



Encarnación Rute,
directora de Recursos Humanos
Pullmantur Cruceiros

En Pullmantur Cruceros disfrutamos haciendo disfrutar a las personas

Pullmantur Cruceros es una de las principales compañías del sector, que da empleo en estos momentos a más de 3.000 personas, tanto en tierra como en sus embarcaciones. Para gestionar a todos estos profesionales y sus diversas y diferentes inquietudes, el equipo de RRHH está adaptado a esta realidad, contando con perfiles que trabajan para mejorar el engagement y la fidelización y que apuestan por la innovación constante para ir siempre un paso más allá.

¿Cómo es el departamento de RRHH de su compañía? ¿Qué peculiaridades tiene?

Desde la Dirección de Recursos Humanos, localizada en las oficinas centrales de Madrid, gestionamos alrededor de 3.500 profesionales que componen nuestra plantilla tanto en tierra como en el mar. Nuestro equipo de RRHH en nuestra sede cuenta con área de Compensación y Beneficios, de Talento, así como una de Comunicación Interna y también con especialistas en gestión de RRHH a bordo de nuestras embarcaciones. Igualmente, contamos además con un equipo de RRHH en cada uno de los cuatro barcos que componen nuestra flota. Este equipo está integrado por 16 profesionales entre los que destacan los cuatro HR Managers –miembros del Comité de Dirección del barco–, y encargados de gestionar a los *Crew Admins* y los *HR Assistants*.

Por otra parte, integramos dos posiciones itinerantes entre las oficinas centrales y los barcos: el *L&D manager* y el *Fleet HR manager*.

En los últimos años han pasado por diversos procesos de adquisición y reorganización interna. ¿Qué ha supuesto para la labor de RRHH?

Como en gran parte de las organizaciones –y Pullmantur Cruceros no es una excepción– hemos experimentado diversos cambios estructurales que tuvieron un impacto negativo en nuestros profesionales con un descenso de su confianza y *engagement*. Devolver a los equipos la credibilidad en el proyecto fue justo uno de los objetivos prioritarios que me marqué cuando me embarqué como directora de RRHH hace ya dos años y medio. Para ello, y gracias al apoyo de la Dirección, hemos apostado por medidas de estabilidad, conciliación y fidelización profesional, que nos sitúan hoy como una organización estable en la que un 98% de nuestros profesionales trabaja en régimen indefinido.

Esta reorganización ¿cómo ha afectado al personal?

Dicen que “quien no ha afrontado la adversidad, no conoce su propia fuerza”. Yo soy de las que piensan que es precisamente en los momentos más difíciles donde nacen los proyectos más apasionantes. Hemos realizado un gran esfuerzo no solo redefiniendo

parte de nuestras políticas y plan de acción (programa de retribución flexible, beneficios...) sino dando un giro de 180° a nuestra forma de pensar y de entender al equipo: identificar sus necesidades, empatizar, escuchar y entenderlo para saber de dónde partir y cómo llegar a buen puerto.

Así, a principios de 2016 dimos vida al primer proyecto de empresa, adaptando y generando una marca a nivel interno que proyectara la esencia y el ADN de la compañía. Un programa integral basado en cinco pilares: la información, la escucha, la opinión, la motivación y el cuidado. Bajo este paraguas, definimos –con ayuda de los propios empleados– todo un plan de acciones para fidelizar al motor que

La promoción interna es una prioridad y forma parte de nuestro compromiso

hace navegar a nuestra compañía: las personas. Además, hemos llevado a cabo una reorganización de los diferentes departamentos de la compañía con el objetivo de definir más claramente las responsabilidades.

La suya es una plantilla dispersa geográficamente, con personal que trabaja en oficinas y embarcado. ¿Cómo se gestiona y qué dificultades conlleva esta situación para RRHH?

La clave de esta gestión se encuentra precisamente en manejar la distancia, sobre todo en lo que respecta al personal del barco: con más de 3.000 profesionales, alrededor de 200 tipos de perfiles y 40 nacionalidades diferentes. Como comentaba al inicio, es necesario contar con un equipo de Recursos Humanos en cada buque dedicado íntegramente a la gestión de la tripulación, y también con un equipo de profesionales en tierra. Por otra parte, los barcos operan las 24 horas y los 7 días a la semana, por eso el servicio que damos tiene que ser 24/7 e integral.

