

A man with short brown hair and a beard, wearing dark sunglasses and a dark quilted vest over a blue long-sleeved shirt, stands in a lush green field. The background is a bright, slightly hazy sky. The man is looking towards the camera with a slight smile.

Rubén García,
HR Director
Spain, Ireland, Africa & Asia
Rovensa

“La clave para salvar la pandemia no han sido los comités ni los protocolos de crisis, sino contar con personas con gran talento, buena actitud y alto compromiso”

ACKtION

BY ACKERMANN INTERNATIONAL

En 2020, en plena pandemia, estrenamos en Ackermann International un espacio de entrevistas que denominamos **ACKtION by Ackermann International** para dar voz y ensalzar la labor de aquellas empresas que, desempeñando una actividad crítica, lo dieron todo en esos momentos tan difíciles para asegurar que no nos faltara lo imprescindible - medicamentos, alimentos, suministros...-, y la de esas otras que antepusieron la solidaridad a su cuenta de resultados para ayudar a salir de la crisis. También queremos que sea el espacio de aquellas que han demostrado arrojo, valentía, tesón, esfuerzo, perseverancia y resiliencia en estos tiempos tan duros, de las que nunca han tirado la toalla ni se lo han llegado a plantear, han demostrado un compromiso, una visión y un liderazgo excepcionales, y siguen mirando al futuro como una ventana de oportunidades.

La pandemia ha trastocado el mundo de todos y ha provocado crisis de mayor o menor envergadura en todas las organizaciones.

Coyunturales en el mejor de los casos para algunas, estructurales para la mayor parte, y doblemente exigentes y retadoras para compañías como la que protagoniza la siguiente entrevista de la serie **ACKtION by Ackermann International**.

Hablamos de **Rovensa**, un líder global de soluciones sostenibles para la agricultura, que no solo hubo de afrontar la pandemia siendo una actividad esencial, es decir, con la exigencia de no poder detener su actividad, y con la complejidad de tener que gestionar más de 1.500 empleados, 7 fábricas en 4 países y equipos comerciales en más de 25 países, sino que, además, tuvo que hacerlo estando en mitad de un proceso de integración de compañías y de la creación de un nuevo grupo. ¿Se puede salir airoso de una tormenta de tal calado? ¿Cuáles son los salvavidas que permiten mantenerse a flote?

Rubén García, HR Director de Rovensa para España, Irlanda, África y Asia, nos da todas las claves.

Ackermann International: ¿Qué balance hace del año 2020 y de la situación provocada por la pandemia? ¿Qué supuso y cómo se ha vivido en Rovensa?

Rubén García: Para nosotros fue la tormenta perfecta. Estábamos ya de por sí inmersos en una gran complejidad. Habíamos experimentado un crecimiento muy fuerte, buena parte inorgánico, y justo estábamos en pleno proceso de integración de compañías; compañías muy diversas entre sí, unas dedicadas a la producción, otras solo a la comercialización, unas más B2B, otras más B2C... y ubicadas en China, Egipto, India, Brasil, EEUU...

En octubre de 2019 decidimos crear el Grupo Rovensa para integrarlas todas. Celebramos un evento con todos los empleados para presentar el nuevo grupo, nuestra misión, nuestra visión y valores; y cuando estábamos empezando a construir, comunicar y sentir esa identidad de grupo, cuando estábamos inmersos en ese proceso de gestión del cambio, estalla la pandemia.

Así que para nosotros fue como dice Nassim Taleb, un cisne negro que viene a revolucionar nuestro mundo. A todo esto, tenemos que añadir que somos actividad esencial -industria agrícola- y, por tanto, no podíamos parar nuestra actividad.



"Teníamos la responsabilidad de continuar la actividad y la obligación de mantener la salud y seguridad de nuestros empleados en un entorno 99% desconocido"

Ackermann International: ¿Qué cambios y retos tuvisteis que afrontar?

R.G.: Como te decía, somos una actividad esencial (el 70% de la tierra cultivada en el mundo aplica algún producto para potenciar y maximizar la producción de alimentos) y no podíamos parar nuestra actividad.

Contábamos con 7 fábricas en 4 países y equipos comerciales en más de 25 países en aquel momento. En coherencia con nuestra misión corporativa, "alimentar al planeta", teníamos la responsabilidad de continuar la

actividad y, al mismo tiempo, la obligación de proteger la salud y seguridad de nuestros empleados en un entorno donde el 99% de lo que pasaba nos era desconocido.

