

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Alcance de la gestión de talento en la industria de cruceros: caso de Royal Caribbean
International

Trabajo De Grado Misión Empresarial

Luisa María López García
Mariana Rodríguez Nassar
María Camila Fernández Rojas

Bogotá D.C.
2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Alcance de la gestión de talento en la industria de cruceros: caso de Royal Caribbean
International

Trabajo De Grado Misión Empresarial

Luisa María López García
Mariana Rodríguez Nassar
María Camila Fernández Rojas

Andrés Mariño

Administración de Empresas y Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2018

Tabla de contenido

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 PROPÓSITO DE LA MISIÓN	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
2. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
2.1 INDUSTRIA DE CRUCEROS	12
2.2 ROYAL CARIBBEAN INTERNATIONAL	15
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	21
3.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
3.2 SALARIO EMOCIONAL	22
3.3 SERVICIO AL CLIENTE	23
3.4 CAPACITACIÓN	24
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
4.1 PARTICIPANTES	26
4.2 ENTREVISTAS	28
4.3 OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	28
5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS	30
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
7. REFERENCIAS	41

Lista de ilustraciones

Ilustración 1.....	36
--------------------	----

Resumen

En los últimos años, la industria de cruceros ha demostrado ser exitosa manteniendo y atrayendo nuevos clientes. Una de las razones para el éxito ha sido la gestión del talento humano entendido como un proceso amplio que comprende una serie de estrategias enfocadas en cumplir las expectativas de los empleados y en fomentar el desarrollo personal y profesional de estos. En el presente documento, se analizan los procesos relacionados a la gestión del talento humano y el alcance que estos pueden tener en el desempeño de los empleados en sus actividades diarias. Específicamente, se examina desde una perspectiva cualitativa el caso de Royal Caribbean International.

Palabras clave: Servicio al cliente, gestión del talento humano, relaciones interdependientes, industria de cruceros

Abstract

In recent years, the cruise industry has been successful and attracting new customers. One of the reasons for success has been the management of human talent as a broad process comprising a series of strategies focused on meeting employee expectations and personal and professional development. In this document, we analyze the processes related to the management of human talent and the scope that these can have in the performance of employees in their daily activities. Specifically, the case of Royal Caribbean International was examined from a qualitative perspective.

Key words: Customer service, human talent management, interdependent relationships, cruise industry.

1. INTRODUCCIÓN

A partir de la integración interdisciplinaria de la economía, la política y la sociedad en general existe una extensión, aceleración e intensificación de las interconexiones globales (Sparke, 2013). Este fenómeno, también denominado globalización, ha logrado alcanzar en mayor o menor medida a todas las naciones. Como resultado de ello, ha habido un desarrollo y una aceleración considerable en las dinámicas de los diferentes gobiernos y mercados. Así mismo, la globalización ha permitido que se generen relaciones de interdependencia entre las partes involucradas en un intercambio de conocimiento, bienes y servicios. Para lograr tener un intercambio exitoso, ambas partes necesitan de los recursos que tienen y pueden aportar mutuamente para verse beneficiadas.

En contraste con las empresas que eran consideradas exitosas hace algunos años, las empresas de la actualidad modificaron el *modus operandi* empresarial y se enfocaron en las ventajas competitivas a partir de sus activos intangibles (Lombardo, 2010). Los activos intangibles son recursos que pertenecen a la empresa, no hacen parte de la contabilidad de la misma y se consideran importantes para la creación de valor dentro de la empresa (Federación Internacional de Contadores, 2011). Para crear activos intangibles es necesario que las empresas establezcan relaciones interdependientes con sus clientes y con sus empleados; pues estos, son los que le permiten a la empresa crear recursos para el desarrollo de su actividad, tales como: conocimiento de la empresa, mejora de los procesos que estos mismos desarrollan, las relaciones con los usuarios, entre otros.

En este contexto en el que los activos intangibles generan ventajas competitivas, el área de recursos humanos se ha convertido en una dependencia igual o más importante que las demás áreas de las empresas. El principal motivo de esto es que recursos humanos es el área encargada de desarrollar el talento humano dentro de la organización, y de crear proyectos mediante los cuales se consiga un desarrollo colectivo y personal de la empresa y de los miembros de la misma. "Las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos [en este caso humanos] empiezan a trabajar en grupo" (Lombardo, 2010, p.125) también son activos intangibles. Así las cosas, el desarrollo del talento humano es importante porque las personas que trabajan en la empresa deben trabajar en equipo para que los productos y servicios lleguen de la forma adecuada a los clientes y que la empresa en su interior funcione correctamente.

La industria de cruceros es una industria que presenta un gran enfoque en la gestión y desarrollo del talento humano, pues las empresas pertenecientes a la misma se han centrado en crear actividades y proyectos que aseguren el desarrollo del capital humano de la compañía y que mantengan a este mismo motivado para contribuir al crecimiento de la empresa. Actualmente, la industria ha crecido en términos de pasajeros por año, pues en el año 2009 se registraron 17.8 millones de pasajeros, mientras que la previsión para el 2016 fue de 24.4 millones de pasajeros (CLIA, 2016). En la presente investigación, se analiza la estrategia de Royal Caribbean International (RCI) para posicionarse en los primeros lugares de la industria y llegar a ser una de las empresas más reconocidas por los usuarios.

Específicamente, se examina la estrategia de Royal Caribbean International para crear una ventaja competitiva en el mercado a partir de la correcta gestión de su talento humano. Como se mostrará a lo largo del texto, Royal Caribbean International pudo leer las tendencias y dinámicas

que el mercado estaba mostrando, supo responder a ellas con anterioridad y finalmente, Royal Caribbean reconoció el poder que tenía en su interior, talento humano.

1.1 Propósito de la misión

La Escuela de Administración de la Universidad del Rosario como parte de su apuesta educativa desde el año 2006 se encuentra realizando misiones empresariales. Las misiones empresariales buscan promover “el proceso de internacionalización de los programas con espacios que permitan a los estudiantes conocer otros países, interactuar con diferentes culturas y tener un mayor contacto con la realidad de los negocios internacionales” (Escuela de Administración, 2018).

