



Carlos Barraqué,
director de RRHH de
Grupo Palacios

Mikel Goñi

Queremos construir una empresa que retenga el talento y, sobre todo, que lo atraiga

Palacios es un grupo empresarial referente en el sector alimentario español cuyo germen fue una carnicería familiar que abrió sus puertas en 1960 en Albelda de Iregua. Esta misma localidad riojana fue testigo en 1983 de la puesta en marcha de Embutidos Palacios, que en sus inicios se dedicaba exclusivamente a la elaboración de chorizo sarta. Tras varias décadas de apuesta por la innovación, la calidad y la diversificación, hoy Grupo Palacios, que ha pasado también por varios cambios en su accionariado, es un referente en el sector alimentario y también en el cuidado de sus profesionales.

¿Cómo es el departamento de RRHH de Grupo Palacios?

Tenemos un departamento polivalente basado en la filosofía de nuestro Grupo, la empleabilidad de las personas. De esta forma, todas las personas del equipo tienen la responsabilidad de la gestión de las personas de sus áreas, desde la selección hasta la desvinculación, con el objetivo de que tod@s "nos compren chorizos" y se sientan bien en nuestra empresa.

¿Cuál es su filosofía de trabajo y la cultura corporativa en la que se basa?

Tenemos que conseguir que las personas quieran trabajar en nuestra organización y que cuando lo hagan, estén aquí bien atendidas, de forma que puedan darnos lo mejor de ellas para ofrecer los mejores productos al mejor precio a nuestros clientes.

La compañía ha pasado por varias fases en su accionariado y estructura en los últimos años. ¿Cómo ha influido esta evolución en sus políticas de gestión de personas?

La verdad es que no ha cambiado. El equipo directivo es el mismo y es el que se ocupa de la gestión del día a día. Sí que hemos ido evolucionando debido a nuestro propio crecimiento. Hemos pasado de ser 600 personas a ser 1.000 y esto nos ha hecho organizarnos mejor y ser más eficientes en todas las áreas, también en la de gestión de personas.

¿Y para RRHH?

Los distintos cambios directivos han supuesto un cambio en el organigrama. El departamento de RRHH, al igual que el de Calidad, dependían de la dirección Financiera, y con el nuevo accionariado se crearon tres nuevas direcciones, la de Calidad, la de RRHH y también la de Exportación, todas con representación en el comité de dirección de la empresa, lo que hace que estas áreas ganen peso en este órgano. La nueva propiedad dejó así clara la importancia que otorgaba a las personas en la organización y eso se ha ido desarrollando a lo largo de los años.

Además, la evolución del Grupo ha ido también de la mano de la adquisición de otras empresas, donde te encuentras con organigramas ya hechos y dependiendo de qué consideremos más eficiente, los profesionales de esas empresas que están "duplicados" ya en Palacios se integran o se desvinculan. Por ejemplo, cuando compramos Fuentetaja ya tenían un director de RRHH y nosotros decidimos mantener a la persona e integrarla en nuestra Dirección de RRHH, aunque manteniendo su autonomía y funciones como responsable de Personas en esa filial. Siempre intentamos sumar para enriquecer nuestra experiencia y ser más productivos y aportar al negocio.

¿Cómo han sido esas integraciones de cara a RRHH?

Cuando eres una empresa más grande que adquiere otra más pequeña, lo normal es que los sistemas de la grande sean más avanzados y eficientes que los de la pequeña. Ya sean los sistemas informáticos,

La mezcla de buenos profesionales, mucho trabajo y crecimiento crea grandes oportunidades para las personas

los productivos... Nosotros cuando llegamos a una empresa nueva, le damos carga de trabajo e imprimimos velocidad y eficacia a sus operaciones. Y con los años se nota que mejoran su productividad y también que, por la carga de trabajo, ha aumentado su plantilla. Por ejemplo, nosotros en Buñuel a lo largo de los años hemos comprado tres empresas competidoras del área de tortilla de patatas, renovamos sus instalaciones automatizando toda la planta y hemos creado una macroempresa que ha crecido en personal y en producción.