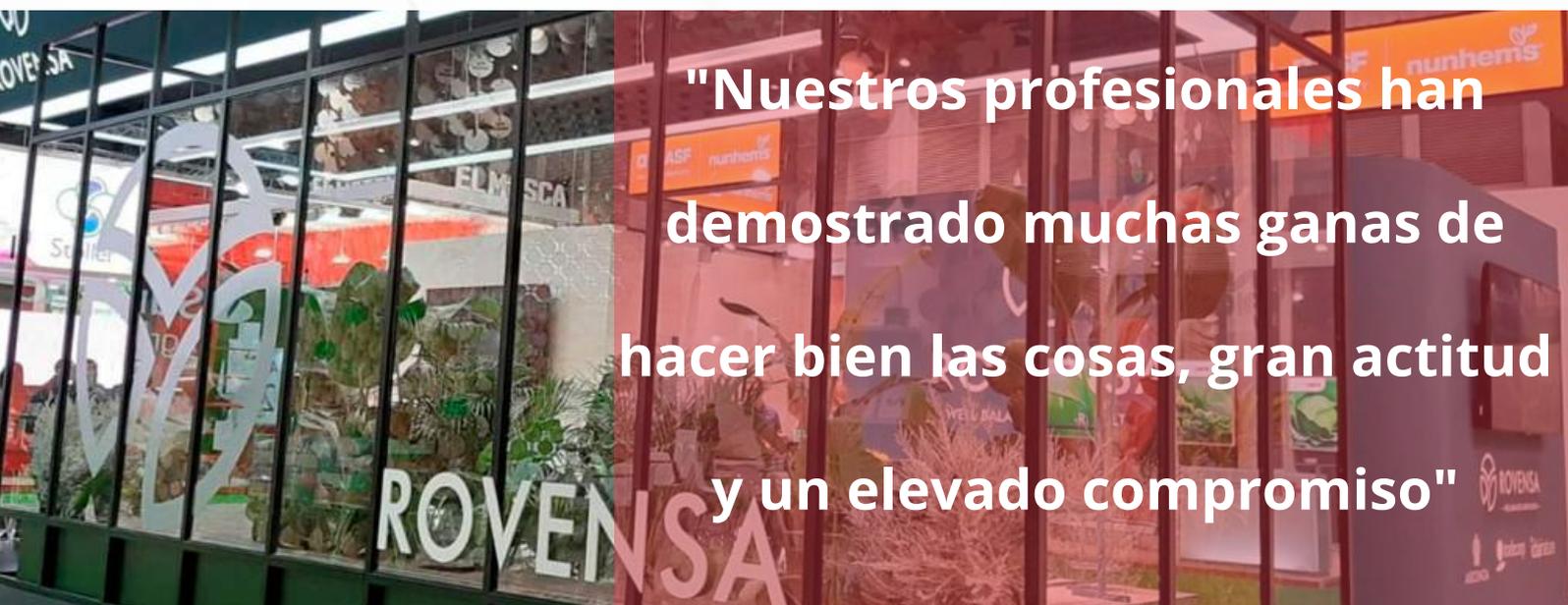
Teníamos al conjunto de más de 1.500 empleados, incluyendo operarios, técnicos, vendedores y responsables de grandes equipos, con más preguntas que respuestas. Así que hablamos de una complejidad formidable y una responsabilidad tremenda. Lo que hicimos fue tratar de mantener la calma, el foco y la cercanía con empleados y clientes.

Ackermann International: ¿Cómo os organizasteis a nivel de gestión para afrontar estos retos?

R.G.: Con transparencia te digo que tuvimos que improvisar en gran medida: nadie te prepara para algo así. Nos juntamos para tratar de entender, entre todos, cuál era la situación, hablar y coordinarnos para ver qué podíamos hacer. Organizamos un comité de crisis que mantuvo una comunicación constante: transmitíamos a través de diferentes canales e involucramos a todos.

Y lo hicimos con mucho sentido común, mucha colaboración y con gran actitud. Porque para mí la clave del éxito no han sido los protocolos de crisis sino contar con buena gente.

