Revista MOMBOY
Fondo Editorial UVM
DP DIRECCIÓN DE PUBLICACIONES
www.uvm.edu.ve ISSN: 1317-357X | eISSN: 3079-9740

Número 23. Abril 2025
https://journal.uvm.edu.ve/index.php/momboy/

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN EL ENGAGEMENT, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS MARINOS MERCANTES

Organizational psychology in the engagement, satisfaction, and performance of merchant seamen

Carlos Alberto Asprilla Boursiquot
Universidad del Istmo, Panamá.
carlos_asprilla@hotmail.com
https://orcid.org/0000-0002-4077-3863

Cómo Citar: Asprilla Boursiquot, C. (2025). Psicología organizacional en el engagement, satisfacción y desempeño de los marinos mercantes. *Momboy* (23), 99-111. https://doi.org/10.70219/mby-232025-382

RESUMEN

Este artículo explora las teorías de la psicología organizacional para comprender y mejorar el engagement laboral, la satisfacción y el desempeño profesional de los oficiales de la marina mercante. El objetivo de esta investigación es determinar las teorías de la psicología organizacional que abordan estrategias efectivas que mejoren el engagement laboral, la satisfacción y el desempeño profesional de la Marina Mercante, considerando las particularidades del entorno marítimo y las diversas motivaciones y necesidades de este grupo. Mediante una revisión documental cualitativa, se analizaron ocho teorías, evaluando su relevancia y aplicabilidad al contexto marítimo. Se destaca en el estudio cómo los factores motivacionales, las necesidades jerárquicas, la equidad percibida, los estados de flujo, la autonomía y el apoyo organizacional influyen en el compromiso de estos profesionales. Se explica la necesidad de adaptar estas teorías a las condiciones particulares del entorno marítimo para mejorar las estrategias de gestión del talento en este sector profesional. Las conclusiones afirman la multidimensionalidad del engagement y exponen cómo las teorías proporcionan una base para comprender los factores que influyen en el compromiso de los oficiales. Aunque se señala la necesidad de adaptar los principios de estas teorías al contexto específico de la marina mercante como limitación, el estudio logra identificar las contribuciones teóricas y las área que necesitan atención para mejorar la comprensión del engagement en este grupo específico.

Palabras clave: engagement laboral, psicología organizacional, marina mercante, satisfacción profesional, teorías motivacionales.

Recibido	Revisado	Aceptado
02/03/2025	01/04/2025	25/04/2025

CC BY

ABSTRACT

This article explores organizational psychology theories to understand and improve the work engagement, satisfaction, and professional performance of merchant marine officers. The objective of this research is to identify organizational psychology theories that address effective strategies to improve work engagement, satisfaction, and professional performance in the merchant marine, considering the specificities of the maritime environment and the diverse motivations and needs of this group. Through a qualitative documentary review, eight theories were analyzed, assessing their relevance and applicability to the maritime context. The study highlights how motivational factors, hierarchical needs, perceived equity, flow states, autonomy, and organizational support influence the engagement of these professionals. The study explains the need to adapt these theories to the specific conditions of the maritime environment to improve talent management strategies in this professional sector. The conclusions affirm the multidimensionality of engagement and explain how the theories provide a basis for understanding the factors that influence officer engagement. Although the need to adapt the principles of these theories to the specific context of the merchant marine is pointed out as a limitation, the study manages to identify the theoretical contributions and the areas that need attention to improve the understanding of engagement in this specific group.

Keywords: job engagement, organizational psychology, merchant navy, job satisfaction, motivational theories.

Introducción

En una época como la actual, donde la búsqueda del compromiso y la pertenencia en las organizaciones resulta ser un reto, las compañías marítimas no escapan de ello. Se reconoce que el ambiente de esta población presenta particularidades y exigencias donde el estrés disminuye el desempeño, lo que se conoce como burnout (González Acabal, 2014). El desempeño profesional en los entornos laborales está vinculado a muchos factores, entre los cuales se destaca el compromiso o engagement laboral, definido como un estado mental positivo relacionado con altos niveles de energía, dedicación y absorción en el trabajo (Salanova *et al*., 2009). Para los oficiales de la Marina Mercante, quienes trabajan en condiciones adversas y enfrentan desafíos físicos y emocionales particulares, el engagement laboral puede ser un detalle decisivo para mitigar el estrés y mejorar su rendimiento.