También hay que reconocer que al profesionalizar en muchos casos la organización y dirección de las empresas que compramos, la toma de decisiones se puede complicar, ya que el grupo crece y se implica a más gente menos conectada en el día a día

debido a la carga de trabajo. Se pierde la relación más cercana que había entre profesionales en empresas más pequeñas, que era también más sencilla. Pero estamos intentando aprender también de esas pequeñas compañías esos detalles de relación que consideramos que son importantes.

¿Cómo consiguen fusionar a los nuevos profesionales integrados en la cultura corporativa de Palacios?

Es uno de los puntos que hemos tenido que ir aprendiendo. Cuando integras otras estructuras, aprendes mucho. Ves lo que haces mejor y lo que tienes que mejorar, y esto te permite salir fortalecido. Hemos intentado seguir esta línea. Llevar a las nuevas empresas nuestras buenas prácticas y adoptar las que eran mejores. Esto ha hecho que las integraciones hayan sido exitosas en cuanto al resultado para las personas.

Cuando se crece, hay muchas oportunidades para los buenos profesionales, y también son momentos de mucho trabajo. La mezcla de buenos profesionales, mucho trabajo y crecimiento crea grandes oportunidades para las personas.

¿Qué tipo de perfiles tienen en plantilla?

Creo que tenemos muy buenos profesionales en todas las áreas. Podríamos decir que tenemos distintos tipos de perfiles: los que trabajan en producción, principalmente personas que hacen que nuestros productos se fabriquen día a día y lleguen a nuestros clientes; técnicos y de gestión, que son las personas que se ocupan de la gestión diaria de cada área; y mandos, que es el personal que se ocupa de guiar y ayudar al resto de personas para que se consigan los objetivos.

¿Qué experiencia de empleado ofrecen en Grupo Palacios?

Somos una empresa que ofrece lo que desde mi punto de vista son los valores más demandados por el mercado: estabilidad y empleabilidad.

Las personas que son buenos profesionales tienen su hueco en Palacios, y todas las personas que trabajan en nuestra empresa adquieren los conocimientos que les permiten encontrar empleo en el mercado de trabajo.

¿Qué buscan cuando acuden al mercado a fichar nuevos talentos?

Buscamos buenas personas con una gran actitud. Lo más importante es encontrar personas con valores que quieran comprometerse con nuestro proyecto y sean responsables.

¿Cómo es su imagen como empleador?

Esto no lo puedo responder yo. No soy objetivo. Nosotros trabajamos cada día para atraer el talento, conseguir que los mejores profesionales trabajen en nuestra casa y se desarrollen.

¿Es un sector atractivo?

Como empresa, considero que tenemos dos puntos fuertes. Nuestra solidez económica, siempre hemos cumplido nuestras obligaciones financieras, con todos nuestros *stakeholders*, algo que en tiempos de crisis ha sido muy atractivo. Y segundo, nunca nos ha faltado carga de trabajo, en ningún momento. Y en La Rioja somos una empresa significativa que siempre intenta estar al día, como demuestra que estamos empezando a trabajar con la metodología *lean*, implantando los exoesqueletos en nuestras fábricas... y cuidamos mucho la empleabilidad de nuestros profesionales, sea el puesto que sea.

¿Qué oportunidades de desarrollo de carrera ofrecen a estos profesionales?

Queremos construir una empresa que retenga el talento y, sobre todo, que lo atraiga. Mi visión de los

RRHH es construir una empresa en la que la gente quiera venir a trabajar. Para ello tenemos que crear políticas que desde fuera se vean atractivas, tanto para los jóvenes como para los no tan jóvenes. Que digan que esta es una buena empresa y les guste venir a trabajar aquí.