En nuestro caso, nuestros profesionales han demostrado muchas ganas de hacer bien las cosas, gran actitud y un elevado compromiso. Hemos conseguido trabajar juntos, velando primero por la salud y seguridad de nuestros profesionales y después, por la continuidad del negocio.



"Nuestros profesionales han demostrado muchas ganas de hacer bien las cosas, gran actitud y un elevado compromiso"

Y cuando digo todos, me refiero a todos: empleados de diferentes departamentos, niveles y localizaciones, incluyendo los comités de empresa de fábricas, autoridades sanitarias y nuestros servicios de prevención, vigilancia de la salud, legales, etc. Un auténtico equipo multidisciplinar.

Al final, se trata de gestión de crisis y BCP, aquí es donde sientes la importancia del famoso capital humano, de tener gente flexible y con iniciativa, y lo afortunados que somos de contar con personas con talento y, sobre todo, con buena actitud.

Ackermann International: ¿Qué cambios habéis tenido que realizar para continuar la actividad?

R.G.: Como casi siempre, lo importante es definir un proceso, un criterio: creamos un protocolo interno de actuación, que es algo menos sencillo de lo que suena, y que mantuvimos "vivo" ya que cambiaba continuamente. Solo hace falta recordar que al principio las autoridades sanitarias decían que las mascarillas no eran necesarias, luego sí....

Con la gente de oficinas, implantamos el teletrabajo. En el caso de los equipos comerciales, al principio mantuvieron el contacto y la relación vía online con los clientes, pero nuestra actividad demanda mucha cercanía con el agricultor y muchas veces es necesario ver in situ el estado de los cultivos.

Lo que hicimos es conseguir, primero vía nuestros colegas de China, y después de Lisboa a través de un proveedor de Brasil, los equipos de protección para asegurar la salud de nuestros profesionales. Así es como pudimos seguir trabajando y que nuestros comerciales pudieran visitar a los clientes con todas las garantías.

En las fábricas, donde se trabaja 24x7 a turnos, no podíamos parar la producción porque, además, estábamos en la época del año con

mayor demanda de nuestros productos ya que el agricultor cuando más los necesita es en primavera. Instalamos todos los EPIs y medidas de control necesarias, separamos los turnos, anteponiendo la seguridad a la productividad, dejamos de usar los vestuarios... todas estas decisiones técnicas fueron muy importantes, y en especial, la colaboración y el cumplimiento por parte de todos, gracias a ello pudimos seguir.



Ackermann International: Mencionas el compromiso de vuestros colaboradores como el principal vector de éxito. ¿Cómo conseguís que ese compromiso esté tan latente en vuestros profesionales?

R.G.: Uno de los grandes impulsores del compromiso es la maestría y autonomía que das a los profesionales, y en nuestro caso es algo que está muy vinculado con nuestra actividad. Nuestros productos son muy especializados y necesitan mucha investigación, cercanía y relación con el agricultor para dar con la solución que necesita. Nuestros profesionales tienen esa capacidad y esa autonomía para proponer, investigar y desarrollar soluciones. Lo que hacemos desde RRHH es tratar de mantenerlo y apoyarlo para que la organización siga trabajando de esta manera: seña de identidad y fuente de compromiso.

Ackermann International: Hablando de RRHH, ¿cuáles son las principales actuaciones que habéis llevado a cabo en el departamento?

R.G.: En momentos de tal perplejidad, emerge el liderazgo, que para nosotros significa dar visión y guía: así que nos pusimos manos a la obra, dimos estructura a través de nuestros protocolos internos y maniobrabilidad para adaptarnos a los cambios que iban sucediendo: en la práctica, adopción de las medidas sanitarias y teletrabajo en varias circunstancias.

Ackermann International: ¿Sobre qué palancas habéis sostenido y articulado en Rovensa la gestión del cambio?

R.G.: Hay una parte más técnica sobre la cual tuvimos que aprender y valernos de servicios externos (prevención, HS&E), pero una vez más, la técnica tiene que apoyarse en las competencias de tus personas, y en nuestro caso, encontramos en nuestros empleados principios inagotables de Esfuerzo, Empoderamiento y Dedicación, que constituyen nuestra manera de entender el liderazgo. Nuestros líderes son mujeres y hombres con coraje, empuje, mucha flexibilidad y, sobre todo, son personas valientes.

Ackermann International: ¿Cómo habéis reforzado la comunicación interna para llegar a vuestros empleados y estar más cerca de ellos?