En este contexto, el concepto de burnout o síndrome de desgaste profesional ha sido ampliamente estudiado como uno de los mayores riesgos para el bienestar de los trabajadores, especialmente en sectores donde las condiciones de trabajo son exigentes, como en la marina mercante. González Acabal (2014) señala que el estrés acumulado por largas jornadas, el aislamiento social y las difíciles condiciones del mar puede llevar a un agotamiento físico y emocional que afecta gravemente el desempeño de los oficiales. Estudios previos como los de Jonglertmontree *et al*. (2022), destacan que los marineros mercantes están expuestos a riesgos físicos y emocionales, lo que requiere una atención particular en el manejo del talento humano en este sector.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, las empresas marítimas deben enfocarse en crear ambientes de trabajo que favorezcan el engagement laboral, que ha demostrado ser un predictor de resultados positivos en términos de productividad y satisfacción laboral (Rodríguez *et al*., 2014). Sin embargo, las investigaciones en Panamá

sobre el engagement laboral en la Marina Mercante han sido limitadas, lo que refleja la necesidad de abordar este fenómeno para mejorar el bienestar de los oficiales y su eficiencia operativa en las empresas navieras.

De acuerdo con ello, el objetivo de este artículo es determinar las teorías de la psicología organizacional que abordan estrategias efectivas que mejoren el engagement laboral, la satisfacción y el desempeño profesional de los oficiales de la Marina Mercante, considerando las particularidades del entorno marítimo y las diversas motivaciones y necesidades de este grupo; para ello, se realiza una revisión de la bibliografía sobre estos temas, fundamentando la hipótesis de trabajo y el objetivo propuesto. Esta investigación explora desde el espectro general cómo los fundamentos epistemológicos y los valores individuales, sociales y culturales influyen en la psicología laboral (Da Rosa Tolfo *et al*., 2011), porque son características que es vital manejarlas en cada escenario y, por ende, en este caso se le da un enfoque particular en las organizaciones marítimas, cuyo contexto presenta situaciones muy particulares.

Las organizaciones requieren de una filosofía de acción basada en la axiología que permita la adaptación de los valores de los oficiales de marina mercante a las leyes y normativas que regulan este sector (Almanza Jiménez *et al*., 2019). Entender los principios del burnout es necesario para abordar el engagement laboral, que se define como un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía, dedicación y entusiasmo en el trabajo (Salanova *et al*., 2009). Esta concepción es necesaria para fundamentar el contexto vivencial de los marinos y garantizar un desempeño profesional excelente y la satisfacción y lealtad de sus clientes.

El tema es de interés entre los administradores de negocios, armadores de barcos, directores y gerentes, por ser un componente esencial para mantener la productividad, lo que depende del compromiso y vocación que los oficiales deben tener como profesionales de la industria marítima, cuando realizan sus funciones de manera eficiente. Esto se debe a que los oficiales de marina tripulantes de flotas de empresas navieras deben estar enfocados en la participación, colaboración y dedicación de las actividades y asignaciones delegadas como oficiales de guardia a bordo de las embarcaciones (Rodríguez *et al*., 2014). A pesar de la importancia del engagement laboral, la mayoría de las investigaciones se han centrado en los factores negativos como el estrés y el burnout, en lugar de hacerlo en los factores positivos que conducen al engagement.

Los antecedentes del tema se encuentran agrupados en los autores que han investigado a nivel internacional sobre el estrés y la salud mental, tales como Jonglertmontree *et al*. (2022), quien realiza una revisión de alcance sobre los problemas de salud mental y factores relacionados entre la gente de mar; Oldenburg *et al*. (2013) presentan una revisión sistemática de estudios de campo marítimo sobre el estrés y la tensión en la navegación; estudiaron los factores de estrés, riesgos y salud ocupacional en la población marinera, al igual que Iversen (2012) quien exploró la salud mental de la gente de mar, o Carotenuto *et al*. (2012), al hacer una revisión del estrés psicológico en marinos.

Este artículo revisa los estudios existentes sobre estrés y salud mental en la gente de mar (Jonglertmontree *et al*., 2022; Oldenburg *et al*., 2013; Slišković & Penezić, 2016 y 2015; Iversen, 2012; Carotenuto *et al*., 2012) y cómo estos se relacionan con el engagement laboral. Se considerarán también investigaciones sobre el burnout en marinos (Chung *et al*., 2017; Sąlyga & Kušleikaitė, 2011; Tavacioğlu *et al*., 2019) y otros estudios sobre el engagement laboral en otras poblaciones (Agurto Ruiz *et al*., 2020;

Orgambídez-Ramos *et al*., 2015); Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp, 2014; Contreras Quevedo, 2015; Salanova *et al*., 2009). La revisión se concentrará en la identificación de teorías relevantes y evidencias que puedan contribuir a una mejor comprensión del engagement laboral en el contexto marítimo.

Metodología

El diseño del estudio se basa en una metodología cualitativa y documental, descriptiva, transversal y no experimental, para ofrecer una comprensión del engagement laboral y su impacto en el desempeño de los oficiales de la marina mercante. Se llevó a cabo una revisión documental sobre las teorías relevantes y su aplicabilidad en contextos específicos como la marina mercante; se incluyeron fuentes primarias como artículos académicos y estudios previos centrados en el engagement laboral, la satisfacción y el desempeño en los contextos organizacionales.

