

Teo Llanderas, director de RRHH de Pescapuerta

Trabajamos para mejorar los flujos de comunicación con el cliente interno allí donde esté

Pescapuerta es una multinacional con sede en Vigo dedicada a la producción y comercialización de productos del mar. Con más de 500 empleados, tanto en tierra como embarcados, su departamento de RRHH debe conjugar las necesidades de estos dos colectivos tan diferenciados y se está apoyando en las soluciones de Seresco para lograr mejorar los flujos de información y comunicación en la compañía. Su director de RRHH nos explica las claves de su gestión.

¿Cómo es su departamento de RRHH?

El departamento está compuesto por cinco personas y damos servicio directo a unos quinientos empleados con amplia dispersión geográfica nacional e internacional. Su mayor característica es la dualidad de gestión y especialización que conlleva lo que conceptuamos como personal de tierra (servicios centrales y delegaciones comerciales) y personal embarcado (tripulantes de buques de pesca).

¿Cómo definiría la cultura corporativa de su compañía actualmente?

Pescapuerta es una empresa de propiedad familiar con más de sesenta años de antigüedad, pero también es una empresa internacional con gestión pro-

fesionalizada y un negocio basado en una integración vertical desde la obtención del producto hasta su comercialización en los principales mercados mundiales. Ello hace que nuestra cultura corporativa esté basada en la identificación, la estabilidad, el alineamiento con los objetivos, pero también está marcada por la orientación al logro.

¿Cuáles cree que son las características de la gestión de personas en una compañía como la suya?

Nuestra gestión de personas está muy marcada por la dualidad antes comentada. Necesitamos una verdadera especialización en un campo tan difícil de gestionar como el personal embarcado tanto desde un punto de vista de su particular marco de relacio-

nes laborales (de ahí la necesidad de un régimen especial de la Seguridad Social) como del verdadero servicio que ofrecemos a este colectivo. El personal embarcado es un colectivo al que es muy difícil acceder y ganarte su confianza y sin embargo, una vez ganada, obtienes una posición muy ventajosa porque los tripulantes son muy recelosos de en qué armador confían y se aventuran en una nueva marea. Sin embargo, Pescapuerta viene trabajando en este ámbito, manteniendo unos valores muy sólidos de seriedad y compromiso con sus empleados, desde hace décadas. Nos caracterizamos por un cumplimiento de unas bases muy sólidas de la relación laboral en todos los campos.

Sin embargo, por la parte del personal de tierra, en distribución tenemos una gestión muy volcada en el servicio y la calidad. Nuestra distribución aglutina un personal que, aparte de vender un producto, realiza un servicio de entrega con medios propios con más de 100 vehículos y efectuando una media diaria de 1.800 entregas a través de más de 60 rutas comerciales. Aquí hay una vocación de servicio y atención al cliente vital en nuestro sector. Hay que tener en cuenta que el servicio que presta nuestro trabajador es la carta de presentación de nuestro producto y siendo alimentación es vital

Debemos dar respuesta a las necesidades de colectivos muy diferentes y con la dificultad añadida de los profesionales embarcados por largos periodos

cumplir con una calidad, higiene, trazabilidad que nacen directamente asociadas al servicio que presta el trabajador. Inculcar y mantener estos principios es una labor constante en nuestra organización.

¿Cómo ha evolucionado su plantilla?

La plantilla en los últimos tres años ha variado muy poco, aunque es cierto que hemos tenido alguna salida por jubilaciones anticipadas en un proceso de reestructuración que se han compensado con la incorporación de personas en departamentos con mayores exigencias.

El personal embarcado ha aumentado ligeramente ya que en algún buque hemos incrementado la plantilla necesaria al aumentar la capacidad de producción de los mismos.

La suya es una plantilla dispersa y en algunos casos perteneciente al régimen especial de la Seguridad



Social para los trabajadores del mar. ¿Cómo se gestiona y qué dificultades conlleva esta situación para RRHH?