R.G.: Lo hemos pasado mal porque nosotros estamos muy acostumbrados a viajar, a vernos y escucharnos, y esa parte la hemos tenido que sustituir por lo virtual. Somos una empresa donde comunicamos mucho cara a cara; somos muy próximos y de conversación, es parte de nuestro ADN. El uso del email es mucho más reducido que en otras organizaciones y se pone más valor a la comunicación cercana. Pero hemos conseguido preservar nuestra esencia, el uso del email no ha crecido en estos meses, seguimos manteniendo esa conversación por encima de todo, presencial o virtual.

Ackermann International: ¿Cómo ha resultado en vuestro caso la experiencia del teletrabajo?

R.G.: Nuestra actividad es fundamentalmente presencial. La situación vivida nos ha servido como experiencia forzada y la verdad es que ha funcionado muy bien. Ahora estamos articulando el regreso, dando flexibilidad para hacer un regreso a un ritmo en el que la gente se sienta confortable. Al tratarse de un Grupo que acaba de nacer, necesitamos asegurar una cierta conexión que no nos la ofrece un Teams o Zoom. Además, y esto es uno de los principales aprendizajes que hemos extraído, para temas sencillos, operativos o técnicos, el teletrabajo funciona muy bien, pero cuando se trata del desarrollo de soluciones innovadoras, cuando necesitas un trabajo creativo, transversal y más complejo, se hacen

necesarias las conexiones presenciales, y nuestros empleados, de una manera muy natural, han buscado nuevamente esos encuentros.

Ackermann International: Si te pedimos que nos señales algunas de las claves que han permitido a Rovensa continuar con su actividad y salir adelante, ¿cuáles serían?

R.G.: De verdad te digo que yo estoy orgulloso de la capacidad tan encomiable de estos equipos de sacar adelante la empresa con su dedicación y compromiso. Claro que atravesamos momentos de dudas y de miedo, por qué no decirlo. Supongo que es lo que sienten los marineros en medio de la tempestad, pero en la situación se tira de coraje y tomamos el timón con fuerza para navegarlo con éxito.

"Para temas sencillos, operativos o técnicos, el teletrabajo funciona muy bien, pero cuando necesitas un trabajo creativo, transversal y más complejo, son necesarias las conexiones presenciales"

Un año después, ¿cuál es la situación actual en la que se encuentra Rovensa?

R.G.: La actividad no ha cesado, podemos decir que, una vez gestionados los primeros momentos críticos, hemos escalado rápidamente la curva de aprendizaje y estamos operando con gran normalidad.

Ackermann International: ¿Cuáles son las prioridades estratégicas del área de gestión de personas?

R.G.: Debido a nuestro crecimiento tanto orgánico como inorgánico, el reto ya antes de la pandemia residía en la gestión del cambio: integrar una compañía que nace como Rovensa apenas hace 18 meses y con un largo camino por delante; integrar, como decía, compañías con orígenes distintos, culturas distintas en países muy, muy diversos; forjar la identidad de un gran grupo, Rovensa, respetando y apalancándonos en la riqueza y diversidad de su capital humano. Usando el símil de nuestro CHRO, estamos cambiando la rueda del coche... ¡con el coche en marcha!

Asimismo, la función de RRHH se está profesionalizando dentro de nuestra organización y, al mismo tiempo, convirtiéndose en un auténtico socio de negocio. Eso es un reto doble, para la compañía y para nosotros mismos como empleados.

Ackermann International: ¿Cuál es para ti el ingrediente fundamental del talento?

R.G.: Como dice Pilar Jericó, talento es saber hacer, poder hacer y querer hacer. La confluencia de los tres factores es fundamental, aunque si hay un factor diferencial, del que nuestro negocio depende mucho, es el de la pasión.

Creo que una de las mayores responsabilidades de Recursos Humanos es ser exigente con los perfiles que incorpora la compañía. Es muy importante invertir y tomar el tiempo necesario para identificar y seleccionar a personas que de verdad tengan ese talento, esa actitud, esas ganas de hacerlo bien. Porque son ellas las que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso cuando llegan los malos tiempos, y los malos tiempos siempre llegan...