Además, y más allá de asumir la parte técnica, los miembros del equipo de Recursos Humanos son

consejeros y asesores, ofreciendo un apoyo psicológico muy importante. En Pullmantur Cruceros, nuestro mayor valor es nuestra tripulación y es fundamental su bienestar, su confianza y estabilidad para garantizar su excelencia y orientación al cliente. Y en este sentido, vamos por buen camino porque la calidad del servicio y su dedicación a nuestros huéspedes nos ha posicionado durante ocho años consecutivos como la mejor tripulación (Premios *Excellence* de Cruceros).

¿Qué necesidades “diferentes” tienen los profesionales que se pasan meses embarcados? ¿Y qué implica para RRHH gestionar a estas personas?

A veces las personas solo necesitan ser escuchadas. Los equipos de a bordo pasan embarcados varios meses, alejados de sus hogares, de sus familias y de su entorno. En ocasiones, y como todas las personas, lo que más necesitan es poder hablar, sentir que alguien les escucha, les comprende y puede ayudarles. Cuidar de un buen ambiente a bordo y gestionar la armonía es imprescindible dado que el equipo de barco convive y trabaja con las mismas personas. Así, hemos puesto en marcha distintos programas como el *'Crew Welfare'*, con actividades lúdicas como campeonatos deportivos, concursos, animaciones, etc., o el *'Family On Board'*, que permite que sus familiares puedan acompañarles en distintos periodos del crucero o el *'You Grow With Pullmantur'*, nuestro sistema de promoción interna en el que hay más de 300 empleados entrevistados y preparados para cubrir las vacantes internas.

¿Qué posibilidades de desarrollo de carrera pueden tener en la compañía?

Una de nuestras máximas dentro del área de Talento es que siempre contamos con nuestros propios profesionales para cubrir una nueva posición. La promoción interna es una prioridad y forma parte de nuestro compromiso y, por eso, publicamos las nuevas ofertas paralelamente tanto interna como externamente impulsando la igualdad de oportunidades. Debido a nuestra propia naturaleza, existe una variedad de perfiles que conlleva que la oferta sea múltiple y diversa, tanto en tierra como a bordo y que las personas tengan la posibilidad de ampliar sus horizontes asumiendo posiciones en diferentes áreas. De hecho, varios compañeros y tripulantes que trabajaban a bordo forman parte hoy del equipo de tierra en las oficinas de Madrid. Un dato muy positivo para la organización, ya que es fundamental contar con profesionales que aporten toda la experiencia y el conocimiento de nuestro negocio.

¿Cómo se gestiona la diversidad, en todas sus vertientes, en Pullmantur Cruceros?

La diversidad es un tema que me interesa de forma especial, ya que es una realidad y el día a día de nuestra organización. Contar con 40 nacionalidades a bordo, perfiles y áreas de especialización tan distintas, hace que Pullmantur Cruceros sea irremediablemente sinónimo de riqueza y diversidad. Si no existiera una total integración, respeto y responsabilidad de los equipos no podríamos 'navegar'. Como nos gusta repetir siempre desde RRHH, en nuestra empresa 'somos una marea de gente, diferentes: sí, pero con el mismo espíritu y en el mismo barco', sea cual sea la procedencia, el género, la religión, la cultura o la capacidad.

Hemos apostado por la realización de un Plan de Igualdad, acciones de conciliación y flexibilidad horaria, un programa de voluntariado corporativo, la colaboración con empresas que apuestan por la inclusión social de colectivos o la creación del Comité de Compliance.

También, como miembro "Eje&Con" colaboramos a través de nuestro impulso e implicación per-

sonal para valorar el talento sin género y la visibilidad de las mujeres en la alta dirección y su acceso a los consejos de administración. Una de las asociaciones con las que más me identifico en este ámbito es "Inspiring Girls" dedicada a aumentar la autoestima y la ambición profesional de niñas de todas partes del mundo a las que poner en contacto con mujeres *role models*.

La tecnología ha cambiado de forma notable a los departamentos de RRHH en los últimos años. ¿Cómo ha sido esta evolución en su área?