Durante el 2017, se llevó a cabo la misión empresarial Crucero Miami-Bahamas. El objetivo de esta fue acercar a los estudiantes de la universidad a empresas internacionales enfocadas en la prestación de servicios (distribución de bienes tangibles e intangibles) relacionados con actividades marítimas, servicios hoteleros, de emprendimiento e innovación, logística, desarrollo social, corporativo e industrial y de distribución de alimentos. En empresas tales como Royal Caribbean (Crucero Royal Caribbean International), Florida Caribbean Cruise Association (FCCA), Kirby Island Marine, la Corporación Educativa San Ignacio de Loyola, FIU (Florida International University), entre otras. Así mismo, la universidad busca brindar oportunidades a los estudiantes para que estos puedan involucrarse directamente con grandes empresas

internacionales de diferentes industrias y conocer los diferentes aspectos de los negocios globalmente (Escuela de Administración, 2018).

A partir de nuestra experiencia en la misión empresarial Crucero Miami-Bahamas, elegimos a la empresa Royal Caribbean International como objeto de estudio. Específicamente, nos centramos en analizar uno de los aspectos más relevantes del éxito de una empresa, en especial de la industria de los cruceros, la gestión del talento humano y el desarrollo de este dentro de la empresa. Quisimos indagar cómo la gestión del área de talento humano influye en que la prestación del servicio al cliente para que este sea considerado como un servicio único y de calidad.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

- Analizar la forma como la prestación del servicio al cliente se ve influenciada por las estrategias de desarrollo del capital humano que tiene Royal Caribbean.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar cuáles son las estrategias de capacitación del Royal Caribbean
- Describir los factores que determinan la forma como la empresa presta el servicio a sus clientes

- Analizar qué determina que el servicio prestado por Royal Caribbean sea considerado un servicio de calidad

2. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Industria de cruceros

La industria de cruceros y los cruceros en sí mismos han ido creciendo poco a poco y el servicio que ofrecen actualmente es mucho más diverso e innovador. De acuerdo con las estadísticas de la industria y la información brindada anualmente en los reportes de Cruise Industry News (CIN), las cuatro compañías líderes de la industria son: Carnival Corporation & PLC con cuotas de mercado en el 2017 del 44.1%, Royal Caribbean Cruises Ltd con cuotas del 25.9%, NCL Norwegian con el 8.8% y MSC Cruises con cuotas de mercado del 7.0%. Se estima que estas compañías tendrán en conjunto entre el 83.2% y el 84.4% de la cuota de mercado entre 2015 y 2021 (Cruise Industry News, 2018; Cruise Mapper, 2015).

De acuerdo con Richard Fain, presidente y CEO de Royal Caribbean, la razón por la cual la industria de cruceros, en especial las tres empresas más importantes de la misma (Carnival, Royal Caribbean International y Norwegian Cruise Line), han sido exitosas es porque hoy en día la gente busca obtener más experiencias que bienes materiales (Fain R, 2017). Es decir, estas empresas lideran la nueva tendencia de los consumidores de invertir más en bienes intangibles que en los tangibles. (Forbes, 2018). De hecho, sus beneficios son tan “fuertes” y los precios de sus acciones son tan positivos que las empresas y la industria han tenido un crecimiento constante y significativo.

La asociación de cruceros más grande a nivel global, Cruise Line International Association Inc (CLIA), fue creada en 1975 para liderar los temas relacionados con la industria. Esta asociación tiene como objetivo principal, crear, defender y promover políticas y prácticas que estimulen y proyecten la imagen de una industria segura y exitosa. Así mismo, la asociación busca educar a quienes pertenecen a ella de acuerdo con los intereses de los miembros de la misma y de los actores que influyen en ella (gobiernos, clientes, etc.) (CLIA, 2018).

El reporte anual de la CLIA acerca del estado de la industria presenta el desempeño de la misma, y el de sus miembros, al igual que las estadísticas y tendencias de los mismos. El último reporte registrado en la página oficial de la asociación es el del año 2016. En él es posible evidenciar que, en comparación con años anteriores, la industria ha crecido en términos de pasajeros por año. En el año 2009 se registraron 17.8 millones de pasajeros, mientras que la previsión para el 2016 (basada en las estadísticas de los últimos años) era de un promedio de 24.4 millones de pasajeros. Este incremento se ha traducido en un impacto económico muy importante, pues se generaron 939.232 empleos fijos y una contribución económica de 119.9 millones de dólares. Estos resultados, se deben principalmente al incremento en la demanda por parte de los usuarios, pues esta ha crecido en un 68% en los últimos 10 años (CLIA, 2016; Cruise News Media Group, 2015).

Con el aumento de pasajeros han surgido nuevas demandas sobre el servicio, tales como: mejoría del servicio que reciben los pasajeros por parte de la tripulación, oferta de diversos destinos, servicios y experiencias. Y en general, la existencia de cruceros para diferentes tipos de viaje y presupuestos. De acuerdo con la CLIA y las compañías líderes de la industria, el servicio que reciben los pasajeros por parte de la tripulación es un factor importante de éxito dentro de los

servicios turísticos. Es por ello, que como ente regulador y como líder Cruise Line International Association Inc tiene exigencias específicas para la tripulación que trabaja con esta organización y con sus miembros.

En promedio se reciben 100 aplicaciones para cada cargo y la tasa de retención por empleado, de las diferentes empresas es de casi el 80%. Toda la tripulación de cada uno de los barcos, independientemente de la empresa para la que trabajen, está capacitada en lo que se refiere a las legislaciones nacionales e internacionales de cada país, en temas de primeros auxilios y en casos de emergencia. Así como en temas particulares que cada línea de cruceros considere pertinentes. Para ello, se realizan capacitaciones semanal y mensualmente, dependiendo del alcance del tema. Por último, además de recibir un sueldo básico, los empleados reciben reconocimientos por parte de la empresa (Sully & Wang, 2006; CLIA, 2018).

La CLIA realizó un estudio en el cual se presentaron algunas previsiones acerca del estado de la industria para el año 2017 y los años siguientes. En dicho estudio se mostraron las tendencias del que el mercado tendría, y por las cuales la industria continuaría con un crecimiento notable en lo que a turismo se refiere. Las tendencias presentadas por la asociación fueron las siguientes (Cruise Industry Association, 2016):

- Las nuevas generaciones se aventurarán a crear experiencias en el agua.
- Se ha incrementado la demanda de los servicios de las agencias de viajes. Estas son consideradas como el punto de contacto entre los viajeros y las líneas de cruceros.
- La demanda de los cruceros por los ríos ha incrementado un 7% en los últimos años.
- El 48% de las personas que no han viajado en un crucero dice tener interés en invertir en esta experiencia. Es decir, hay potenciales nuevos clientes.
- Dentro de los itinerarios se han incluido más islas privadas como destinos.

- Las locaciones de los puertos son consideradas un factor importante de éxito.
- Es altamente valorada la presencia de chefs reconocidos dentro de la tripulación
- La demanda de cruceros de expedición (más aventureros) ha incrementado
- Los barcos son considerados el destino.

