in Marine Environments*, 15(2), 73-83. <https://doi.org/10.3727/154427320X15833169859482>
- MedCruise (2023). Yearbook 2023 MedCruise. <https://is.gd/YJfXdk>
- Mizumoto, K. y Chowell, G. (2020). Transmission potential of the novel coronavirus (COVID-19) onboard the diamond Princess Cruises Ship, 2020. *Infectious Disease Modelling*, 5, 264-270. <https://doi.org/10.1016/j.idm.2020.02.003>
- Nakazawa, E., Ino, H., y Akabayashi, A. (2020). Chronology of COVID-19 cases on the Diamond Princess cruise ship and ethical considerations: a report from Japan. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 14(4), 506-513. <https://doi.org/10.1017/dmp.2020.50>
- Namin, A., Gauri, D.K. y Kwortnik, R.J. (2020). Improving revenue performance with third-degree price discrimination in the cruise industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102597. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102597>
- Nhamo, G., Dube, K. y Chikodzi, D. (2020). Counting the cost of COVID-19 on global cruise ship industry. En G. Nhamo, K. Dube y D. Chikodzi (edit.). *Counting the cost of COVID-19 on the global tourism industry* (pp. 135-158). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56231-1_6
- Österman, C., Praetorius, G. y Hult, C. (2017). Work environment challenges and participatory workplace interventions on passenger ships. En A.L. Osvalder, M. Blomé y H. Bodnar (edit.). *Proceedings of the 49th Nordic Ergonomics Society (NES) Conference Joy at Work* (pp. 452-459). Lund University. <https://bit.ly/3bIi0NR>
- Papathanassis, A. (2019). The growth and development of the cruise sector: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 130-135. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2019-0037>
- Papathanassis, A. (2020). Current issues in cruise tourism: Deconstructing the 6th International Cruise Conference. *Current Issues in Tourism*, 23(14), 1711-1717. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1654984>
- Pavli, A., Maltezou, H.C., Papadakis, A., Katerelos, P., Saroglou, G., Tsakris, A. y Tsiodras, S. (2016). Respiratory infections and gastrointestinal illness on a cruise ship: A three-year prospective study. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 14(4), 389-397. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2016.05.019>

- Peláez-Verdet, A. y Loscertales-Sanchez, P. (2018). Evaluación de la sostenibilidad económica del turismo de cruceros. Una aproximación metodológica en el litoral mediterráneo español. *Retos*, 8(15), 101-115. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.07>
- Peručić, D. (2020). Analysis of the world cruise industry. En *Dubrovnik International Economic Meeting*, 5(1) (pp. 89-100). University of Dubrovnik. <https://bit.ly/3agPcf3>
- Pounder, P. (2021). Responsible leadership and COVID-19: small Island making big waves in cruise tourism. *International Journal of Public Leadership*, 17(1), 118-131. <https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2020-0085>
- Radic, A. (2018). Exploring the building components of on-board cruise experience. *Australian Journal of Maritime & Ocean Affairs*, 10(2), 134-147. <https://doi.org/10.1080/18366503.2017.1420327>
- Radic, A., Law, R., Lück, M., Kang, H., Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J.M. y Han, H. (2020a). Apocalypse now or overreaction to coronavirus: The global cruise tourism industry crisis. *Sustainability*, 12(17), 6968. <https://doi.org/10.3390/su12176968>
- Radic, A., Lück, M., Ariza-Montes, A. y Han, H. (2020b). Fear and trembling of cruise ship employees: psychological effects of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6741. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186741>
- Raub, S., Cruz, M., Gorka, J., Hodari, D. y Saul, L. (2023). The cruise industry workforce crunch—generational changes in work values of job seekers. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0585>
- Rivas-García, R.M., Cardoso-Espinosa, E.O. y Cortés-Ruiz, J.A. (2019). Propuesta de competencias profesionales en turismo desde el enfoque empleador. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 195-214. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.418>
- Sandberg, C., Hult, C., Österman, C. y Praetorius, G. (2020). The committed service crew: The impact of passenger proximity on organizational commitment and job satisfaction. *TransNav, International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 14(3), 595-600. <http://dx.doi.org/10.12716/1001.14.03.10>
- Smith-Johnson, E.M., Mais-Thompson, E.G. y Immanuel-Paul, N. (2022). Preparing the post-pandemic workforce for the cruise and hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(2), 137-146. <https://doi.org/10.1108/WHATT-11-2021-0147>
- Suárez, E., Susaeta, L., y Babinger, F. (2020). Organization and challenges of the human resources function in a cruise ship company. *Tourism in Marine Environments*, 15(2), 65-71. <https://doi.org/10.3727/154427320X15833208921145>
- Sucheran, R. (2021). Global impacts and trends of the COVID-19 pandemic on the cruise sector: A focus on South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 22-39. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-84>
- Syriopoulos, T., Tsatsaronis, M. y Gorila, M. (2020). The global cruise industry: Financial performance evaluation. *Research in Transportation Business & Management*, 100558. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100558>
- Teberga-de-Paula, A. y Merlotti-Herédia, V.B. (2021). COVID-19 and cruise ships: A drama announced. *Études Caribéennes*, 47, 1-17. <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.20047>
- Vázquez-Vázquez, T., Luque-Sendra, A. y González-Abril, L. (2018). Turismo de cruceros: Propuesta de mejora del entorno de los tripulantes a bordo de buques de pasaje, basada en nuevas tecnologías. *Pasos, Revista de Patrimonio y Turismo Cultural*, 16(2), 443-456. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.031>

- Vučur, G., Miloslavić, I. y Bošnjak, M. (2016). The analysis of Human Resources Management (HRM) in maritime affairs. *Ekonomski Vjesnik / Econviews, Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 29(2), 61-76. <https://bit.ly/3RcAuqg>
- Ward, D. (2020). *Complete Guide to Cruising & Cruising Ships 2020*. Berlitz Publishing.
- Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D. y Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences*. Rand McNally.
- Wondirad, A. (2019). Retracing the past, comprehending the present and contemplating the future of cruise tourism through a meta-analysis of journal publications. *Marine Policy*, 108, 103618. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2019.103618>
- Yohn, D.L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*, 48(5), 33-39. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2020-0077>
- Yoon, Y. y Cha, K.C. (2020). Qualitative review of cruise service quality: case study from Asia. *Sustainability*, 12(19), 8073. <https://doi.org/10.3390/su12198073>
- Zalvide-Bassadone, A. (2018). Tiempos de trabajo y de descanso de la tripulación de cruceros: la incidencia del pabellón. *Trabajo, Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 36, 7-18. <https://bit.ly/3ahB8Ce>
- Zheng, L., Chen, Q., Xu, J. y Wu, F. (2016). Evaluation of intervention measures for respiratory disease transmission on cruise ships. *Indoor and Built Environment*, 25(8), 1267-1278. <https://doi.org/10.1177/1420326X15600041>