

La importancia de las personas para CAMPOFRIO¹

Daniela Claudia Blindu

Marina Boticario García

Álvaro González Salvador

Henar Ramírez Alfonso

Mario Villacañas López

Liufei Wang

Campofrío es la compañía líder en el sector de elaborados cárnicos en España, que cuenta con una amplia presencia geográfica y un porfolio de marcas líderes. Uno de sus puntos fuertes se sostiene en su clara estrategia, orientada hacia el liderazgo de sus marcas en los distintos mercados en los que interactúa.

Campofrío fue fundada en 1952 por José Luis Balivé, llamándose en un primer momento Conservera Campofrío S.A. En los años 60 la empresa se diversifica hacia productos elaborados cárnicos. Alrededor de 1980 comienza el diseño del futuro industrial de Campofrío y su salida a Bolsa. Diez años más tarde, en los años 90, es cuando empieza la internacionalización de la marca, abriendo una planta de producción en Moscú y comprando empresas del sector en Francia, Portugal, Polonia y Rumania, para conseguir mayor presencia en Europa.

En estos últimos quince años, Campofrío ha sufrido numerosos cambios: en el 2000 compra Navidul y se crean las sociedades Primayor Alimentación S.L y Primayor Andalucía S.A. En 2004, Smithfield Foods, Inc. adquiere el 22,4% de Campofrío Alimentación S.A y el 100% de su filial polaca Morliny y, en 2008, nace Campofrío Food Group, de la fusión de Campofrío y Groupe Smithfield. Es, en 2013, cuando Sigma Alimentos y Shuanghui entran en Campofrío Food Group como primer y segundo accionista.

En 2015, Campofrío cuenta con 2.880 empleados repartidos en 8 plantas de producción, cuya edad media es de 43.51 años de edad y cuentan con un 78% de hombres y un 22%

¹ Caso práctico realizado en el Máster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo, ESIC-URJC, curso 2014/2015.

de mujeres trabajando en la compañía. La antigüedad media de sus empleados es de 16 años. Campofrío está presente en España en 5 provincias: Madrid, Burgos (recientemente destruida), Toledo, Soria, Cáceres y Valencia.

Para Campofrío sus empleados son la parte más importante de la organización: un 94 % de nuestra plantilla tiene contrato indefinido, existiendo sólo un 0,5 % de rotación voluntaria. Entre las metas de la empresa en el ámbito de los recursos humanos destaca: la igualdad entre los trabajadores, su desarrollo personal y laboral, la integración y gestión de la diversidad (empleados de más de 25 nacionalidades diferentes), fomentar el talento, la conciliación de la vida laboral y familiar, y garantizar lugares y condiciones de trabajo seguras y saludables. Como consecuencia de ello, en 2009 y 2011 *Top Employers* ha certificado Campofrío entre las 43 mejores empresas donde trabajar y, en el año 2013, recibió el “Premio a la Responsabilidad Social de RRHH Digital”, que se une a otros conseguidos en los últimos años, como el “Premio Nacional 28 de Abril” y el “Premio Castilla y León” a la prevención de riesgos laborales.

Pero, sin duda, el mayor de los cambios sufridos por Campofrío tuvo lugar el 16 noviembre de 2014 cuando se produjo un incendio en la planta de producción que Campofrío tiene en Burgos, dejándola totalmente desolada. Este hecho fue un golpe muy duro para Campofrío y toda la comarca, ya que alrededor de 1000 personas que viven en la provincia trabajaban en esta planta de producción. Esta planta era una de las más avanzadas en la producción de productos curados y desde 2003 contaba con la homologación de EE. UU. para exportar sus productos. Ante esta situación, Campofrío decidió reconstruir la planta y convertirla en "la fábrica más moderna del mundo desde el punto de vista tecnológico", según palabras de su presidente, Pedro Ballvé.

Ante este hecho, su principal reto es mantener “viva” la cultura de Campofrío, ya que el incendio ha dañado mucho su imagen corporativa, y encontrar las mejores soluciones para los empleados afectados. Lo primero a destacar es la realización de un plan de comunicación efectivo y directo teniendo en cuenta todos los *stakeholders*: trabajadores, comité de empresa, habitantes de la zona afectada, medios de comunicación y, en consecuencia, sociedad general. A la cabeza de esta comunicación se encontraba el presidente de Campofrío España, Ignacio González. Así, desde el primer momento, se anunció la intención de reconstruir la fábrica y no rescindir ningún contrato, lo cual fue vital para reducir la incertidumbre de todos los grupos afectados y ganar apoyos.

Durante todo el proceso, empresa y trabajadores estuvieron alineados, manteniendo buenas vías de comunicación y negociaciones fructíferas. Así, se pactaron dos vías principales de acción:

En primer lugar, junto con el anuncio de la intención de no rescindir ningún contrato, se llegó al acuerdo de realizar un Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), por una duración de dos años. Esta decisión fue calificada por los representantes de los trabajadores como la “mejor opción para los empleados”. Aunque generalmente durante el tiempo de duración del ERTE la empresa está exonerada del pago de los salarios por el período de tiempo no trabajado, y los trabajadores solo tienen derecho a cobrar el desempleo, Campofrío se comprometió a ir más allá de sus obligaciones y pagar a sus empleados una parte de su salario habitual, su cotización a la seguridad social y otra serie de ayudas económicas de la que se beneficiaron más de 770 empleados.

La segunda vía de actuación consistió en recolocar a tantos trabajadores como fuera posible en otros centros. Los primeros fueron los ocupantes de puestos administrativos, de logística y de recursos humanos, dado que eran puestos más versátiles. En cuanto a los operarios de la fábrica, actualmente, 255 trabajadores han sido recolocados entre las plantas de Jamones y Carnes Selectas en Soria y Valencia. Las fábricas que acogieron trabajadores de Burgos, incrementaron su producción, no sólo para adaptarse a la absorción de más trabajadores, sino para compensar el descenso de producción derivado de la destrucción del centro incendiado.

