



Albano, Sergio
Spotorno, Mónica
Pérez Cortés, Ángel
Santero, Mariel
Sassone, Mirna
Martín, Silvia
Bulián, Judith

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.

UN CASO DE RSE SOBRE CAPACITACIÓN AL MEDIO DE UNA EMPRESA ROSARINA

Introducción

Esta investigación, muestra el funcionamiento actual de la empresa JBS Argentina, relevando cual es su situación en el mercado cárnico. Detallamos la relación existente entre la estrategia empresarial y la RSE que la misma lleva a cabo en su propia organización y en el entorno, analizamos la visión y misión del negocio, estudiamos el funcionamiento e implementación de uno de los programas aplicados por la empresa y asistimos a la exposición del mismo o por parte de personal de la compañía involucrado en el citado programa.

Se realizó un diagnóstico en base a las observaciones realizadas, gracias a la participación de Virginia Geese y también de Mirta Rodríguez como parte del staff de Recursos Humanos y de la directora de la escuela que funciona en la empresa, respectivamente; hecho que nos permitió apreciar de cerca características peculiares de esta novedosa forma de capacitar aplicando los principios de la RSE.

Contamos también con la valiosa participación del gerente General, Ingeniero Roberto Rivas, quien se convirtió en una fuente importante de datos; ya que forma parte de Swift desde hace muchos años, y es voz autorizada para evaluar la evolución y el acervo cultural de la empresa. Su aporte ha sido de gran ayuda.



Mediante la descripción detallada de la situación objeto de estudio, se analizó la aplicación de la misma a las aéreas o sectores correspondientes de la organización estudiada.

Otra fuente interesante de información la obtuvimos de las páginas de la empresa, y también de las fuentes de comunicación interna que nos permitieron acceder, entre otras, a las "Historias Mínimas", que plasman de forma fehaciente la impronta cultural de quienes fundaron la empresa hacia principios de siglo.

Culminamos con una charla en nuestra facultad, donde las responsables de la implementación del programa, Virginia Geese y Mirta Rodríguez, se expresaron sobre el mismo y su evolución desde sus comienzos hasta la actualidad. En JBS Argentina S.A. y esto pone en valor nuestras inquietudes acerca de la misma, en el afán de comprender cómo se puede alinear el desempeño de los recursos humanos a los objetivos que pretende la organización a fin de mantener su competitividad, todo ello sin descuidar la RSE y con particular énfasis en la capacitación al medio.

La empresa: JBS ARGENTINA SA

JBS Argentina SA es la empresa líder en la elaboración de alimentos de origen cárnico y primer exportador de carnes vacunas de Argentina.

Ofrece al mercado una variada gama de productos de calidad, que se consumen tanto en el país, como en más de 70 países de todo el mundo.

Cuenta con plantas industriales ubicadas en la provincia de Santa Fe y Buenos Aires y brinda empleo a más de 2100 personas.

La empresa está orientada al crecimiento y a la constante evolución de todas las áreas: capital humano, calidad de la materia prima, innovación en tecnología de procesos y las mejores prácticas de gobierno corporativo.

La producción de JBS Argentina abarca desde los tradicionales cortes enfriados y congelados envasados al vacío, hasta alimentos con alto valor agregado: carnes



cocidas congeladas, carnes cocidas IQF, hamburguesas, untables, salchichas, carnes enlatadas, corned beef, extracto y jugo de carne y caldos.

JBS Argentina comercializa marcas propias y de terceros, entre las que se destacan: Swift, Cabaña Las Lilas, La Blanca, Armour, Plate, Fray Bentos, Safra, Exeter y Corte Buona.



Gama de productos ofrecidos por la compañía

Swift Hamburguesas

CLÁSICAS

- 

MANE CLÁSICAS DE CARNE M3
COD. 21678
x2
166 G
- 

HAMBURGUESAS DE CARNE M4
COD. 21623
x4
332 G
- 

HAMBURGUESAS DE CARNE M12
COD. 21634
x12
996 G

HAMBURGUESAS
Todas nuestras Hamburguesas son elaboradas con cortes de carne 100% seleccionados, tiernos y de excelente sabor típico de las pampas argentinas, que garantizan un producto de altísima calidad con los más exigentes controles durante todo el proceso productivo.

- 


HAMBURGUESAS CLÁSICAS M30
COD. 21623
x20
1660 G

Swift Salchichas

CLÁSICAS

- 

SALCHICHAS SIN PIEL M4
COD. 23001
x6
225 G
- 

SALCHICHAS SIN PIEL M10
COD. 23002
x10
375 G
- 

SALCHICHAS SIN PIEL M20
COD. 23041
x20
750 G

SALCHICHAS
Todas nuestras Salchichas están cuidadosamente elaboradas con materia prima seleccionada, controlada con los mismos requisitos que los productos de exportación de carne argentina, garantizando así una apta combinación de ingredientes que avalan su altísima calidad y le dan un toque personal.

