



**Pedro Casaño,**  
director corporativo de Recursos Humanos  
del **Grupo Nueva Pescanova**



# El reto de RRHH es conectar con el corazón de nuestras personas

**El Grupo Nueva Pescanova es una multinacional gallega líder del sector especializada en la captura, cultivo, producción y comercialización de productos del mar. Fundada en 1960, emplea a más de 11.000 personas y opera en 28 países de cuatro continentes. Su actual director de RRHH se unió al proyecto de la compañía hace menos de un año y trabaja con un equipo de casi cien profesionales para dotar a la organización de las herramientas más modernas que agilicen y flexibilicen la gestión de personas.**

## ¿Cómo es su departamento de RRHH?

En el Grupo Nueva Pescanova cada uno de nuestros países goza de una gran autonomía en materia de RRHH, aunque, obviamente, siempre hay procesos globales que suelen venir desde nuestras oficinas corporativas, de arriba hacia abajo. La estructura organizativa de Recursos Humanos que estamos implantando sigue el diseño marcado por Dave Ulrich y se compone de tres pilares: En primer lugar, los Centros de *Expertise*, globales y centrados en efectividad organizacional, prevención de riesgos laborales y gestión de datos maestros. En segundo lugar, los HR Business Partners (Comercial, *Supply Chain*, Pesca, Acuicultura y Áreas de Soporte), que son los responsables de implementar las estrategias del negocio, y las prioridades de RRHH dentro de sus áreas de responsabilidad. Y, finalmente, HR Solutions, que son los responsables de hacer llegar los entregables a cada empleado en lo referente a procesos y políticas, especialmente en áreas de administración de personas, formación, selección, compensación, clima laboral y desarrollo. Con esta estructura de RRHH formada por más de 100 personas, damos servicio a más de 11.000 empleados.

## Usted acaba de llegar a esta compañía. ¿Qué le atrajo del proyecto? ¿Con qué aspiraciones ha llegado?

Así es. Me incorporé a la compañía hace tan solo unos meses, y aunque ha pasado poco tiempo miro hacia atrás y ¡parece que llevo toda la vida aquí! Nueva Pescanova es una empresa intensa, divertida y donde realmente estamos construyendo un gran lugar para trabajar. Me alegra ver que las cosas que me atrajeron de este proyecto se están cumpliendo: en primer lugar una gran marca, Pescanova, la marca de gran consumo que más ha crecido en penetración en hogares en España el pasado 2017, una marca que aun teniendo casi 60 años de vida está en plena forma. En segundo lugar, el proyecto de Nueva Pescanova es único en España, ya no existen multinacionales de más de 11.000 empleados y 1.081M€ de facturación que sigan siendo 100% españolas y a la vez internacionales, y en las que desde el corporativo de Recursos Humanos podamos hacer una empresa totalmente diferente. Y, finalmente, las personas, especialmente las que conocí en mis días previos a entrar en la compañía y, sobre todo, todas y cada una de las que he conocido desde

entonces. Sin lugar a dudas ¡esta es una empresa de personas!

El gran reto de RRHH en esta Nueva Pescanova es dotar a la compañía de todas las herramientas necesarias para convertirse en una empresa moderna en lo que a gestión de personas se refiere. Esto significa modernizar la estructura corporativa de RRHH y la forma de interactuar con los países, sin perder el dinamismo y la independencia de los mismos, pero que, a la vez, puedan disfrutar de las ventajas de estar en uno de los mayores grupos de productos del mar del mundo.

## ¿Cómo definiría la cultura corporativa de Nueva Pescanova actualmente? ¿Cómo marca la larga trayectoria que tiene a sus espaldas?

A pesar de ser una compañía con una gran tradición, Nueva Pescanova ha sido siempre puntera en la innovación en la captura y cultivo de productos del mar. Fue la compañía que inventó el barco facto-

## Queremos dotar a la compañía de las herramientas necesarias para convertirse en una empresa moderna en lo que a gestión de personas se refiere

ría y congelador que por primera vez procesaba a bordo y congelaba en alta mar capturas de los caladeros del hemisferio Sur para ser consumidos en Europa, inventaron la pesca industrial por la popa del barco, en lugar de la tradicional pesca por la borda. Nueva Pescanova es prácticamente la única compañía del sector del mar integrada verticalmente con un portafolio de 80 especies, las cuales se cultivan, pescan, procesan, congelan, distribuyen y se comercializan globalmente. Esta gran tradición sin lugar a dudas marca nuestra cultura.

