



Una nueva experiencia para continuar con su carrera internacional, la complejidad de gestión del negocio y la diversidad de un equipo formado por más de 120 nacionalidades diferentes fueron tres de los atractivos que llamaron la atención de nuestro entrevistado y que le impulsaron a embarcarse hace casi dos años en un nuevo proyecto profesional como DRH para la región de EMEA (Europa, Oriente Medio y África) de esta compañía líder en el sector de los cruceros.

[**LONDON - UNITED KINGDOM**]



Pablo Giráldez Quiroga

Vicepresidente RR.HH. EMEA en
ROYAL CARIBBEAN CRUISES

CAMILLA HILLIER-FRY
Socio de PeopleMatters.



Camilla Hillier-Fry: ¿En qué regiones/ países opera su empresa?

Pablo Giráldez Quiroga: Royal Caribbean es una de las compañías líderes en el sector de los cruceros con más de 75.000 profesionales de 120 nacionalidades distintas, más de 45 barcos y oficinas principalmente en América, Europa y Asia. Dentro del portfolio de marcas, se encuentran, entre otras, Royal Caribbean, Celebrity Cruises, Azamara o Tui Cruises. Desde sus orígenes, la cultura de la compañía se ha diferenciado por un marcado carácter innovador tanto en la construcción de los barcos como en las soluciones que ofrecemos a nuestros clientes.

¿Cuál es la importancia de EMEA para su empresa?

P.G.: La región de Europa, Oriente Medio y África tiene una gran tradición en el sector de los cruceros por el atractivo turístico de su historia y del clima. Nuestra región es, después de Estados Unidos, donde operan más barcos de la compañía.

¿Desde hace cuánto tiempo tiene presencia aquí y de qué tipo?

La presencia en Europa comienza poco después de sus inicios en 1968. Inicialmente se establecieron operaciones en Europa para más tarde dar paso a la implantación de oficinas comerciales en diferentes países de la región.

Hoy en día contamos con una presencia permanente a través de nuestras oficinas en más de 11 países de la región. Además, la construcción de los

nuevos barcos se realizan en 3 astilleros europeos. En uno de ellos se ha construido recientemente el crucero mas grande del mundo, el "Harmony of The Seas" que empezó a estar operativo el pasado mes de mayo.

¿Qué países y qué plantilla gestiona?

P.G.: Desde Londres se centralizan las operaciones para la región EMEA y damos servicio a 16 países y más de 14 barcos que forman una plantilla total aproximada de 15.000 personas.

De la plantilla que usted gestiona como Director de Recursos Humanos en EMEA ¿aproximadamente cuántos son expatriados versus locales?

P.G.: Nuestra tendencia es enfocar la expatriación como un elemento de desarrollo dentro de un plan de carrera, por eso tendemos a localizar a los empleados en los países de destino, siendo las asignaciones menores a dos años las menos frecuentes.

Aun así, y por las características de nuestro negocio, tenemos muchas personas asignadas en movilidad y viajando frecuentemente, dando soporte a distintos países y barcos.

¿Cuál es la composición del equipo de RR.HH.?

P.G.: En Europa tenemos un equipo de profesionales que está basado en las oficinas para gestionar las operaciones de tierra. También contamos con un equipo en cada uno de los barcos. Nos coordinamos con la matriz de Miami para coordinar la implantación de políticas globales que afectan principalmente a la tripulación de los barcos en los ámbitos de compensación y beneficios, selección, formación y desarrollo. Trabajamos las operaciones a nivel local y las actividades estratégicas a nivel matricial.

¿Qué le llevó a usted personalmente a trasladarse a otro país?

P.G.: Cuando me ofrecieron la oportunidad de ser el responsable de Recursos Humanos para EMEA y ver los retos que me planteaban no dude en aceptar el cargo. La experiencia y complejidad de gestionar un negocio tan atractivo con personas tan diversas (más de 120 nacionalidades diferentes), con "activos" que se mueven,



Mi objetivo es aprovechar la oportunidad que nos brinda la transformación digital para reposicionar la función de Recursos Humanos como un verdadero pilar estratégico dentro de la empresa •



HR MANAGERS POR EL MUNDO

unido a una empresa líder con ansias de mejora continua y realizar el puesto de trabajo en las oficinas centrales de la región, era muy seductor. Me pareció que la oportunidad tenía los ingredientes perfectos para aceptarla. Además me daba la oportunidad de continuar con mi carrera internacional.

¿Cuánto lleva en este cargo? ¿Es su primera experiencia laboral fuera de España?

P.G.: Llevo ya casi dos años. No, ya había tenido una responsabilidad similar en empresas anteriores en diferentes industrias, trabajando con varios países.

¿Qué representa este puesto en su carrera profesional?

P.G.: Mi trayectoria profesional ha sido muy variada. He trabajado en distintos sectores como el de la consultoría, telecomunicaciones y gran consumo. Inicialmente mis responsabilidades eran principalmente en España y Portugal, pero desde hace 8 años el alcance de mi trabajo es internacional.

El puesto que actualmente ocupo, además de permitirme continuar con mi carrera internacional, me ha permitido conocer un nuevo sector, desde una perspectiva más global, con situaciones y experiencias que me hacen aprender cosas nuevas todos los días.

¿Se considera un directivo internacional o se plantea volver a España después de esta estancia?

P.G.: En realidad es la tercera vez que tengo un puesto similar en diferentes industrias y la verdad es que me siento muy cómodo. Yo no lo mido tanto por dónde estás basado físicamente sino por el alcance del puesto, número de países, distintas nacionalidades y un largo etcétera. Si estoy basado en España, mejor, pero no me importaría conocer otros continentes.

¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país? Y ¿cómo lo describiría] como lugar para trabajar y vivir?

P.G.: El Reino Unido es una cultura que ya conocía. Ha sido un destino frecuente a nivel personal y profesional. Lo que destacaría es la multiculturalidad y que la oferta profesional y de ocio es muy enriquecedora. Es sabido que la meteorología y la comida no son su punto fuerte, pero tienen otros muchos atractivos.

Su empresa ¿es conocida en el Reino Unido? ¿Cómo definiría su reputación en el mercado local?

P.G.: Inglaterra es el principal mercado de cruceristas en Europa y nuestra empresa goza de una cuota de mercado significativa, especialmente las marcas Royal Caribbean y Celebrity Cruises.

Como empleador, y según los premios recibidos en los últimos años, gozamos de una magnífica reputación dentro del sector, prueba de ello son los miles de solicitudes que recibimos para trabajar con nosotros.

El mercado de trabajo inglés es muy dinámico y tienes que estar permanentemente diseñando políticas de atracción del talento para tu empresa •

Una característica importante del DRH internacional es la capacidad de observar y escuchar, para entender dónde estás y empatizar con la cultura que estás viviendo ●

¿Cuáles son los mayores atractivos de su posición actual?

P.G.: Se trata de un negocio divertido donde los empleados hacen suya la experiencia que viven nuestros clientes. Eso hace que el trabajo día a día sea intenso y muy emocionante. Además el entorno internacional hace que la experiencia sea muy satisfactoria.

¿Y los mayores retos?

P.G.: Pues ahora mismo estamos abordando la transformación digital del negocio, que ya hemos empezado, y donde Recursos Humanos juega un papel clave en toda esta transición.

¿Qué objetivos se ha marcado usted?

P.G.: Aprovechar la oportunidad que nos brinda la transformación digital para reposicionar la función de Recursos Humanos como un verdadero pilar estratégico dentro de la empresa.

¿Cómo definiría el "estado de la función" de RR.HH. en Reino Unido?

P.G.: Estamos inmersos en una búsqueda por encontrar perfiles digitales. El mercado de trabajo inglés es muy dinámico y tienes que estar permanentemente diseñando políticas de atracción del talento para tu empresa. Si bien lo anterior es una característica del mercado, nuestros esfuerzos también van dirigidos a la gestión del compromiso para que los profesionales puedan encontrar un entorno de trabajo donde puedan desarrollar sus capacidades de la mejor forma posible.

Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en [destino] en comparación con España.

P.G.: Una de las principales diferencias es lo dinámico que es el mercado laboral, con talento disponible de casi todas las partes del mundo, lo que te obliga a buscar la excelencia en todas tus operaciones para no perder la competitividad en el mercado.

¿Qué prácticas de RR.HH. destacaría como positivas o relevantes, qué "exportaría" a España, y, a su vez, qué políticas, aspectos de gestión de personas "importaría"?

P.G.: Creo que el mundo es actualmente bastante global y tendemos a alinear las prácticas de país a país especialmente en el caso de Europa. Un aspecto que exportaría de aquí son los horarios, más intensos, pero que facilitan la conciliación de la vida laboral y profesional. De España, creo que sería bueno importar la creatividad de los profesionales españoles.

¿Cómo es la relación de su área con Oficinas Centrales, qué margen de actuación y peso tiene lo local vs. lo corporativo?

P.G.: Desde hace un año funcionamos con un modelo de Recursos Humanos regionalizado y descentralizado. Disponemos de bastante autonomía en cuanto a las operaciones de Recursos Humanos y tenemos plena libertad para modificar procesos que afecten a la operación local. Respecto a las cuestiones estratégicas, yo pertenezco al equipo global de Recursos Humanos y debatimos de una forma colaborativa los diferentes planes y recursos disponibles para mejorar la experiencia del empleado.

La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes ¿qué lecciones ha aprendido en este tiempo?

P.G.: Una de las cosas que me llaman la atención es que dentro de la diversidad de culturas, procedencia, etc todos tenemos intereses parecidos en lo fundamental.

¿Qué errores ha cometido?

P.G.: Si me tuviera que quedar con uno, yo dimensionaría bien los tiempos de la implantación de los diferentes proyectos y hacer un chequeo previo, involucrando a los diferentes *stakeholders* sobre la iniciativa que quieras llevar a cabo.

¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país?

P.G.: Una característica importante es la capacidad de observar y escuchar, dándose tiempo para entender dónde está y empatizar con la cultura que está viviendo. No olvidaría tampoco la *resiliencia*, muy necesaria para vencer los obstáculos o falta de comunicación que suelen darse sobre todo al principio de la experiencia internacional.

¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para gestionar personas de diferentes países?

P.G.: Mente abierta, deshacerse de prejuicios o ideas preconcebidas, respetar la diferencia cultural y conseguir entender qué es lo que mueve a dar lo mejor de sí mismos a los distintos colectivos que gestionas. Articular un discurso que consiga, a través de mensajes fácilmente entendibles, poder llegar a generar el compromiso de los profesionales.

Si pudiera dar sólo un consejo a un Director de Recursos Humanos que empieza a trabajar fuera de España, ¿qué le diría?

P.G.: Que intente lograr una rápida adaptación, invirtiendo tiempo en entender el entorno en el que se mueve, la cultura y el porqué de las formas de actuar, sin renunciar a lo que uno es, es decir, no acomplejarse.]