Actualmente, conviven en la empresa personas a punto de jubilarse, personas ya senior que están en su mejor momento, y jóvenes recién incorporados. Tres culturas totalmente diferentes y tenemos que dar opciones a las tres. Tenemos un plan para jóvenes talentos, la Escuela de Nuevos Líderes Palacios, una especie de MBA personalizado para nuestra empresa, que engloba tanto conocimiento técnico como habilidades –sobre todo como gestores y desarrolladores de sus futuros equipos– y que está pensado para que la gente que atraigamos se convierta en embajadora de la compañía. Queremos que sean nuestros futuros líderes, que no mandos en el peor sentido de este término, y en eso también nos enfocamos en la otra escuela que tenemos, la Escuela de Líderes Palacios, que se orienta a los 130 managers de la compañía.

También, como no podía ser de otra manera para resultar atractivos, tenemos medidas realizadas concretamente para millennials, como clases de idiomas orientadas a que los alumnos puedan conseguir sus títulos First, Advance, etc., cuestión que para nosotros no es prioritaria, pero entendemos que para ellos, sí.

Eso en lo referencia a jóvenes con estudios superiores. En cuanto a los operarios de base, ¿se nutren de alumnos de FP?

No, formamos nosotros a nuestro personal. No hay en el sistema educativo una especialización de la que nosotros nos podamos nutrir con la FP. Estaríamos encantados de tener todos nuestros puestos clave con personas de FP, pero la realidad del mercado no es esta, por lo que buscamos a personas con ganas de trabajar y las formamos nosotros. Con el tiempo, acaban como oficiales, crecen en la empresa en la medida de sus posibilidades.

¿Acuden a fichar profesionales en el territorio en el que están ubicados?

Tenemos plantas en diversas áreas de España y en Francia y Estados Unidos y solemos fichar en la zona en las que están ubicadas, sobre todo en España. Es muy complicado seleccionar a alguien de otra zona que quiera venir a trabajar a esta, y más en puestos de operarios, ya que este tipo de perfiles, mano de obra directa, suele estar muy ligado al terreno y no quiere moverse. Así que trabajamos con las Administraciones Públicas de la zona en la que estamos para también poder aportar algo en nuestro territorio.

¿Cómo ha influido la tecnología en la evolución de sus procesos de RRHH?

Llevamos ya varios años automatizando todos nuestros procesos. Nos está costando mucho. La industria 4.0 es el futuro, pero cuando te pones a automatizar procesos te

Desde cerca

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

El más sabio es el que sabe que no sabe nada.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

No respondas.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Estoy inmerso en el aprendizaje de los orígenes de la gestión de las personas. Me gustaría saber más sobre esto.

Tres adjetivos que le definan

Positivo, perseverante, valiente.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

París.

¿Cómo le gusta desconectar?

Haciendo deporte y viajando.

¿Quién cocina en su casa?

Cocinamos poco, pero cocinamos los dos.

¿Qué le hace reír?

Prácticamente todo. Tengo buen humor.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Mi película favorita es Star Wars. Las series no me van.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Estar a gusto con uno mismo.



encuentras con que tienes que hacerlo todo tú y no viene ningún robot a hacerte el trabajo. Estoy seguro que dentro de cinco años nuestros procesos de RRHH no se harán como hoy.

Cuentan con seis plantas de producción en nuestro país. ¿Cómo gestionan a una plantilla tan dispersa?

Con nuestros mandos. En las empresas, la clave son los mandos. Se trata de delegar las responsabilidades en personas responsables y profesionales.

¿Qué herramientas de comunicación interna tienen establecidas?

Desde la comunicación personal, reuniones, boletines de anuncios, correo electrónico, WhatsApp, hasta el Portal del Empleado.

¿Qué programas o proyectos de su área destacaría?

Creo que nuestro proyecto de formación de mandos y nuevos mandos es uno de los más acertados y destacado.

Por otra parte, ahora estamos inmersos en un proyecto piloto de integrar la cultura *lean* en nuestras plantas. Creo que es un proyecto que puede transformar nuestra empresa ■