Así las cosas, los usuarios esperan que todas sus necesidades, objetivos y requerimientos se satisfagan y cumplan dentro del barco. Es por ello, que las empresas tienen que esforzarse por innovar tanto en sus servicios como en sus instalaciones para satisfacer y brindar una experiencia única a todos sus pasajeros.

2.2 Royal Caribbean International

En 1969 la unión de las tres compañías noruegas: Anders Wilhelmsen & Company, I. M. Skauge & Company y Gotaas Larsen Royal Caribbean International dio como resultado la reconocida línea de cruceros Royal Caribbean International. Desde un principio, el enfoque de esta empresa fue en el sector turístico. Durante los primeros años los viajes turísticos realizados por esta empresa se realizaron en el barco *Song of Norway*, y fue gracias a la acogida que tuvo la empresa y el servicio que esta prestaba dentro del mercado que los fundadores de la misma decidieron empezar a expandir su negocio; agregaron nuevas flotas y empezaron a buscar nuevos destinos, con el fin de diversificar los productos y servicios ofrecidos a sus clientes (Cruceros Turísticos., s.f). Actualmente, Royal Caribbean International cuenta con 66.000 empleados y

opera tres líneas de crucero: Royal Caribbean International, Celebrity Cruises y Azamara Club Cruises. Así mismo, Royal Caribbean International tiene el 49% de participación de la empresa española Pullmantur y tiene un *joint venture*, con TUI Cruises, en el cual posee el 50% de dicha compañía (Royal Caribbean Ltd., 2018).

Royal Caribbean International desde su fundación se ha destacado por ser una empresa innovadora que ha cambiado totalmente el concepto de los cruceros a nivel mundial. En 1986 crearon el primer destino exclusivo Labadee en la Costa Española y en 1990 tuvieron su primera isla privada CocoCay en las Bahamas. Hoy en día Royal Caribbean International cubre 77 países ubicados en seis de los siete continentes.

Royal Caribbean International es una empresa que se encuentra en continuo mejoramiento y desarrollo. La empresa se interesa por innovar en sus barcos con tecnología y servicios que van acompañados de nuevas experiencias, infraestructura y diseño. Desde 1980 hasta el día de hoy, Royal Caribbean International ha buscado siempre satisfacer y superar las necesidades y expectativas de sus clientes o pasajeros. A lo largo de su historia Royal Caribbean International ha trabajado bajo la idea de que como empresa deben ser los “pioneros” (“firsts”) en responder a las necesidades de sus clientes y en prestar los mejores y más exclusivos servicios dentro de la industria creando experiencias únicas: “*“firsts” never before seen at seas*’ (Royal Caribbean Ltd. s.f).

Para lograr un crecimiento continuo, un mejor posicionamiento dentro del sector y cumplir con las expectativas de los clientes, Royal Caribbean International opera procurando la mejora continua; no solo en sus operaciones, sino también en las relaciones que tiene con sus clientes, empleados y accionistas. Royal Caribbean International sostiene que todas sus actividades están

“*ancladas a la excelencia*” (Royal Caribbean International, s.f). Es por ello que el servicio que prestan se rige por seis principios:

- Siempre ofrecemos nuestros servicios con un cálido saludo y una sonrisa.
- Prevemos las necesidades de nuestros clientes.
- Nos esforzamos al máximo para superar las expectativas de nuestros clientes.
- Hacemos nuestros los problemas que los pasajeros nos transmiten.
- Nos esforzamos para que nuestro comportamiento mejore aún más la reputación de la empresa y eleve la moral de los empleados.
- Nos comprometemos a actuar de la forma más ética y respetamos los derechos y la dignidad del resto de las personas.

Royal Caribbean International, está comprometida con los mercados, la innovación y con sus accionistas, huéspedes y empleados. Esta empresa es consciente de la importancia de su capital humano, y de crear y mantener una buena relación con ellos. En Royal Caribbean, los empleados también son reconocidos como los responsables de “*exceder los límites de la aventura y las experiencias*”, gracias a la inspiración que cada uno de ellos tiene y genera para la empresa (Royal Caribbean International, 2016).

De acuerdo con el área de contratación, Royal Caribbean se preocupa por tener una relación de calidad con sus empleados desde el momento en el que los identifican, hasta el momento en que los contratan y los apoyan para que creen una carrera dentro de la empresa. (Royal Caribbean International, 2018). Además de apoyar el desarrollo personal y profesional de sus

empleados, uno de los objetivos principales de Royal Caribbean International, en relación con el capital humano, es el de retener empleados excelentes, y motivarlos a que se proyecten como líderes dentro de la empresa. Todo esto se resume en la idea que, al mantener una cultura orientada a los empleados, los resultados para ambas partes van a ser muy positivos. (Royal Caribbean International, 2016).

En Royal Caribbean es importante que los empleados reciban un reconocimiento tanto físico como psicológico por su trabajo y resultados. Esto significa que los empleados no solo reciben una remuneración económica, sino que también una remuneración emocional que al igual que la económica reconoce el trabajo y resultados del empleado. Las remuneraciones emocionales o psicológicas son reconocimientos, ascensos, oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente dentro de la empresa, entre otros. Estos beneficios intangibles permiten que los empleados se sientan reconocidos dentro de la empresa, lo cual incentiva a los empleados a servir mejor y a continuar desarrollando su carrera profesional y su vida personal dentro de la empresa.

Para reconocer a sus empleados sobresalientes Royal Caribbean International ha creado El *GOLD Recognition Program*. Este programa está dividido en diferentes categorías, con las cuales se busca galardonar a los empleados que entregan un servicio excepcional, los empleados del mes, los empleados del año, el empleado que ofreció el mejor servicio y al empleado más inspirador (Royal Caribbean International, 2018). Un ejemplo claro del sistema de reconocimientos fue el programa *Double-Double*.

El programa *Double-Double* propuso “metas demandantes, pero realistas” en las que se esperaba duplicar las ganancias por acción en la compañía y aumentar el rendimiento de capital

invertido a dos dígitos en un periodo entre 2014 y 2017 (Royal Caribbean International, 2018). Como la meta no solo se cumplió, sino que se superó el presidente de la compañía R. Fain reconoció este suceso con la frase; “*Exceptional results require exceptional effort.*” (Fain R. D., 2018). Fain mencionó que estos resultados no se habrían podido lograr sin el compromiso y pasión de su gente. Es por ello, que a los empleados tanto de la tripulación como en tierra se les premió con un bono del 5% del salario. Este reconocimiento fue nombrado como *Thank you, Thank you*, relacionándolo con la meta propuesta y al sentimiento de agradecimiento de los ejecutivos con su tripulación (Royal Caribbean Cruises, 2018).