Profesionalizar RRHH es ponerlo en el nivel que le corresponde, conseguir que sea una función con entidad propia para, de verdad, poder ayudar y aportar valor a la compañía y al negocio. Y para ello, tienes que explicar y después demostrar para ganarte su credibilidad. No basta con contárselo, hay que demostrárselo, tienes que acompañar y tienen que ver que cuando están trabajando contigo consiguen mejores cosas que cuando lo hacen solos.

Ackermann International: ¿Cómo concibes la función de RRHH de cara al futuro?

R.G.: RRHH es esa parte de la organización que, entre otras misiones, tiene el cometido de pensar en el largo plazo. Como dice Dave Ulrich parafraseando a algún sabio, "cuanto más cambian las cosas, más permanece todo igual".

Nuestro foco ha de ser la reflexión y la anticipación -no solo el corto plazo y los resultados- para conseguir construir los nuevos líderes de mañana,

y desarrollar los procesos que ayuden a la compañía a seguir teniendo éxito.

Pensemos, por ejemplo, en cómo era el reclutamiento hace solamente 6 o 7 años y cómo es ahora. ¿Cómo será dentro de los próximos 3 o 4 años? ¿Dónde estará el talento? ¿Cómo lo encontraremos y cómo lo vamos a atraer? Tenemos que empezar ya, hoy, a anticiparnos. Eso sí, con la mente abierta porque los cisnes negros, ya lo hemos visto, llegan cuando menos te lo esperas...



Ackermann International: Esta situación ha supuesto una aceleración de las estrategias de digitalización. En el caso de Rovensa, ¿qué impacto estaba teniendo la digitalización, en qué fase os encontrabais? ¿Habéis tenido que pisar el acelerador?

R.G.: El tan manido tema de la digitalización no deja de ser cambio. El paso de las máquinas de escribir a los primeros ordenadores fue cambio. La deslocalización de empresas fue cambio. Y ahora es un cambio, casi diría "otro cambio", "uno más".

Nosotros operamos en un sector más tradicional, y aun así, estamos acelerando, pero no por la pandemia, sino por nuestro sector: el agricultor ya maneja sus cosechas con apps. IA, satélites... es parte de una evolución global. Nuestro reto es mantenernos cerca del agricultor, como nosotros decimos "con las botas en el terreno", mientras sofisticamos nuestros sistemas para darles el mejor servicio.

Ackermann International: ¿Estáis haciendo algún esfuerzo especial para cuidar a vuestros empleados, desde el punto de vista de su bienestar emocional?

R.G.: Cada líder de equipo, cada empleado de esta casa, y eso incluye a RRHH, es responsable de apoyar a los compañeros, de preocuparse por el bienestar de los empleados. Traducido a ejemplos, estamos implementando un proyecto (STAR – Safe Team At Rovensa) de amplio alcance en Seguridad, Salud y Sostenibilidad, donde sumamos a las áreas tradicionales de PRL una visión holística de lo que supone poner al empleado en el centro de nuestros valores de compañía: acabamos de sumar un nuevo Valor a nuestra cultura corporativa, para que ese cuidado que mencionas sea como digo el centro

de nuestra actividad. Queremos crear una cultura de cero accidentes, donde cada empleado cuida de su propia seguridad y de la seguridad y bienestar físico y emocional de sus compañeros y de todo lo que nos rodea.

Ackermann International: ¿Qué cambios a largo plazo crees que la crisis del Covid-19 nos va a dejar? ¿Eres de los que ven el lado positivo a las cosas? Si es así, ¿qué aprendizajes y cosas positivas crees que vamos a sacar de todo esto?

R.G.: Honestamente, quizás en contra de la opinión más extendida, pienso que esta es una crisis que no cambiará mucho los fundamentos de nuestra forma de hacer las cosas. Aún en parte seguimos en la tempestad, así que por eso estamos sesgados en nuestra apreciación de la tormenta. Pero en mi opinión, la tormenta pasará y seguiremos navegando más o menos como lo hacíamos antes. Estoy convencido de que están por venir crisis (y oportunidades y cambios) más transformadoras porque, como dice Yuval N. Harari, convertirán al ser humano en una especie diferente: el cambio climático, el desafío de alimentar a una población creciente con cada vez menos tierras cultivables, la Inteligencia Artificial y algún que otro cisne negro que nos espera a la vuelta de la esquina... Si queremos tener éxito (adaptarnos, como decía Darwin), la sostenibilidad es una apuesta irrenunciable.