Para recopilar los datos, los criterios de inclusión tomaron en cuenta estudios que abordaron directamente el engagement, la satisfacción laboral y el desempeño profesional en contextos similares al de los oficiales de la marina mercante; se seleccionaron artículos que ofrecieran una visión actualizada de las teorías utilizadas para el desarrollo de los resultados.

Para la elaboración del estudio se utilizaron 34 fuentes documentales, seleccionadas de acuerdo con las necesidades de respuesta del objetivo de la investigación. Se utilizaron de los documentos las revisiones teóricas y los estudios empíricos que tratan sobre el *engagement*, la satisfacción laboral y el desempeño profesional en el área marítima y organizacional, aplicables al ámbito de la marina mercante. Los documentos fueron obtenidos de Google Académico, y una búsqueda libre en internet (Redalyc, SciELO, JSTOR y blogs de psicología). La estrategia de búsqueda se realizó según las variables que interconectan toda la estructura utilizando la saturación teórica.

En el análisis de los datos se realizó una revisión de los documentos donde cada teoría fue evaluada en términos de aplicabilidad al contexto de los oficiales de la marina mercante, considerando sus fortalezas y limitaciones. Se empleó un enfoque comparativo para analizar cómo cada teoría aborda los factores de motivación y engagement, identificando las teorías mar pertinentes y aquellas que presentan mayores limitaciones en el contexto específico.

La evaluación se basó en la relevancia, para tomar en cuenta la pertinencia de la teoría para explicar el engagement y la satisfacción laboral en el contexto de la marina mercante; cómo se adapta la teoría a las condiciones y situaciones complejas específicas que enfrentan los oficiales de la marina mercante; la identificación con las críticas y limitaciones de cada teoría en el contexto estudiado.

Los resultados se presentan en función de la aplicabilidad de cada teoría al engagement de los oficiales de la marina mercante, destacando las contribuciones teóricas y áreas que requieren atención adicional para mejorar la comprensión del engagement en este grupo especifico; adicionalmente la discusión crítica de los hallazgos proporciona una base para desarrollar nuevos estudios.

Resultados

La psicología organizacional es una disciplina que estudia el comportamiento de las personas en el ámbito laboral y cómo este afecta el rendimiento y la satisfacción en el

trabajo. Una de las áreas de interés dentro de la psicología organizacional es el engagement laboral, que se refiere al nivel de compromiso, entusiasmo y dedicación que los empleados muestran hacia su trabajo. Diversas teorías en psicología organizacional se enfocan en comprender los factores que influyen en el engagement laboral, como la teoría de la autodeterminación, la teoría del intercambio social y la teoría del flujo, entre otras. Estas teorías buscan identificar cómo las organizaciones pueden fomentar un ambiente laboral positivo que promueva el compromiso de los empleados y mejore su desempeño.

En esta sección se presentan los hallazgos sobre las principales teorías de la psicología organizacional que explican el engagement laboral, la satisfacción y el desempeño profesional. Cada teoría aporta una perspectiva única sobre cómo los factores psicológicos influyen en el compromiso y el rendimiento de los empleados en el entorno laboral. La revisión documental de las teorías de la psicología organizacional confirman que el engagement laboral, la satisfacción y el desempeño profesional están intrínsecamente interconectados, influenciados por una combinación de factores psicológicos, sociales y organizacionales; las ocho teorías escogidas han sido escogidas porque se alinean con el engagement y la motivación de los oficiales de la marina mercante:

1. Teoría de la jerarquía de las necesidades: propuesta por Abraham Maslow en 1943, sugiere que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía desde las necesidades básicas hasta la autorrealización. García (2023) explica que la motivación para satisfacer las necesidades superiores surge solo después de que las necesidades más básicas y de seguridad han sido satisfechas. Es decir, que los empleados que han satisfecho sus necesidades básicas y de seguridad pueden concentrarse en el desarrollo personal y profesional, lo que puede llevar a una mayor satisfacción y compromiso en el trabajo. Esta teoría sugiere que el engagement laboral se fortalece cuando la necesidades básicas y de seguridad de los empleados están satisfechas. En el medio laboral, la posibilidad de autorrealización (es decir, de alcanzar el máximo potencial) se convierte en un impulso para mantener a los empleados comprometidos, pues solo aquellos trabajadores que experimentan crecimiento personal y profesional tienden a reportar mayores niveles de satisfacción y desempeño.