Aparte de la especialización que requiere el conocimiento legal de este régimen especial de la Seguridad Social a nivel de gestión, nos encontramos con la dificultad de acumular el único contacto directo con los trabajadores en dos periodos de tiempo en el año (periodos entre marea) que aún encima es el periodo de descanso y vacaciones de estos. Por ello, hay que tener mano izquierda y entender que tratar con estas personas en esos momentos es una distracción para ellos en tiempo de descanso y, aunque estén acostumbrados, no deja ser la acumulación de todas las incidencias de un periodo de medio año para resolverlas tan solo en este tiempo vacacional. En esos momentos hay que aprovechar para la gestión documental, la negociación individual, la evaluación del rendimiento, etc.

¿Qué necesidades diferentes tienen los profesionales que se pasan meses embarcados y alejados de sus hogares? ¿Y qué implica para RRHH gestionar a estas personas?

Este colectivo necesita muchas veces un apoyo que no requiere el resto del personal, es lo más parecido a una expatriación no permanente que puede haber. En ella podemos encontrarnos desde consultas fiscales hasta asesoramiento personal de lo más variopinto. Las familias de nuestro personal embarcado muchas veces encuentran en el departamento un apoyo o una guía en asuntos de todo tipo. Hoy en día las comunicaciones con los buques son más fáciles, pero hasta hace unos pocos años era mucho más complicado y, lo que es peor, mucho más caro, por lo cual a los familiares a veces les resultaba más fácil llamar a la empresa y preguntar.

Para nuestro departamento esto es un reto muy importante en el que volcamos muchos esfuerzos y recursos ya que lo valoramos mucho. De hecho, nuestra estructura interna en el departamento está regida por la orientación al cliente interno, nos enfocamos por el tipo de relación laboral que sostiene el trabajador para poder estar más especializados. Es muy distinta la exigencia y la respuesta de un trabajador de tierra que los de un trabajador embarcado, esta diferenciación genera la estructura del departamento.

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

Por una parte, en el personal de tierra el portal del empleado que estamos desarrollando con Seresco nos va a facilitar muchísimo la comunicación con el personal con dispersión geográfica, tanto a la hora de comunicarles y facilitarles documentación periódica como para que ellos nos faciliten justificantes de gastos, solicitudes de permisos, etc. Nos va a permitir centrarnos en tareas más generadoras de valor. Para el personal embarcado la comunicación móvil nos ha facilitado mucho la gestión de su movimiento por el mundo y aplicaciones como WhatsApp y las redes wifi con acceso a internet en los barcos nos permiten una comunicación instantánea y directa con el tripulante a miles de kilómetros de distancia.

En estos momentos, estamos dando un paso vital en este campo de la mano de nuestro *partner* tecno-

lógico Seresco. Hasta ahora teníamos dos aplicativos de RRHH distintos dada nuestra dualidad de Relaciones Laborales. Sin embargo, de la mano de nuestro *partner* estamos fusionándolos en uno solo ya que por las características de "Milena" y por el conocimiento del sector de Seresco va a ser posible. Siempre hemos creído que una aplicación estándar era demasiado rígida como para ser capaz de soportar el especial, y alejado del estándar, marco de Relaciones Laborales del personal embarcado, pero con una adaptación del sistema clásico a la realidad actual, por un lado, y con el *know-how* de Seresco, por el otro, estamos desarrollando una evolución que va a ser un salto de calidad impensable hace unos años.

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

Estamos en constante evolución en este apartado, hemos pasado de ser un departamento meramente gestor a considerarnos un colaborador interno del resto de departamentos. Intentamos no solo dar soporte legal sino más bien ser más

El know-how de Seresco nos está ayudando a integrar los sistemas de la compañía y poder adaptarlos a nuestras especificidades

proactivos y estar desde el inicio en la génesis de los proyectos, dar opinión, ayudar a transmitir y acompañar en el proyecto en todo lo que genere contacto con el personal, en definitiva, en casi todos los proyectos nuevos.