## La actual Nueva Pescanova es fruto de un proceso de reorganización y reestructuración realizado en los últimos años que ha supuesto una nueva cúpula directiva. ¿Cómo han afectado estos cambios a la plantilla? ¿Y a RRHH?

En los últimos dos años y medio hemos sufrido grandes cambios a nivel corporativo. En lo referente

al tamaño de la plantilla, los cambios han venido principalmente de la mano de una serie de desinversiones en activos no estratégicos: acuicultura en Portugal y Honduras o la planta de harinas de Hase-nosa, entre otras. Por lo demás, y a pesar de haber pasado una situación financiera complicada durante el año 2013, la compañía ha apostado siempre por el mantenimiento del empleo, de hecho, no se ha realizado ningún tipo de reestructuración que afectara a la plantilla. En otras áreas, como es el caso de RRHH, las nuevas necesidades del negocio, la creación de un corporativo global, la modernización de los procesos y ganar cercanía al negocio, han traído consigo incluso el incremento de la plantilla.

## Una de las claves de estos cambios es el plan estratégico a 2020. ¿En qué consiste y cómo influye en sus políticas de gestión de personas?

Nuestro Plan Estratégico 2020 tiene varios ejes: en primer lugar, enfocamos nuestra estrategia hacia productos con marca propia. En segundo lugar, hemos pasado de vender lo que se pesca a pescar lo que se vende, adecuando nuestros productos a las necesidades del consumidor actual. Para poder ejecutar este plan 2020 es fundamental la gestión de las personas, por eso en RRHH nuestras iniciativas del Plan 2020 están enfocadas en tres líneas diferentes de actuación: en primer lugar, tener procesos, políticas y sistemas de RRHH globales, que permitan desde el corporativo hacer una gestión de las personas de una manera global. Somos más de 11.000 empleados en todo el mundo y para su gestión es necesaria una estructura corporativa sólida. En segundo lugar, centrarnos en el corazón de nuestros empleados, favorecer el *engagement* de todos ellos a una marca global, y tener una Nueva Pescanova que ilusione, formada por diversas sociedades internacionales, pero con un ADN único. Y en tercer lugar, dotar a nuestros managers de herramientas de gestión de sus equipos para que nuestro plan "Todos a Una" sea una realidad, y que Nueva Pescanova sea gestionada como una sola compañía.

## A finales del año pasado lograron firmar el convenio colectivo tras meses de negociaciones. ¿Qué aspectos destacables recoge este documento?

El acuerdo firmado con los sindicatos se compone de dos aspectos muy importantes: da estabilidad a la compañía hasta finales del año 2020 al ser un acuerdo de larga duración, común para la mayoría de los centros de trabajo, y que evita interferir con futuras negociaciones sobre el convenio colectivo, cuando toda la organización en lo que está enfocada es en hacer el *turnaround* del negocio. Además, introduce el concepto de alineación con el plan 2020, con medidas tan importantes como vincular el crecimiento de los salarios en forma de un variable, que

abarca a todos los empleados del convenio según el grado de cumplimiento del plan 2020.

**La suya es una plantilla dispersa y en algunos casos perteneciente al régimen especial de los trabajadores del mar. ¿Cómo se gestiona y qué dificultades conlleva esta situación para RRHH?**

Nuestra plantilla tiene una dispersión geográfica global, con trabajadores ubicados desde la Patagonia argentina hasta Irlanda. Obviamente, es una situación compleja de gestionar, no tanto por la pertenencia al régimen especial del mar, como por la tipología de contrataciones, expatriaciones, gestión de permisos migratorios, etc. Y, todo ello, sin que dejen de sentirse parte de esta gran aventura que es Nueva Pescanova e intentando darles el mismo servicio que si estuvieran en Miami o en Bolonia. Pero uno de los mayores retos es la falta de profesionales del sector: capitanes de Pesca, patronos, jefes de máquina, etc. Esta situación, unida a la dispersión geográfica de la compañía en los caladeros del hemisferio sur, es una de nuestras mayores preocupaciones en términos de contratación de talento.