2. Teoría de los factores de motivación-higiene: Herzberg (1954) introdujo la teoría de los factores que previenen la insatisfacción (factores higiénicos) y factores que promueven la satisfacción (factores motivacionales). Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo (2013) señalan que los factores higiénicos como las condiciones de trabajo y la seguridad laboral previenen la insatisfacción, mientras que los factores motivacionales como el reconocimiento y el crecimiento personal, aumentan la satisfacción laboral. Esta teoría resalta la importancia de ambos tipos de factores en la promoción del engagement y el desempeño profesional, pues los resultados apoyan la relevancia de la distinción entre factores higiénicos y motivacionales. Mientras que los factores higiénicos como el salario y las condiciones laborales evitan la insatisfacción, los factores motivacionales como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo promueven el engagement y el desempeño. Este es un equilibrio que debe mantenerse para que sirva de pilar a la motivación y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

3. Teoría X e Y: desarrollada por McGregor en 1960, la teoría ofrece dos perspectivas opuestas sobre la motivación laboral; la teoría X asume que los empleados

son inherentemente perezosos y necesitan ser controlados, mientras que la Teoría Y considera que los empleados son intrínsecamente motivados y buscan responsabilidades y desafíos luego (Lawter *et al.,* 2015). Esta teoría se relaciona con el engagement laboral al enfatizar la importancia de proporcionar oportunidades de desarrollo y desafíos para mantener a los empleados motivados y comprometidos (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018). En este caso, las organizaciones que adoptan una alineación con la Teoría Y, son las que crean un entorno que promueve el compromiso y el desempeño de sus empleados, mientras que en las que se alinean hacia la Teoría X se puede observar que se genera desmotivación y menor satisfacción laboral.

4. Teoría de la equidad: propuesta por J. Stacy Adams en 1963, la teoría de la equidad se centra en la percepción de justicia en las relaciones laborales. Naranjo (2009) explica que los empleados comparan sus recompensas y esfuerzos con los de sus colegas para evaluar la equidad. La percepción de inequidad puede disminuir la motivación y el compromiso mientras que una percepción de equidad puede mejorar la satisfacción y el engagement laboral (Ruiz Mitjana, 2019). La percepción de justicia en el entorno laboral resulta ser uno de los argumentos del engagement, donde los empleados que perciben un trato equitativo siempre están más comprometidos y satisfechos con su trabajo, influenciando positivamente en su desempeño.

5. Teoría del flujo: desarrollada por Csikszentmihalyi en 1975, describe un estado de inmersión total y disfrute en una actividad desafiante y significativa (Rodríguez, 2011). Cuando los empleados experimentan el flujo, están más comprometidos y son más productivos. Esta teoría se relaciona con el engagement laboral, al enfatizar la importancia de proporcionar tareas que desafíen y estimulen las habilidades de los empleados para mantener su motivación y satisfacción. La posibilidad de que los empleados experimenten estados de flujo (momentos de inmersión total en actividades desafiantes y satisfactorias), hace que los empleados utilicen sus habilidades al máximo, generando mayor motivación y productividad, mejorando el compromiso y el rendimiento.

6. Teoría de la motivación 3.0: propuesta por Dan Pink en 2009, sostiene que la motivación intrínseca (autonomía, maestría y propósito) es fundamental para el engagement y el desempeño laboral (Pink, 2012). Los empleados se sienten más comprometidos cuando tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades, asumir responsabilidades y contribuir a un propósito mayor. Esta teoría resalta la importancia de alinear las tareas laborales con las aspiraciones y valores personales de los empleados. La autonomía, la maestría y el propósito son factores que mantienen un alto nivel de engagement. Los empleados que tienen control sobre su trabajo y la oportunidad de desarrollar sus habilidades se sienten más comprometidos; un sentido de propósito conecta el trabajo individual con un objetivo mayor, lo que refuerza el desempeño profesional.

7. Teoría del intercambio social: desarrollada por Thibault & Kelly en 1959, examina cómo las personas buscan justicia, satisfacción y reciprocidad en sus relaciones (Durán, 2023). En el contexto laboral, esta teoría sugiere que los empleados están más motivados y comprometidos cuando perciben un intercambio justo de esfuerzo y recompensa con su empleador. Esta teoría complementa otras teorías sobre la motivación y el compromiso al enfatizar la importancia de mantener relaciones equitativas en el trabajo. Se refuerza la importancia de las relaciones laborales basadas en la reciprocidad y el reconocimiento justo. Los empleados que perciben que su esfuerzo es

recompensado de manera justa por la organización son los que muestran un mayor compromiso, que a su vez resulta en un mejor desempeño.

8. Teoría de apoyo organizacional: propuesta por Eisenberg *et al*. En 1986, esta teoría se refiere al grado en el que las organizaciones proporcionan apoyo emocional, instrumental y social a los empleados (Naranjo-Pereira & Yaber, 2022). El apoyo organizacional es necesario para mantener la motivación y el compromiso laboral ya que crea un entorno favorable para el desarrollo personal y profesional. lo que se traduce en un mayor engagement y mejor desempeño en el trabajo. Si se habla del apoyo de la organización en términos emocionales, instrumentales y sociales, se sabe que esto mantiene un entorno laboral que favorece el engagement y el desempeño; el respaldo recibido por los empleados contribuye a su bienestar y satisfacción, lo que a su vez mejora el rendimiento.