Además de estos crear y fomentar estos programas para reconocer y motivar a los empleados, Royal Caribbean también realiza promociones y transferencias a otros cruceros, lo que permite que el conocimiento y las buenas prácticas se transmitan a nivel organizacional y que los empleados se sientan retados por parte de la empresa a ofrecer mejores servicios y llevar a cabo su trabajo con estándares de calidad más altos.

Como resultado del trabajo que se ha hecho en torno a la cultura orientada a los empleados, es importante mencionar que esta compañía ha sido galardonada por decimoquinto año con el premio Gold Anchor Service, otorgado por los lectores de la revista *Travel Weekly*. Además, la empresa ha obtenido reconocimientos por parte de Cruise Critic en tres categorías: mejor compañía de cruceros para la familia, el mejor entretenimiento y las mejores suites (Royal Caribbean International, 2018).

Las estrategias y proyectos enfocados en la gestión del talento humano han permitido que los empleados se sientan comprometidos con la empresa y su desempeño global, esto puede evidenciarse en los testimonios de algunos empleados quienes aseguran que trabajar en Royal

Caribbean es una experiencia muy enriquecedora, pues esta oportunidad les ha permitido desarrollarse profesionalmente en áreas comunes a sus hobbies, aspiraciones y preferencias (Royal Caribbean International, 2018)

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Hoy en día las empresas están más enfocadas en las personas, en tener, crear y desarrollar un recurso humano bien formado. Las empresas no solo saben que sus empleados son el recurso máspreciado de la empresa, sino que también son la base de esta. Las empresas son más conscientes de su influencia sobre el desarrollo personal, profesional y social de sus empleados, y saben que si actúan de manera correcta y positiva con ellos estos contribuirán al desarrollo y éxito de la empresa. De acuerdo con Matthew D. Breifelder y Daisy Wademan Dowling en “Why did we ever go into HR”, la administración del talento debe considerarse como una competencia esencial dentro cualquier empresa y si una empresa no desarrolla correctamente esta competencia, ese será el causante del fracaso de la misma (Wademan & Breifelder, 2008) .

3.1 Administración del talento humano

La administración del talento humano es la práctica que permite dinamizar los procesos del área de recursos humanos. Esta comprende una serie de actividades más complejas que están relacionadas entre sí y que tendrán incidencia en los resultados obtenidos por las organizaciones a largo plazo. Es decir, la administración del talento humano no solo afecta las actividades y resultados del área de talento humano, sino los de toda la organización. Como todas las estrategias de una empresa, la administración del talento humano tiene como objetivo principal

crear valor para la empresa. Para ello, la administración del talento humano crea una relación interdependiente entre la empresa y sus empleados. Es decir, si la empresa crea valor para sus empleados, estos crearán valor para la empresa (Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo, 2017).

Así las cosas, una administración del talento positiva es aquella que busca generar valor dentro de su misma estructura organizacional para reflejar dicho valor en el mercado. Esta práctica incluye promover el conocimiento de sus colaboradores dentro y fuera de la empresa, crear un clima organizacional positivo, fomentar la calidad de vida de sus empleados sin dejar de lado la calidad del trabajo entregado, auspiciar espacios de desarrollo personal y profesional para los empleados y lograr que estos se sientan parte de la empresa. Todo esto con el fin de que los mismos empleados busquen establecer procesos de mejora continua dentro de sus actividades personales como aquellas que tienen que desarrollar en equipo (Hernández, 2006). Absolutamente general el desarrollo de esta sección, y no cita autores reconocidos en el campo. Se sugiere ampliar y hacer citando autores reconocidos que permitan identificar los aspectos clave de este concepto y su evolución. En una o dos páginas se puede lograr un desarrollo adecuado (de hecho, se sugiere cerrar con los tipos de incentivos que se dan en la actualidad, para vincular con el siguiente concepto, porque es totalmente inconexo).

3.2 Salario emocional

El termino salario emocional viene haciéndose más famoso en la actualidad debido al impacto que tiene a la hora de mejorar el desempeño laboral.

El salario emocional es el conjunto de beneficios y compensaciones no económicas que tienen los empleados en una organización, un tipo de salario emocional puede ser el teletrabajo, el reconocimiento, la celebración de fechas especiales, entre otros.

Existen muchos conceptos de salario emocional, muchos de ellos concuerdan que no es un incentivo económico o monetario, sino que es otro tipo de satisfacción hacia el empleado que permite la permanencia de este dentro de la empresa. Uno de los conceptos más acertados es el de Gay (2006) que lo define como toda manera de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que percibe un trabajador a cambio de su prestación social. El principal objetivo del salario emocional es satisfacer los motivos intrínsecos de los empleados.

3.3 Servicio al cliente

Actualmente, el servicio al cliente es considerado una parte fundamental para el éxito de una empresa. El servicio al cliente puede ser entendido como:

“cualquier cosa que el cliente crea que es. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro puede verlo como el tiempo rápido de respuesta, mientras que otro puede definirlo como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes. El servicio al cliente abarca todas estas cosas y mucho más” (Tschohl, 2008, p. 2).

John Tschohl, en *Achieving excellence through customer Service* plantea que el servicio al cliente debe considerarse como una acción de ventas dentro de la empresa, pues este tiene más repercusión sobre la lealtad de los usuarios con la marca que las estrategias de mercadeo que esta implemente. Igualmente, el autor resalta que al ser implementado de la forma correcta en la empresa, es decir, teniendo en cuenta la industria en la que se desarrolla, la actividad *core* de la empresa, el mercado al que se dirige, entre otros factores; el servicio al cliente será la ventaja competitiva más importante que tiene la empresa.

Lo que hace al servicio al cliente tan importante es que este le brinda resultados importantes a largo plazo a las empresas. Para Tschohl la decisión de un cliente radica en la confianza que le genere o no una marca. Es decir, si en el pasado el usuario tuvo una mala experiencia con una marca, o tiene malas referencias de la misma, este no se verá motivado a elegir dicha marca (Tschohl, 2008). Entonces lo que deben tener en cuenta las empresas es que al brindar un buen servicio al cliente durante toda la experiencia de adquisición y/o disfrute a los usuarios, se está estableciendo una relación a largo plazo que permitirá que los usuarios se sientan tranquilos para adquirir más productos o servicios, y que la empresa perdure en el tiempo.