Creo que nos ven como un aliado no solo necesario sino vital para conseguir que el personal acompañe los proyectos, se ilusione e involucre en los mismos. De esta manera intentamos apoyar al resto de departamentos y, por fortuna, todos comparten el sentimiento de que las personas son el elemento facilitador.

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

Indudablemente, Pescapuerta, fundamentalmente a nivel local, es una empresa atractiva fruto de una experiencia en la que concebimos las relaciones laborales a largo plazo apostando por las personas y su desarrollo, ello conlleva que nuestro *employer branding* sea reconocido y valorado. Uno de los factores de los que más nos gusta presumir es nuestra bajísima tasa de rotación fruto de una buena relación trabajador empresa y de un desarrollo personal importante. Sin embargo, esto no es una meta sino el camino, es un trabajo constante y la relación con los trabajadores de un equilibrio inestable en continua variación por ambas partes. El colectivo de trabajadores cambia sus características con el tiempo y las necesidades de la empresa y sus políticas también, hay que actuar para que continuamente se tienda al equilibrio.

Usted ha desarrollado buena parte de su carrera profesional en esta compañía. ¿Cómo la ha visto

Retos de futuro

"Necesitamos mejorar los flujos de información transversal y afinar los sistemas de gestión de personal dado lo cambiante de la legislación laboral en España. Tenemos que hacer una definición más fina de nuestros KPI y elaborar una descripción de competencias de ciertos puestos clave". Estos son algunos de los retos de futuro que Teo Llanderas se ha planteado como director de RRHH de Pescapuerta. Además, explica que tienen que: "Poner más esfuerzo en procesos que son aportadores de valor para la empresa ya que tenemos dificultades en selección de puestos clave. En estos momentos para el departamento sería mucho más fácil gestionar un proceso de selección de cualquier responsable a nivel de Dirección antes que un contraataque de cubierta de un barco". Por ello, resalta que tienen que ser un poco más dinámicos y proactivos en estos procesos clave.

Relacionado con esto cuentan con un proyecto para crear "una formación adhoc para este colectivo de contraataques": "Vamos a crear nuestro propio taller formativo para potenciar marineros y darles los conocimientos y habilidades necesarios para crear una cantera de profesionales ya que el mercado formativo estándar no cubre este nicho de mercado. Será un ciclo completo con parte teórica y práctica", asegura Llanderas.

cambiar? ¿Y la función de Recursos Humanos en estos años?

Casi llevo veinte años en esta empresa y cuando empecé estábamos encuadrados dentro del departamento Financiero realizando funciones propias de la gestión de personal. Sin embargo cuando el actual director General fue promocionado a dicho puesto una de sus primeras medidas fue potenciar el departamento otorgándole un rango de Dirección y nos pudimos dimensionar y abarcar muchas más funciones. En este tiempo hemos pasado de un modelo de presentismo laboral a evaluar el rendimiento, hemos pasado de un horario de trabajo fijo, rígido y poco conciliador a una jornada flexible y con medidas de conciliación familiar.

Esta empresa no ha dejado de cambiar y evolucionar, y es más que notable el cambio producido en estos dos últimos años con un cambio en el modelo de gestión para adaptarnos a un modelo de negocio distinto sin perder las raíces en aquellos ámbitos rentables y descentralizando aquellas áreas menos estratégicas.

Nos hemos reorientado en la parte comercial por varias necesidades en un cambio copernicano de una manera extraordinariamente exitosa. Hemos girado la orientación comercial de un modelo tradicional a una gestión mucho más especializada en un periodo de tiempo muy corto sin sufrir ningún daño colateral. No es fácil realizar una evolución tan rápida de un modelo muy testado y rígido, sin embargo hemos contado con la implicación y ganas del personal involucrado, desde la Dirección Comercial hasta el último implicado ■