Discusión

Las teorías revisadas ofrecen una comprensión acerca de cómo el engagement laboral, la satisfacción y el desempeño profesional están conectados; las organizaciones que comprenden y aplican estos marcos teóricos pueden desarrollar estrategias que mejoren la productividad y el bienestar de los empleados. Las empresas que integran factores como el apoyo organizacional, la percepción de equidad, la oportunidad de flujo y la inteligencia emocional dentro de su cultura organizacional, tienen más probabilidades de mantener empleados comprometidos con un alto desempeño. Esto es lo realmente significativo en sectores específicos como el de los oficiales de la Marina Mercante, donde las demandas laborales requieren un alto nivel de engagement para asegurar un desempeño eficiente y seguro. A continuación se presenta una relación directa de cada teoría con el engagement laboral y los factores de motivación aplicables a los oficiales de la Marina Mercante.

1. Teoría de la jerarquía de las necesidades: se ha relacionado con el engagement y los factores de motivación de los oficiales de la marina mercante, porque proporciona una estructura que explica cómo satisfacer las necesidades básicas y de seguridad que requieren los oficiales antes de poder concentrarse en niveles más altos de desarrollo personal y profesional. Para los oficiales de la Marina Mercante, asegurar las condiciones adecuadas de bienestar físico y psicológico (alimentación, seguridad en el trabajo y estabilidad laboral) facilita que se enfoquen en su compromiso laboral y el logro de las metas profesionales, aumentando su motivación y rendimiento.

2. Teoría de los factores de motivación-higiene: distingue entre elementos que previenen la insatisfacción (factores higiénicos) y aquellos que promueven la satisfacción (factores motivacionales). Para los oficiales, los factores higiénicos incluyen condiciones de trabajo seguras, salarios adecuados y estabilidad laboral, los cuales son necesarios para evitar la insatisfacción. Los factores motivacionales como el reconocimiento, la oportunidad de crecimiento y la responsabilidad, ayudan a mantener el compromiso y mejorar su desempeño, al fomentar una mayor dedicación y satisfacción en el trabajo.

3. Teoría X e Y: ofrece dos enfoques sobre cómo gestionar a los empleados. La Teoría X, que asume que los trabajadores son inherentemente perezosos y requieren supervisión estricta, podría ser relevante en situaciones donde los oficiales enfrentan tareas repetitivas y altamente estructuradas. Del lado de la Teoría Y, que propone que los empleados buscan responsabilidad y están intrínsecamente motivados, encaja mejor en escenarios donde los oficiales tienen autonomía y desafíos, un impulso necesario para

aumentar su compromiso y fomentar un mejor rendimiento. Sin embargo, para su comprobación sería necesario estudiarlo en la práctica, porque en el contexto de la Marina Mercante es limitada, debido a las condiciones específicas de trabajo y la estructura organizacional jerárquica.

4. Teoría de la equidad: señala cómo la percepción de justicia influye en la motivación y compromiso y, según esta teoría, los oficiales comparan sus esfuerzos y recompensas con los de sus colegas o en otras organizaciones navieras. Si perciben que su trabajo no es justamente recompensado en relación con el esfuerzo invertido, pueden experimentar desmotivación, afectando negativamente su engagement. En cambio, la percepción de equidad, tanto en términos salariales como en reconocimiento y condiciones laborales, puede fomentar un mayor compromiso y satisfacción profesional, que son factores para mantener un rendimiento alto en este entorno.

5. Teoría del flujo: se aplica directamente al engagement de los oficiales, al describir cómo pueden alcanzar un estado de concentración y disfrute mucho más altos cuando enfrentan tareas desafiantes pero manejables. En este estado, si los oficiales se sienten completamente inmersos en sus responsabilidades, se incrementa su compromiso y desempeño. Para que esto ocurra las tareas a bordo deben ser lo suficientemente exigentes como para mantener su interés, pero no tan abrumadoras como para causar frustración. El logro de este equilibrio puede aumentar el bienestar, la motivación y la eficiencia operativa en sus funciones marítimas.

6. Teoría de la motivación 3.0: cuando los oficiales tienen la libertad para tomar decisiones, mejorar sus habilidades y sentir que contribuyen a un objetivo mayor, su compromiso laboral aumenta. La autonomía en la toma de decisiones a bordo, junto con la posibilidad de desarrollar su maestría en la navegación y la gestión de operaciones, les permite experimentar un sentido de propósito y pertenencia, factores que mejora la motivación y rendimiento en sus roles.