3.4 Capacitación

La capacitación en general es primordial en una empresa, pues esta permite que los empleados puedan desarrollar o expresar efectivamente sus actividades y conocimientos a los

clientes y compañeros. Según Tschohl (2008) un profesional de servicios no nace, sino que se hace; es decir, a pesar de que una persona tenga muchas cualidades y factores necesarios para entregar un buen servicio al cliente, es necesario capacitarlo para que sepa expresarlo. Tschohl reconoce, que las mejores capacitaciones son aquellas en las que el empleado debe afrontar situaciones que seguramente afrontará en su cargo, pues al momento de presentarse dicha situación el empleado sabrá cómo actuar.

Es necesario entender que un buen servicio al cliente es aquel que se presta durante toda la experiencia del usuario. Es decir que el personal debe estar capacitado para responder y expresar amablemente a todos los requerimientos y necesidades de los clientes y no solo cuando algo imprevisto sucede. Una buena capacitación es aquella que permite que los empleados se sientan más comprometidos con la empresa, pues ellos reconocerán que ese compromiso les permitirá aprender más, desarrollarse más y recibir más incentivos por parte de la empresa y satisfacción personal (Tschohl, 2008).

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación partió del trabajo de campo que llevamos a cabo durante tres días a bordo del crucero Enchantment of the seas. Utilizamos un enfoque metodológico cualitativo, ya que este nos permite obtener y analizar la información brindada por los miembros de la tripulación y nuestra experiencia como clientes. Nuestro análisis fue realizado mediante la recolección y sistematización de la información obtenida en conversaciones casuales, entrevistas semiestructuradas a los empleados a bordo del crucero y por el método de observación participante; es decir, vivenciando y observando los factores que podrían estar relacionados con el objeto de estudio.

4.1 Participantes

La investigación se llevó a cabo a través de conversaciones casuales con doce miembros de la tripulación aproximadamente. Hablamos con miembros del *staff*, es decir con personal de entretenimiento, bailarines, fotógrafos, vendedores etc, y con miembros del *crew*, aseadores de cabinas, cocineros, meseros etc. La razón por la cual hablamos con estas personas es que desempeñan en estos cargos son los que más contacto tienen con los pasajeros, y buscan crear

una relación con los clientes con el fin de hacer que estos se sientan cómodos y satisfechos durante toda la experiencia.

La mayoría de los tripulantes del barco y personas con cargos administrativos dentro de la compañía con las que hablamos no tenían interés en ahondar sobre los aspectos práctico-administrativos de su trabajo. Es por ello, que nos centramos en cuatro personas, con las cuales pudimos realizar entrevistas semiestructuradas. Inicialmente, mantuvimos conversaciones casuales con las personas que hacían parte de nuestra cotidianidad durante la estadía. Tuvimos una entrevista semiestructurada con César el encargado de limpiar nuestra cabina durante los tres días. También, hablamos con Eric, uno de los encargados del entretenimiento del barco y con Amanda la vendedora del dutty free. En cuanto a los administrativos, entablamos con Brianna la encargada de la logística y los inventarios del barco.

Como parte de la ética de la investigación los nombres de las personas anteriormente señaladas fueron cambiados para garantizar el anonimato de la información que nos brindaron. Así mismo, les dejamos claro a los participantes que estar en la investigación no recibirían beneficios políticos, económicos o laborales como compensación por su participación. De hecho, se señaló que la participación en la investigación era completamente voluntaria y tenían el derecho de retirarse en cualquier momento del estudio si así lo deseaban.

4.2 Entrevistas

La principal técnica de investigación fueron las entrevistas semiestructuradas. Estas son el método más utilizado para identificar el conocimiento de una persona acerca de un aspecto específico de su vida cotidiana. Esta técnica funciona a través de una conversación dirigida alrededor de unas preguntas abiertas relacionadas con un tema de interés específico. En el caso particular de nuestra investigación, utilizamos cinco preguntas clave enfocadas al plan de desarrollo del empleado dentro de la empresa; la cuales, eran lo suficientemente flexibles como para ahondar en los temas que nos parecieran relevantes.

- ¿Recibió usted alguna capacitación para trabajar en el barco?
- ¿Cuál fue el proceso que usted realizó para trabajar con Royal Caribbean?
- ¿Qué requisitos tuvo que cumplir para poder trabajar en Royal Caribbean?
- ¿Cómo se siente trabajando en Royal Caribbean?
- ¿Es posible escalar dentro de la empresa para obtener más beneficios?

4.3 Observación participante

Elegimos el método de observación participante para nuestro estudio porque con este podríamos identificar algunos factores relevantes que no fueron mencionados en las entrevistas. Este método resulta fundamental ya que pudimos identificar cosas que los empleados decidieron no mencionar o que no identifican que suceden. Específicamente, este método nos ayudó a

identificar cómo los empleados realizan sus actividades en la práctica y cómo se interesan por crear relaciones con los huéspedes sin importar su nacionalidad o los requerimientos que tengan. La observación a dichos factores la realizamos desde el momento en el que entramos en el puerto, que fue nuestro primer contacto con los empleados, hasta el momento en que nos bajamos del barco.

5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

La visita que realizamos al crucero Enchanment of the seas de Royal Caribbean International durante tres días, nos permitió identificar factores relacionados con la gestión del talento y su repercusión en el servicio al cliente. En los recorridos que realizamos en el crucero en nuestros tiempos libres y aquellos en los que los recorridos eran liderados por Brianna, la encargada de la logística y el inventario del barco, nos permitieron reconocer las tendencias de servicio dentro del barco, tanto en las zonas públicas (aquellas a las que tienen acceso los pasajeros) como en las zonas a las que solo tiene acceso el personal del barco. En estos recorridos logramos identificar que para los tripulantes y miembros del staff del barco lo más importante es brindar un servicio de calidad a los usuarios.