**¿Qué necesidades “diferentes” tienen los profesionales que se pasan meses embarcados?**

Nuestra organización del Área de Pesca ronda los 5.000 profesionales, de ellos casi 2.000 emplean su tiempo de trabajo embarcados en algunos de los 72

barcos que conforman nuestra flota. Sus necesidades son totalmente diferentes a las de un trabajador convencional que realiza su función desde una oficina. En primer lugar, su lugar de trabajo es el barco, donde se pasan lo que dura la campaña de la especie que estén pescando, hasta ocho meses en destino, y que además de ser “su oficina” es su vivienda, por eso deben estar dotadas de las comodidades de un hogar, y su lugar de trabajo en alta mar.

Otro factor adicional de complejidad es la gestión de su compensación, al existir una parte variable que depende de las capturas y una parte fija que reciben principalmente sus familiares en España.

**Con personal en diferentes países, ¿cómo se fomenta la movilidad en el grupo?**

Entre personal embarcado de origen español y nuestros ejecutivos desplazados a otros países contamos con más de 200 expatriados en nuestras operaciones internacionales. Esto unido a la complejidad de nuestro negocio verticalmente integrado, hace que la gestión del *pool* de talento internacional sea primordial. Para ello, además de tener un modelo de dirección por objetivos y una medición anual del potencial de nuestros empleados, hemos puesto en marcha sesiones de calibración del potencial (a nivel corporativo y funcional), que junto con los planes de sucesión, nos ayudan a anticiparnos a las necesidades del negocio en términos de movilidad, que fomentamos con planes de carrera específicos para nuestros expatriados y con unas excelentes condiciones de expatriación.

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

Nueva Pescanova es claramente una compañía de personas, lo llevamos en el ADN, y en un sector tan duro como este sería muy difícil no serlo. Por eso, en RRHH siempre mostramos una imagen de cercanía al negocio, de entendimiento de nuestra problemática y dificultades asociadas a las operaciones pesqueras, sin perder nuestra impronta particular en RRHH de compañía de gran consumo: cercanos al negocio, comunicadores, muy proactivos y siempre sin perder la frescura del mar, así somos en RRHH Nueva Pescanova.

**¿Y en el mercado? ¿Considera que son un empleador atractivo?**

Lo somos, y no solo por tamaño. Somos la mayor pesquera española y multiplicamos varias veces el tamaño del siguiente competidor, y somos una de las mayores del mundo, siendo de las pocas que están totalmente integradas desde la pesca y acuicultura hasta la transformación, distribución y venta. Lo somos también por nuestra marca, que el año pasado fue la marca de gran consumo que más penetración en hogares ganó en España; lo somos también porque Nueva Pescanova es una de las pocas multinacionales de gran consumo españolas donde la decisión y el equipo corporativo están aquí y, a diferencia de las multinacionales del sector, desde aquí podemos lanzar un producto nuevo, participar en su I+D, cambiar su *packaging*

## Desde cerca

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

Saber rodearme de gente buena en mis equipos y la importancia que tiene el poder elegir a tu jefe.

**¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?**

Escucha el doble de lo que hablas.

**Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?**

Medicina.

**Tres adjetivos que le definan**

Comunicación, pasión, alegría.

**¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?**

Siempre el mar.

**¿Cómo le gusta desconectar?**

En el mar.

**¿Quién cocina en su casa?**

Los productos Pescanova, ¡siempre yo!

**¿Qué le hace reír?**

Todo.

**¿Cuál es su serie o película favorita?**

Veo poco la tele, y casi siempre películas de mis hijos.

**¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?**

Poder estar con mi familia en Galicia, aquí sí que sabemos vivir.

o posicionarlo en el segmento de consumo que queramos. La capacidad de hacer cosas en Nueva Pescanova es infinita y el límite solo lo ponen nuestros propios empleados.

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

Al igual que la organización tiene un Plan 2020 “Todos a Una”, en RRHH tenemos nuestro plan estratégico que consta de tres pilares principales a desarrollar durante el periodo 2018-2020: el primero es dotar a la organización de las herramientas, procesos y sistemas que nos permitan funcionar como una organización integrada globalmente en el área de RRHH, entre ellos: retribución flexible, integración de las nóminas globales, rediseño del área de RRHH, etc. El segundo pilar del plan es conectar con el corazón de nuestras personas: mejorar la experiencia del candidato, desarrollo de tripulaciones locales, programas de desarrollo de futuros CEO, mentoring interno, desarrollo de mujeres directivas, premios a la excelencia, etc. Y el tercer pilar del plan es construir la siguiente generación de líderes Pescanova, a través de un programa de desarrollo interno que pueda traducirse en un mejor desempeño profesional ■