7. Teoría del intercambio social: debido a que se basa en la reciprocidad en las relaciones laborales, esta teoría es una de las destacadas para comprender su engagement. Los oficiales tienden a comprometerse cuando perciben que hay un intercambio justo entre sus esfuerzos y las recompensas que reciben de la organización (salarios, beneficios o apoyo emocional). Si sienten que están siendo valorados y recompensados equitativamente por su desempeño, estarán más motivados y comprometidos con sus responsabilidades laborales, mejorando su rendimiento y satisfacción en el trabajo.

8. Teoría de apoyo organizacional: como esta teoría distingue la importancia del respaldo emocional, instrumental y social que la organización brinda a sus empleados, su relación es directa con el engagement de los oficiales de la Marina Mercante, porque su entorno de trabajo provee apoyo tangible como los recursos adecuales y emocionales como el reconocimiento y la comprensión, para aumentar su motivación y compromiso. El sentimiento de que la organización se preocupe por su bienestar crea la lealtad y mejora el desempeño, algo que se refleja en resultados en el ambiente tan demandante de la marina mercante.

Análisis de las teorías

El análisis de la teorías del engagement laboral aplicado a esta población presenta fortalezas y limitaciones en su aplicabilidad. La Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la Teoría de los factores de motivación-higiene de Herzberg proporcionan

una base para entender cómo las necesidades básicas y la satisfacción laboral afectan el compromiso. Sin embargo, autores como Mabazo & Van der Walt (2024) señalan que las ocupaciones con condiciones ambientales atípicas, como el trabajo marítimo, las necesidades de seguridad emocional y social pueden tener un peso distinto al planteado originalmente por Maslow.

La Teoría X e Y, aunque es influyente, simplifica la motivación laboral al no considerar la diversidad de contextos y necesidades individuales. Por eso, Kim *et al*. (2025) explican que el estrés afecta en trabajos inseguros y esto lleva a incidir en la salud de los empleados, y que la forma en que el liderazgo se aplique puede resultar negativo como predictor para que los resultados de los empleados sean adversos, y la inseguridad laboral también va afectando la motivación que necesitaría un marino mercante para ejecutar de manera segura las labores tan exigentes que les son encomendadas.

La Teoría de la motivación 3.0 ofrece una visión contemporánea centrada en la autonomía y el propósito, pero no presenta adecuadamente cómo abordar la estructura jerárquica y las exigencias operativas específicas en este sector. Decuypere & Schaufeli (2020) reconocen, tal como esta teoría indica, que el compromiso laboral se ve favorecido cuando los líderes promueven la autonomía, el propósito y la maestría a través de estilos de liderazgo positivo que activan sus procesos motivacionales y afectivos compartidos. La satisfacción de las necesidades psicológicas básicas actúan como un mediador entre el liderazgo y el engagement, especialmente en entornos jerárquicos donde se necesita el modelado de roles y la motivación que promueva el contagio emocional.

La Teoría del intercambio social enfatiza la reciprocidad y la justicia en las relaciones laborales, mientras que la Teoría de apoyo organizacional destaca la importancia del respaldo institucional y las dos se aplican en contextos donde el bienestar y la motivación estén muy vinculados con el apoyo recibido. Es decir, la implementación práctica de estas teorías debe ser adaptada a las realidades particulares del entorno marítimo para asegurar que sean realmente eficaces en la promoción del engagement y el desempeño de los oficiales. Zagenczyk *et al.* (2021) señalan que la percepción de un clima ético fortalece la relación positiva entre el apoyo organizacional percibido y respuestas afectivas y cognitivas como la identificación organizacional y el compromiso afectivo, lo que sugiere que la eficacia de las teorías depende en gran medida del contexto organizacional. Por lo tanto, su implementación práctica debe ser adaptada a las realidades particulares del entorno marítimo, donde estas percepciones podrían ser determinantes a la hora de promover el engagement y el desempeño de los oficiales.

Estas teorías necesitan adaptaciones para aplicarse en contextos marítimos donde el entorno organizacional, el estilo de liderazgo y las percepciones de apoyo y justicia se desarrollan de un moto totalmente diferente. A partir de este análisis se derivan las conclusiones del estudio que orientan futuras intervenciones y líneas de investigación asociadas al tema.

Conclusiones

Este estudio sobre el engagement laboral de los oficiales de la marina mercante, basándose en las teorías seleccionadas, permite concluir la multidimensionalidad del engagement, porque las teorías examinadas confirman que el engagement laboral es un constructo complejo influenciado por diversos factores. La Teoría de la jerarquía de las necesidades y la Teoría de los factores de motivación-higiene sugieren que satisfacer las necesidades básicas y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo son necesaria

para mantener el compromiso de los oficiales, pero es primordial reconocer que estos factores deben ser adaptados al contexto específico de la marina mercante para conocer su efectividad.