El servicio de calidad se hace evidente de varias formas: primero, en la forma como estos resuelven rápida y acertadamente las inquietudes o requerimientos de los usuarios. Segundo, en la elección y revisión de los productos para que estén en las mejores condiciones posibles para ser entregados a los usuarios. Tercero, los miembros del *staff* y tripulantes quienes permiten que el viaje sea lo más placentero y tranquilo y entretenido posible. Cuarto, la tripulación trabaja constantemente para que no existan contratiempos, y en caso de que estos sucedan la tripulación se asegura que los pasajeros no se percaten de lo que está sucediendo. Finalmente, los miembros del staff y la tripulación buscan que el usuario reciba las respuestas, los productos y los servicios adecuados de forma eficiente

En las entrevistas que realizamos a los empleados del barco sobre su experiencia para ingresar a la empresa y dentro de la misma, pudimos determinar algunos factores comunes en

relación con la percepción que tienen los empleados relacionado con la gestión del talento y las capacitaciones que ellos reciben: En principio los empleados hicieron énfasis en los criterios y requisitos necesarios para ingresar a Royal Caribbean. El primer requisito es el conocimiento básico del inglés para los cargos que no tienen contacto directo con los huéspedes y avanzado para quienes se postularán para cargos más relacionales, aquellos que tienen un contacto más directo y constante con los huéspedes. Este requisito es importante porque de esta manera la comunicación y las relaciones entre pasajeros y empleados se facilitan, ya que la empresa recibe pasajeros de diferentes partes del mundo (Florida Caribbean Cruise Association, 2018). Así mismo, fue posible identificar que los empleados del barco también son de diferentes nacionalidades.

Los demás requisitos necesarios para el ingreso de personal a la empresa son experiencia relacionada con el cargo al cual se están postulando; disponibilidad de tiempo para trabajar mínimo una temporada de 6 meses; la aprobación de exámenes médicos; documentos legales vigentes y además deben iniciar el proceso para obtener una visa de marino si aún no la tienen.

Con respecto a las capacitaciones que reciben cuando ya están vinculados a la compañía, los empleados señalan que: en primer lugar, Royal Caribbean se encarga de realizar capacitaciones bimensuales, aunque en ocasiones estas se dan semanalmente a todo su personal, independientemente del área en el que desarrollen sus actividades o si ya tienen un conocimiento previo en estos temas o no. Estas capacitaciones están enfocadas en potencializar el conocimiento de temas técnicos relacionados a la industria o al barco en sí y el conocimiento de los procedimientos de emergencia, y primeros auxilios.

Así mismo, la periodicidad de las capacitaciones puede variar dependiendo del barco y del cargo en el cual se esté trabajando. Los empleados del barco reciben capacitaciones específicas de su área y enfocadas en la mejora del desempeño y desarrollo de sus actividades diarias; la periodicidad de ellas depende exclusivamente de las necesidades del área y las tendencias del mercado que estén relacionadas al área del barco; entonces las áreas que requieran más innovación, tendrán capacitaciones más constantemente que aquellas que solo necesiten reforzar algunos temas de sus actividades.

Las entrevistas más importantes para la investigación en cuanto a la calidad y contenido de la información brindada fueron aquellas con personas que pudimos establecer una relación más cercana, ya que compartimos la mayor cantidad de tiempo. César es aseador de cabinas, Amanda es vendedora del dutty free, Brianna encargada de la logística e inventarios del barco Enchanments of the sea y Eric esparte del equipo de entretenimiento respectivamente. De estas entrevistas es posible resaltar algunos elementos importantes:

En el Caso de César, él nos comentó que cuando ingresó a la compañía, ingresó como asistente de cocina. César recibió un apoyo muy importante por parte de sus compañeros de equipo de la cocina y de habitación, pues ellos le enseñaron inglés durante los tiempos libres y mientras desarrollaban sus actividades diarias. Lo cual, le permitió ascender a un cargo más relacional; aseador de cabinas; pues ya cumplía con el nivel de inglés necesario para tener un cargo que tuviera más relación con el cliente. Amanda por su parte señaló que la empresa proporciona clases de inglés para todos los empleados. Las clases están enfocadas en el lenguaje técnico que se maneja dentro del barco, pues todos los empleados lo necesitan no solo para adquirir el pasaporte marítimo, sino también como conocimiento básico en casos de emergencia.

Además de proporcionar información general de la empresa, y ser la encargada del recorrido por el barco, Brianna nos comentó que dependiendo del área a la que se ingrese se deben realizar una serie de exámenes específicos del área con el fin de evaluar y medir el nivel de conocimiento de los aspirantes. De esta manera, la empresa y los encargados de cada área pueden diseñar planes de capacitación para asegurarse de que primero, el conocimiento que exista sea compartido, y segundo, que todos los integrantes del área tengan el mismo nivel de conocimiento de los procesos y actividades, para que estos sean desarrollados efectivamente con un alto nivel de calidad.

A partir de su experiencia, Brianna cuenta que los managers de las áreas diferentes áreas reciben capacitaciones específicas de su área, enfocadas en las nuevas tendencias del mercado, de la industria y/o de algunos de los procesos o actividades que se implementen y desarrollen a diario en cada una de ellas. El objetivo de esto es que los managers desarrollen nuevos proyectos de capacitación para que el personal pueda aprender e implementar lo más pronto posible las mejoras y esta forma, responder a las necesidades del mercado anticipadamente.

También tuvimos una entrevista con Eric quien hace parte del staff de entretenimiento. El área de entretenimiento de un crucero es considerada una de las más importantes, pues es la encargada de hacer que la experiencia de los huéspedes sea más intensa y especial. El área de entretenimiento se encarga de realizar los espectáculos que se presentan todas las noches, a los cuales asisten los huéspedes y disfrutan de un rato y espacio agradable. Eric es un joven de 22 años que tiene experiencia en obras de teatro y entretenimiento en la ciudad de Miami. Según Eric está es un área que requiere una capacitación un poco más alejada al tema de los barcos, ya que esta comprende actividades/ shows que cambian todas las noches.

Para mantener la diversidad de los espectáculos, Royal Caribbean ha creado convenios con la universidad de FIU (Florida International University), para crear espacios “propios” dentro del campus de la universidad. El objetivo de estos convenios es permitir que el staff pueda aprender nuevas técnicas, perfeccionar las que ya tienen, y crear espectáculos y actividades de entretenimiento de primera calidad que supere las expectativas de los huéspedes, y las tendencias del mercado en lo referente al entretenimiento. Para ello, Royal Caribbean cuenta con la participación de profesores reconocidos en diferentes campos artísticos. Por otro lado, Royal Caribbean International busca ofrecerles la oportunidad a los estudiantes de la universidad de vivir una experiencia laboral junto a la empresa y para aquellos más interesados, crear una carrera dentro de esta (South Florida Business Journal, 2018).