Teniendo en cuenta la complejidad y diversidad de nuestra empresa, con profesionales en tierra y a bordo, se hace totalmente necesario contar con sistemas digitales de gestión integral de RRHH. Nuestra filosofía es hacer uso de la tecnología y la información a la que tenemos acceso para humanizar la gestión de personas ofreciéndoles un tratamiento personalizado. Así, en 2017 apostamos por implementar herramientas como *Bitácora*, nuestra plataforma de gestión integral, que nos permite empoderar a nuestros managers y directores. A un solo golpe de clic pueden gestionar y tomar decisiones ágiles y rápidas sobre sus equipos a través de la digitalización de la información en la gestión de personas. Igualmente, disponemos de una plataforma para la gestión de los beneficios.

Ambas tienen un denominador común: son plataformas web adaptadas, fáciles y accesibles, donde cada empleado es dueño de su desarrollo, formación, participación en proyectos transversales o retribución flexible adaptada a su situación personal y familiar.

¿Qué imagen tiene RRHH en este momento ante el resto de áreas de la compañía?

Es una pregunta que no debería responder yo, pero aun así, puedo adelantar que las herramientas con las que contamos para recoger las opiniones y percibir el clima de nuestra compañía muestran indicadores muy positivos. Además, nos gusta aprovechar cualquier ocasión para crear nuevos formatos con los que no incurrimos siempre en la 'clásica' encuesta. De hecho, estas Navidades instalamos nuestro 'Árbol de los Deseos' en la oficina y nos fue grato descubrir que la mayor parte de los mensajes eran de agradecimiento en torno a algunas de las iniciativas que forman nuestra agenda semanal. Por ejemplo, la formación en idiomas, los programas de intercambio profesional, la fruta fresca que repartimos en la oficina, los campeonatos deportivos o, por ejemplo, las sesiones de yoga.

Gracias al Plan que definimos hace casi dos años de la mano de la nueva Dirección, nos hemos adaptado mejor a la realidad de la compañía, haciendo a los empleados más partícipes de las diferentes propuestas que les ofrecemos y escuchando las necesidades de cada uno.

¿Y en el mercado? ¿Considera que Pullmantur Cruceros es un empleador atractivo?

Por supuesto. Tenemos la suerte de pertenecer a un sector que, por su propia naturaleza, es

Desde Cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

El mayor riesgo es no correr riesgos.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Si no funciona el plan A, aún quedan 26 letras en el alfabeto.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Chino y algún deporte de equipo.

Tres adjetivos que la definan

Orientada a resultados, empática y creativa.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Cualquier destino con puerto.

¿Cómo le gusta desconectar?

Haciendo deporte, viajando o quedando con amigos y familia a tomar algo.

¿Quién cocina en su casa?

Mi marido... excepto la tortilla de patatas que fue mi plato estrella en mi etapa de Erasmus en Alemania.

¿Qué le hace reír?

Mis hijos y sus ocurrencias.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Serie, "Walking dead"; película, "Lo imposible".

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Paseo y deporte en la playa y en compañía.



de por sí atractivo, así como el hecho de ser la naviera líder en España y de referencia en Latam, que logran despertar el interés y la curiosidad del talento a nivel externo. Además, empezamos a ser cada vez más activos en las redes profesionales no solo para reclutar nuevos perfiles, sino para mostrar que más allá de nuestro producto, nuestras oficinas en tierra y a bordo son un lugar privilegiado en el que trabajar.

Disfrutamos haciendo disfrutar a las personas, y por eso nuestra gente, nuestra forma de ser y la atmósfera que contagiamos en el día a día es dinámica, ilusionante y motivadora.

¿Qué objetivos tienen planteados en el departamento de cara al futuro?

RRHH es y debe ser un socio estratégico del negocio. Por tanto, una de nuestras principales metas es seguir implementando la digitalización de las áreas de gestión del talento y formación. Además, estamos trabajando en mejorar nuestro proceso de *induction* para nuevos empleados, transformar nuestro programa de reconocimiento a bordo, lanzar una nueva intranet corporativa y un largo etcétera. Estamos embarcados en numerosos proyectos y, sinceramente, es el resultado de contar con un equipo de RRHH comprometido, profesional e innovador ■