Entre la variedad de necesidades y motivaciones, la Teoría X e Y, así como la Teoría de la motivación 3.0 muestran que los oficiales pueden tener diferentes niveles de motivación intrínseca y requerimientos de estructura; mientras que la Teoría X e Y proporciona una perspectiva útil, su dicotomía no se alinea siempre con las motivaciones del entorno marítimo. Por otro lado, la motivación intrínseca, como se discute en la Teoría 3.0, puede facilitar el fomento del compromiso, pero debe ser equilibrada con las exigencias operativas del trabajo.

Con respecto a la importancia de la justicia y la inmersión, la Teoría de la equidad y la Teoría del flujo destacan la relevancia de la justicia percibida y el estado de inmersión en el trabajo. La equidad en las recompensas y las oportunidades de experimentar el flujo pueden mejorar el engagement, pero su aplicación práctica debe considerar las limitaciones del entorno marítimo, como las condiciones de trabajo y las demandas específicas del rol de cada uno de los oficiales.

En la marina mercante, donde el entorno de trabajo puede ser aislado y más exigente, el apoyo y la percepción de reciprocidad justa son importantes para mantener el compromiso y la satisfacción de los oficiales, lo que se puede aplicar a las relaciones y el apoyo organizacional que exponen la Teoría del intercambio social y la Teoría del apoyo organizacional, cuando muestran la importancia de las relaciones laborales equitativas y el apoyo institucional.

Para la adaptación contextual, aunque las teorías proporcionan sólidas bases conceptuales, es necesario adaptar sus principios al contexto específico de la marina mercante. Las condiciones únicas de este sector requiere que cada enfoque sea personalizado para abordar correctamente las necesidades y motivaciones de los oficiales, así como para implementar estrategias efectivas que promuevan el engagement y el desempeño profesional.

Este estudio sugiere que una combinación en enfoques teóricos, adaptados a las realidades del entorno marítimo, puede ofrecer una base sólida para desarrollar estrategias de gestión del talento que mejoren el compromiso y desempeño de esta población.

Asumiendo que el estudio presenta limitaciones, estas también pueden orientar futuras investigaciones. En primer lugar, las teorías de la psicología organizacional necesitan ser adaptadas empíricamente al medio marítimo por sus características operativas y culturales. En este sentido, la Teoría X e Y es insuficiente para interpretar las características de las motivaciones de los oficiales, por lo que su aplicación debería acompañarse de otros enfoques más amplios, pero puede superarse con estudios empíricos, así como sucede con la Teoría de la Motivación 3.0, donde se presentan los lineamientos generales, pero tiene sus limitaciones a la hora de emplearse para estudiar la dinámica jerárquica de la marina mercante, y se sugiere estudiar, en el mismo entorno, cómo integrar estas características.

La adaptación teórica del estudio necesita considerar que la aplicación universal de las teorías de la psicología organizacional puede ser un problema en el contexto específico estudiado y, aunque la investigación proporciona bases conceptuales bien fundamentadas, es un primer acercamiento al estudio de las condiciones específicas de la vida y el trabajo en el mar. Estas limitaciones sirven para que, en futuras

investigaciones, se adopte un enfoque más específico y contextualizado que ayude a comprender y mejorar el engagement laboral, la satisfacción y el desempeño profesional de los oficiales de la marina mercante, yendo más allá de la aplicación directa de teorías generales de la psicología organizacional y buscando su adaptación y validación en este entorno tan particular.

Conflictos de interés: Los autores declaran no tener conflictos de interés.
Fuentes de Financiamiento: Ninguna declarada.

Referencias

Agurto Ruiz, K., Mogollón, F., & Castillo, L. (2020). El papel del engagement ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Revista Universidad y Sociedad, 12*(4), 112-119. https://n9.cl/u1hdb

Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., Vargas Hernández, J., Casas Cárdenas, R., & Palomares Salceda, F. (2019). Aprendizaje y Desempeño Organizacional Bajo el Enfoque de las Teorías Organizacionales. *Revista De Economía & Administración, 13*(1), 84-94. https://goo.su/A952

Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de la motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Ciencias Sociales, IV*(142), 45-61. https://goo.su/ZSuUzH

Cárdenas Aguilar, T., & Jaik Dipp, A. (2014). Inventario para la medición del *engagement* (Ilusión por el trabajo). *Psicogente*, 17(32), 294-306. https://n9.cl/o4xxx1

Carotenuto, A., Molino, I., Fasanaro, A. M., & Amenta, F. (2012). Psychological stress in seafarers: a review. *International maritime health*, *63*(4), 188-194. https://n9.cl/l77in

Chung, Y. S., Lee, P. T. W., & Lee, J. K. (2017). Burnout in seafarers: its antecedents and effects on incidents at sea. *Maritime Policy & Management*, *44*(7), 916-931. https://doi.org/10.1080/03088839.2017.1366672

Contreras Quevedo, C.A. (2015). Determinación del nivel de Engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas costa afuera en México. *Ciencia y Trabajo,* 17(52), 37-42. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000100008