En síntesis, teniendo en cuenta la experiencia que tuvimos a bordo del barco, encontramos que los empleados se encuentran motivados para prestar un servicio a partir de las calificaciones que les dan los pasajeros. Una vez descienden del barco, Royal Caribbean les envía a pasajeros encuestas de satisfacción, acerca de los diferentes servicios que recibieron en el barco. Estas evaluaciones son personalizadas por parte de la empresa para los cargos de aseadores de cabina y los meseros, pues para cada habitación un aseador de cabinas y un mesero son asignados desde el primer día (las mesas del comedor principal están divididas por habitaciones) quienes atenderán a los huéspedes durante el tiempo que dure el viaje. Para el resto de cargos, los huéspedes tienen la posibilidad de diligenciar las evaluaciones, mencionando a un empleado en específico ya sea para resaltar el buen servicio que recibieron o para mencionar alguna inconformidad con el mismo.

Los managers de cada área son quienes reciben y cuantifican los resultados de las encuestas. Estos resultados son importantes pues permiten reconocer la labor de los empleados que obtuvieron altas calificaciones, pero también dan lugar a que los managers identifiquen procesos en los que hay que mejorar dentro del área y crean una señal de advertencia para aquellos empleados que obtuvieron calificaciones bajas. En cuanto a las bajas calificaciones, los empleados pueden tener máximo tres llamados de atención originados de una mala satisfacción del cliente con el servicio. Si el empleado no mejora sus calificaciones, los directivos del área deciden si lo más apropiado es despedir al empleado o no.

Después de obtener la información presentada anteriormente por medio de las entrevistas, los recorridos y visitas que se realizaban en diferentes momentos y zonas del barco fue posible encontrar algunas tendencias en las experiencias y percepciones de los empleados acerca de su experiencia dentro de la empresa. En general, el personal se encuentra muy motivado con su experiencia a bordo del barco, esta motivación se crea a partir de los incentivos que la empresa les ofrece a sus empleados; económicos y psicológicos. Para los empleados es muy importante que su trabajo sea reconocido no solo por sus clientes, sino también por su equipo de trabajo, como ocurre con el programa Gold Recognition Program. De igual forma, para los empleados como es importante crear carrera dentro de la empresa; es decir, tener la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, ascender y obtener cargos más altos.

Los empleados señalan que, si bien el trabajo es muy bueno, también existen desventajas. Las temporadas de trabajo son muy extensas, seis meses seguidos de trabajo y seis meses de descanso. La carga laboral no es constante, puede aumentar o disminuir de un viaje a otro dependiendo en la demanda de cada viaje; pero la mayoría de las cosas se compensan con los

incentivos económicos y no económicos que les traen bastantes beneficios, como por ejemplo los reconocimientos y capacitaciones que se les otorgan y brindan a los empleados y los salarios que los empleados reciben

Todos los esfuerzos que hace Royal Caribbean International para brindar un excelente servicio, han sido reconocidos en múltiples oportunidades por los lectores de Travel Weekly, una revista especializada en viajes. Royal Caribbean International durante varios años ha sido nombrada la mejor compañía de cruceros y la mejor compañía del Caribe, Harmony of the Seas fue catalogado como el mejor barco. Este reconocimiento se puede atribuir al excelente servicio al cliente que se presta en estos cruceros. Todos los miembros de la organización están enfocados en que la misión más importante para la compañía es brindar un excelente servicio y que desde el primer momento que el huésped se sube al barco, empiece a vivir una experiencia única con todas las comodidades (Royal Caribbean, 2018). El trabajo en equipo de la organización solo ha sido posible a través de una excelente capacitación al personal que permite los clientes se vayan satisfechos y quieran volver e incluso recomendar a la compañía.

Ilustración 1



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión más importante de una empresa es la que está dirigida a fortalecer y desarrollar su crecimiento, la productividad humana y laboral de las personas, pues sin estas condiciones de poco sirven la abundancia de recursos y las tecnologías más desarrolladas e innovadoras. La dinámica y la capacidad de respuesta empresarial se derivan de las personas. Si bien se ha mencionado anteriormente que los recursos financieros, económicos, tecnológicos o el mismo tiempo son indispensables, ninguno de ellos proporciona a la empresa la capacidad de acción inteligente, analítica flexible y de calidad que pueden desarrollar las personas. Hoy en día el éxito de las empresas depende en gran parte de la cultura organizacional de las mismas, y este estudio desarrollado en la Misión Empresarial nos permitió concluir que las personas se sienten mejor trabajando en ambientes que se preocupan por la estabilidad laboral y el progreso de cada uno de los miembros de la Empresa.

Por medio de la visita realizada al crucero “Enchantment of the seas” se logró contacto directo con los empleados, lo que facilitó tener conocimiento acerca del clima organizacional y de la forma como se desarrollan las diferentes actividades dentro de las instalaciones del barco. Royal Caribbean es una empresa que desarrolla efectivamente el enfoque en la Gestión del Talento Humano, pues propone que dentro de su organización se implementen proyectos de capacitación que permiten que exista la cultura de mejora continua dentro de la empresa. Además de esto, los procesos internos de la empresa, permiten que los empleados encuentren posibilidades de desarrollo personal y profesional.

En este caso, la orientación a la excelencia de la empresa y la información brindada por los empleados sobre sus experiencias y percepciones acerca del proyecto laboral que desarrollan dentro de la misma, pudimos encontrar que el éxito de la empresa está ligado al cumplimiento de las motivaciones y proyectos personales y comunes de cada uno de los miembros de la empresa, de igual forma sucede con el desarrollo profesional y personal que tienen los empleados, pues muchos de ellos mencionaron que es muy satisfactorio poder tener una economía estable, crear relaciones interpersonales importantes, y desarrollar diferentes capacidades dentro de un mismo espacio laboral, que los apoya y motiva para continuar creciendo personal y profesionalmente.

El enfoque en la gestión del talento humano es fundamental para Royal Caribbean International y reconoce que no solo basta con crear oportunidades llamativas para los empleados, sino que también es necesario crear algunos incentivos que los motiven a desarrollar sus actividades diarias con mayor calidad. Estos incentivos se sustentan en la idea del salario emocional, y se hacen evidentes dentro de la empresa en los beneficios y reconocimientos que les dan a los empleados. La estrategia de la empresa permite que los empleados se sientan motivados a desarrollar su trabajo con calidad y entregar servicios y experiencias únicas a los usuarios de los servicios, además de que se sientan más comprometidos con la empresa y su desempeño.

Aunque las temporadas y jornadas laborales son extensas y exigen que los empleados estén lejos de sus familias, para compensar esto, la empresa reconoce el trabajo otorgándoles la posibilidad de descansar el mismo tiempo que laboraron, es decir seis meses de trabajo y seis meses de descanso. Además de esto los empleados reciben reconocimientos dentro de sus equipos de trabajo, en ocasiones pueden ser ascendidos, y pueden disfrutar de un ambiente agradable para

ellos y un espacio seguro donde pueden seguir desarrollándose personal y profesionalmente, en relación con sus aspiraciones y metas, durante la temporada de trabajo.