Una comisión del comité de empresa realizó la selección entre los voluntarios interesados en ser recolocados. Los criterios de selección fueron en función de las necesidades familiares o de la imposibilidad de cobrar el subsidio de desempleo durante el tiempo que tardara en abrir la nueva planta. Campofrío también se comprometió a proporcionar a los recolocados fuera de Burgos ayudas para el alojamiento, transporte y manutención.

Como medida complementaria a la recolocación interna, también se realizó una cesión temporal de trabajadores a otras fábricas de la zona. Además, Campofrío puso a disposición de los empleados afectados una oficina en Mobusa, cuya función era la de atender y asesorar a aquellos empleados que lo desearan. Se ofrecieron también ayudas para hacer frente a impagos de préstamos hipotecarios por parte de los trabajadores.

Paralelamente a estas medidas destinadas al cuidado de sus empleados, Campofrío precedió a la creación de dos equipos, uno destinado a garantizar una respuesta

coyuntural a los problemas de reubicación de la producción, los mercados y los clientes y otro cuya función es ocuparse del proyecto de reconstrucción de la fábrica.

Gracias a la buena gestión de este incidente y a que se comprometió a mantener el empleo, se eximió a Campofrío del pago de las cuotas sociales durante un año.

Fuentes de información empleadas

- De la Calle Durán, M.C.; Ortiz de Urbina Criado, M. (2014): “Fundamentos de Recursos Humanos”, Pearson, Madrid, 2ª edición.
- Diario de Soria (2014): “Campofrío envía a otros 8 trabajadores de Burgos a la fábrica del Moncayo“, publicado en el Diario de Soria, el 21/12/2014. Disponible en http://www.diariodesoria.es/m/noticias/provincia/campofrio-%20envia-otros-8-trabajadores-burgos-fabrica-moncayo_29413.html
- El Economista (2014): “Campofrío propone reubicar a otros 135 trabajadores de Burgos en otras plantas”, Publicado en El Economista, el 1/12/2014. Disponible en http://www.economista.es/castilla_y_leon/noticias/6291655/12/14/Campofrio-propone-reubicar-a-otros-135-trabajadores-de-Burgos-en-otras-plantas.html#.Kku8ZbiOIqWZ4s
- El País (2014):
 - “Campofrío asegura a sus trabajadores que no rescindiré ningún contrato”, publicado en El País, el 18/11/2014. Disponible en <http://economia.elpais.com/economia/2014/11/18/>
 - “Campofrío recoloca al 13% de los trabajadores en otras plantas”, publicado en El País, el 19/11/2014. Disponible en http://economia.elpais.com/economia/2014/11/19/actualidad/1416420562_685881.html
 - “Campofrío presenta el ERE temporal para los 774 empleados de Burgos” publicado en El País, el 20/11/2014. Disponible en http://economia.elpais.com/economia/2014/11/20/actualidad/1416507883_638781.html
- La Vanguardia (2014): “Más de 300 trabajadores de Campofrío se ofrecen para recolocaciones”, publicado en La Vanguardia, el 03/12/2014. Disponible en <http://www.lavanguardia.com/sucesos/20141203/54420489260/mas-de-300-trabajadores-de-campofrio-se-ofrecen-para-recolocaciones.html>

- Página web de Campofrío: <http://www.campofrio.es/cs/wc/employ.html> [15/02/2015]
- Público (2014): “Bañez perdona a Campofrío el pago a la Seguridad Social por el incendio de Burgos”, publicado en Público, el 2/2/2015. Disponible en <http://www.publico.es/economia/banez-perdona-campofrio-pago-seguridad.html>
- Orrantia, R. (2013): Nuestro reto es afianzar la cultura de “One Campofrio Food Group”. Entrevista a Remedios Orrantia, Vicepresidente RRHH de Campofrío, en Randstad Alimentación, nº 3, enero 2013. Disponible en http://www.randstad-especialidades.es/alimentacion/3/entrevista/senior-vice-president-of-human-resources_campofrio-food-group_remedios-orrantia_enero2013
- Orrantia, R.; Díaz Canseco, J. (2014): “El líder debe ser una persona con cabeza, corazón y coraje”, Randstad-entrevista tándem, Revista Tendencias 22. Disponible en <http://www.randstad.es/tendencias360/entrevista-trandem-tendencias-22>
- RTVE.es (2014): “Campofrío prevé abrir otra planta en 2016 para dar empleo a los trabajadores de la fábrica de Burgos”, noticia publicada en RTVE.es, el 17.11.2014. Disponible en <http://www.rtve.es/noticias/20141117/campofrio-preve-abrir-otra-planta-2016-para-dar-empleo-trabajadores-planta-burgos/1049308.shtml>

Fecha del caso: febrero, 2015.

Palabras clave: ERTE, recolocación, formación.

Preguntas sobre el caso

- 1.- Analice el impacto del incendio en la fábrica de Burgos sobre los recursos humanos de Campofrío.
- 2.- Explique qué es un ERTE y reflexione sobre la conveniencia de aplicarlo en el caso del incendio de la fábrica de Campofrío. ¿En qué situaciones puede ser adecuado su uso?
- 3.- ¿Qué es la recolocación? Explique y analice la recolocación que ha realizado Campofrío.
- 4.- El comité de empresa ha propuesto planes de formación para los empleados durante el periodo de tiempo en el cual la planta se encuentre cerrada por reparación. Elabore una propuesta de plan de formación para estos empleados.