Da Rosa Tolfo, S., Chalfin Coutinho, M., Baasch, D., & Soares Cugnier, J. (2011). Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica, 10*(1), 175-188. https://n9.cl/k8ay3

Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(1), 69-95. https://doi.org/10.1177/2397002219892197

Durán, S. (05 de Noviembre de 2023). *Teoría del Intercambio Social de Thibaut y Kelley (Teoría del Intercambio Social)*. www.eurekando.org: https://n9.cl/02n7n

García, J. (30 de julio de 2023). Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. *Psicología y Mente*. https://n9.cl/jtgf

González Acabal, M. (2014). *Estrés y desempeño laboral (estudio realizado en Serviteca Altense de Quetzaltenango).* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Facultad de Humanidades, Guatemala. https://n9.cl/ehiqt

Herzberg, F. (1954). *La teoría de la motivación-higiene. The World of Publishing Company,* 10, 71-91. https://n9.cl/bsezz

Iversen, R. T. (2012). The mental health of seafarers. *International maritime health*, *63*(2), 78-89. https://n9.cl/i6lb06

Jonglertmontree, W., Kaewboonchoo, O., Morioka, I., & Boonyamalik, P. (2022). Mental health problems and their related factors among seafarers: a scoping review. *BMC public health*, *22*(1), 282. https://doi.org/10.1186/s12889-022-12713-z

Kim, M., Beehr, T. A., Brough, P., & Troth, A. C. (2025). Job insecurity keeps me awake at night: is my supervisor making me insecure? *Current Psychology*, 1-14. https://doi.org/10.1007/s12144-025-07632-2

Lawter, L., Kopelman, R., & Prottas, D. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues, 27*(1-4), 84-101. https://www.jstor.org/stable/44113685

Mabazo, M. H., & Van der Walt, F. (2024). Nurturing perseverance: The influence of workplace spirituality. *SA Journal of Industrial Psychology*, *50*, 2096. https://hdl.handle.net/10520/ejc-psyc_v50_n1_a2096

Madero-Gómez, S.M, & Rodríguez-Delgado, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Scielo, 13*(1), 5-25. https://n9.cl/miwvhg

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación, 33*(2), 153-170. https://doi.org/10.15517/revedu.v33i2.510

Naranjo-Pereira, D., & Yaber, G. (2022). Apoyo Organizacional Percibido: Latinoamérica analizada en un lustro. *Academia y Negocio, 8*(2), 183-196. https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/5608/560872306006/html/

Oldenburg, M., Jensen, H. J., & Wegner, R. (2013). Burnout syndrome in seafarers in the merchant marine service. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *86*, 407-416. https://doi.org/10.1007/s00420-012-0771-7

Orgambídez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J., Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , *31* (2), 69-77. https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001

Pink, D. (2012). *La sorprendente verdad que nos motiva.* Editorial Gestión 2000.

Rodríguez, G. (2011). La experimentación de la neguentropía psíquica asociada al reto creativo. Una revisión de la teoría del flujo dentro del oficio publicitario en Bogotá. *Poliantea, 7*(13), 77-94. http://dx.doi.org/10.15765/plnt.v7i13.141

Rodríguez, J., Mestre, J., Walliser, J., & Rasero, J. (2014). *Creación de una lista de adjetivos para medir el desempeño de los Oficiales de Marina Mercante.* Conference: XII National Meeting on Social Psychology, At Sevilla-Spain. https://n9.cl/0bxdql

Ruiz Mitjana, L. (06 de septiembre de 2019). *Psicología y Mente.* https://psicologiaymente.com/social/teoria-de-equidad

Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. (2009). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés, 11*, 215-231. https://n9.cl/7ox05

Sąlyga, J., & Kušleikaitė, D. (2011). Factors influencing psychoemotional strain and fatigue, and relationship of these factors with health complaints at sea among Lithuanian seafarers. *Medicina (Kaunas), 47*(12), 675-81. https://goo.su/PYhp7k

Slišković, A., & Penezić, Z (2016). Testing the associations between diferent aspects of seafarers' employment contract and on-board internet access and their job and life satisfaction and health. Arh Hig Rada Toksikol. 2016;67(4),351–61. https://doi.org/10.1515/aiht-2016-67-2785

Slišković, A., & Penezić, Z. (2015). Occupational stressors, risks and health in the seafaring population. *Review of Psychology*, *22*(1-2), 29-40. http://dx.doi.org/10.21465/rp0022.0004

Tavacioğlu, L., Umut, T. A. Ç., Gökmen, N., Burak, U. Z. U. N., & Tirgil, U. (2019). Leadership in maritime: Assessing the effect of leadership motivation and fear. Bilge International Journal of Science and Technology Research, 3(1), 51-57. http://dx.doi.org/10.30516/bilgesci.489067

Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(22), 4752-4771. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1706618