En síntesis, es posible destacar el compromiso constante por parte de la empresa y los empleados hacia la excelencia, el mejoramiento continuo, pues todo proceso o servicio puede y debe ser mejorado constantemente. Royal Caribbean International desarrolla una estrategia ganadora dentro de su organización, y el éxito de la misma se basa en el objetivo de tener un clima organizacional interno de calidad para de esta manera reflejar lo mismo en el mercado. La estrategia de RCI es considerada una estrategia ganadora para todos, pues a la vez que los empleados fomentan su crecimiento personal y profesional y ganan algunos incentivos en muchas ocasiones, la empresa obtiene resultados económicos significativos. Si los empleados ofrecen un buen servicio, los clientes se van a sentir satisfechos con el mismo y se llevan una imagen favorable del crucero y toda la experiencia que este brinda. Para la empresa, la satisfacción de los usuarios significa mantener a estos clientes y transformar en clientes potenciales a las personas a las que estos recomienden el servicio.

De acuerdo al estudio realizado recomendamos que la empresa otorgue tiempos de vacaciones/libres menos prolongados y más constantes a sus empleados, ya que consideramos que el tiempo que dedican los empleados de forma exclusiva a la empresa es muy extenso y esto puede interferir en el desarrollo de las relaciones personales/familiares de los empleados, al igual que algunos proyectos que estos mismos tengan por fuera de la empresa.

También recomendamos que para obtener mejores resultados y seguir ofreciendo el mejor servicio en la industria de cruceros, una buena práctica para la empresa es contrastar sus estrategias y enfoques con estudios etnográficos y como estas están alcanzando o no las

expectativas de los pasajeros y de esta forma encontrar cuales podrán ser los puntos focales para enfocar las estrategias futuras y de cuales procesos y/o áreas es posible coger estrategias y proyectos y adaptarlos a otros procesos o áreas.

7. REFERENCIAS

Cruceros Turísticos., s.f. *Royal Caribbean International*|*Historia de la Compañía*. Recuperado de
CruceroTuristicos.com: <https://cruceoturisticos.com/2013/05/22/royal-caribbean-international-lo-mejor-de-eeuu-y-noruega/>

Cruise Industry Association . (2016). *2017 Cruise Industry Outlook*. Washington: Cruise Industry Association (CLIA).

Escuela de Administración. *Misiones Empresariales - Universidad del Rosario*. Recuperado de
Universidad del Rosario: <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Internacionalizacion/Misiones-empresariales/>

Fain, R. D. *Royal Caribbean Cruises - Performances*. Recuperado de Royal Caribbean Cruises:
<http://www.rclcorporate.com/royal-caribbeans-66000-employees-share-in-companys-success-with-surprise-bonuses/>

Fain, R. *Forbes* | *Investing*. Recuperado de de
Forbes.com:<https://www.forbes.com/sites/jamesdetar/2017/08/14/heres-why-the-big-3-cruise-lines-are-seeing-strong-profits-and-rising-stock-prices/#3b0e3790214c>

Florida Caribbean Cruise Association. (2018). *Cruise Industry Overview 2018*. Miami: Florida Caribbean Cruise Association.

Forbes. *Here's Why The Big 3 Cruise Lines Are Seeing Strong Profits And Rising Stock Prices*.
Recuperado de Forbes.com: [https://www.forbes.com/sites/jamesdetar/2017/08/14/heres-](https://www.forbes.com/sites/jamesdetar/2017/08/14/heres-why-the-big-3-cruise-lines-are-seeing-strong-profits-and-rising-stock-prices/#3b0e3790214c)

why-the-big-3-cruise-lines-are-seeing-strong-profits-and-rising-stock-prices/#54f9ad80214c.

Hernández, G. C. (2006). Competencias distintivas en las pymes; un aporte desde gestión humana. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 57-72.

Royal Caribbean Cruises.. *Royal Caribbean Cruises - Performance*. Recuperado de Royal Caribbean Cruises: <http://www.rclcorporate.com/royal-caribbeans-66000-employees-share-in-companys-success-with-surprise-bonuses/>

Royal Caribbean International *Royal Caribbean - Careers - Recognition*. Recuperado de Royal Caribbean: <https://www.royalcareersatsea.com/pages/recognition>

Royal Caribbean International, s.f. *Nuestra Visión - Royal Caribbean International*. Recuperado de Royal Caribbean Español: <http://www.royalcaribbean-espanol.com/ourCompany/ourVision.do>

Royal Caribbean International. (2016). *2015 Annual Report*.

Royal Caribbean International. *Working onboard*. Recuperado de: Royal International Shipboard Careers: https://www.royalcareersatsea.com/pages/working_onboard

Royal Caribbean International. (2018). *Royal Caribbean International - Shipboard Careers*. Obtenido de Royal Caribbean International - Shipboard Careers - Testimonials: Royal Caribbean International

Royal Caribbean International *Royal Caribbean International - Beneficios Royal*. Recuperado de Royal Caribbean - Español: <http://www.royalcaribbean-espanol.com/ourCompany/ourVision.do>

espanol.com/contentSiteletSub.do?pagename=sub_royal_advantage_service&pagename
Main=royal_advantage_main&discriminators=2

Royal Caribbean Ltd. *RCL 2016 - Year In Review*. Recuperado de RCL Corporate:
<http://yearinreview.rclcorporate.com/2016/>

Royal Caribbean Ltd. s.f *Royal Caribbean Cruises Ltd. | About*. Recuperado de RCL Corporate:
<http://www.rclcorporate.com/about/>

Royal Caribbean.. *Awards*|*Royal Caribbean Press Center*. Recuperado de Royal Caribbean Press
Center: <https://www.royalcaribbeanpresscenter.com/press-kit/4/2018-awards/>

South Florida Business Journal. *Royal Caribbean to build \$20M facility at FIU | South Florida
Business Journal*. Recuperado de www.bizjournals.com:
[https://www.bizjournals.com/southflorida/news/2013/12/11/royal-caribbean-to-build-
20m-facility.html](https://www.bizjournals.com/southflorida/news/2013/12/11/royal-caribbean-to-build-20m-facility.html)

Tschohl, J. (2008). *Achieving Excellence Through Customer Service* (5ta Edición ed.).
Minneapolis: Best Sellers Publishing.

Wademan & Breitfelder, M. D. (2008). Why did we ever go into HR. *Harvard Business Rivew*,
39-43.