- 


SALCHICHAS SIN PIEL M30
COD. 23043
x30
1125 G

ESPECIALES

- 

SALCHICHAS SIN PIEL M4 TIPO DE VENTA INTELIG
COD. 23044
x6
204 G
- 

SALCHICHAS SIN PIEL M10 TIPO DE VENTA INTELIG
COD. 23070
x10
340 G
- 

SALCHICHAS SIN PIEL M20 TIPO DE VENTA INTELIG
COD. 23019
x120
8700 G
- 

SALCHICHAS SIN PIEL M20 TIPO DE VENTA INTELIG
COD. 23098
x120
9000 G

Swift Conservas

CARNES ENLATADAS
Las Carnes Enlatadas Swift están elaborada a base de carne vacuna, especialmente seleccionada, con distintas especias que logran un aroma especial. Listas para consumir, se comen como un flambé frío y se puede acompañar con verduras.


- 

VIANDADA
COD. 17775
322 G
- 

CORNEED BEEF
COD. 17124
340 G

PRESENTACIONES GASTRONÓMICAS

- 

MEDALLONES DE CARNE M4
COD. 21604
x4
332 G
- 

MEDALLONES DE CARNE M24
COD. 21607
x4
224 G
- 

MEDALLONES DE CARNE M4 TIPO DE VENTA INTELIG
COD. 21620
x4
332 G

MEDALLONES

- 

MEDALLONES DE CARNE M4
COD. 21604
x4
276 G
- 

MEDALLONES DE CARNE M4 TIPO DE VENTA INTELIG
COD. 21608
x2
112 G
- 

MEDALLONES DE CARNE M24
COD. 21607
x60
4140 G
- 

MEDALLONES DE CARNE M4 TIPO DE VENTA INTELIG
COD. 21606
x60
4980 G
- 

MEDALLONES DE CARNE M24 TIPO DE VENTA INTELIG
COD. 21608
x40
4360 G



Swift Salsas

SALSA BOLOGNESA AJO
355 G
COD. 21060

SALSA BOLOGNESA TRADICIONAL
355 G
COD. 21068

SALSA BOLOGNESA VERDEO
355 G
COD. 21069

Swift Untables

PATÉ 90 G
COD. 21000

PICA 90 G
COD. 21001

UNTABLES
Los Untables de Carne Swift fueron diseñados para los paladares más exigentes. Valorados por toda la familia, se destacan por su exquisito sabor y suave cremosidad. Una línea variada que combina ingredientes de altísima calidad y un estricto proceso de elaboración.

PATÉ 25% 90 G
COD. 21007

PICA 25% 90 G
COD. 21002

PATÉ 85 G
COD. 21019

PICA 85 G
COD. 21020

Swift Cocina

PATÉ de JAMÓN AHUMADO
85 G
COD. 21054

PATÉ de PIMIENTO VERDE
85 G
COD. 21014

PATÉ de TOM TIPO PROVENZAL
85 G
COD. 21013

PATÉ de SALMÓN
85 G
COD. 21018

PATÉ de FITO con HONGOS
85 G
COD. 21015

PATÉ de FITO al CHAMPAGNE
85 G
COD. 21017

PATÉ de FITO a la CREMA
88 G
COD. 21004

PATÉ de FITO a la CREMA AHUMADO
88 G
COD. 21012

PATÉ LIGHT
88 G
COD. 21005

PATÉ de FITO a la CREMA JAMÓN DIABLO
88 G
COD. 21006

PATÉ de FITO a la CREMA POLLO
88 G
COD. 21007

PRIMER JUGO BOVINO 500 G
COD. 21008

PRIMER JUGO BOVINO 1KG
COD. 21007

EXTRACTO DE CARNE 110 G
COD. 21010

Swift Salsas

Swift Untables

Swift Cocina

VARIEDADES

GOURMET

HOGAR

COCINA

Swift Cocina es la línea que acompaña a la familia en todas sus comidas. El Jugo Bovino es ideal para preparar salsas y ricas frituras además de productos de repostería. El Extracto de Carne Swift es ideal para sazonar y darle un toque especial a sopas, cremas y tucos.





Historia de la Compañía

1907: Swift nace prácticamente con la industria frigorífica Argentina. La actividad de Swift en nuestro país comenzó en 1907 integrando “La Plata Cold Storage”, cuya casa matriz estaba en ciudad del Cabo, Sudáfrica, y que construyó la planta de Puerto La Plata.

1916: Se transforma en “Compañía Swift de La Plata Sociedad Anónima Frigorífica” y pasa a ser propiedad de Internacional Packers Ltd (ITL), un grupo norteamericano relacionado con los pioneros de la industria de carnes, Gustavus Swift.

1924: Se inauguró La Planta “Rosario”. Así comenzó una etapa de gran desarrollo para la compañía al punto de alcanzar un 70% del mercado de exportación de carne vacuna.

1930- 1940: Se da un fuerte impulso a la industria frigorífica, especialmente a la exportación de carnes. Swift diversifica la producción abarcando otros rubros: ovinos, cerdos, vegetales, frutas y subproductos.

1954: Se instala por primera vez en el mundo el sistema de cocinas continuas para el procesamiento de carnes enlatadas, sistema desarrollado por técnicos argentinos. Esta innovación le permite a Swift consolidar su presencia en el mercado mundial y liderar este segmento en el mercado local.

1960: Durante esta década se realizan inversiones en la ampliación y modernización de plantas y equipos, que acompañaron una reorientación productiva de la empresa atendiendo las nuevas exigencias de los mercados externos.

1961: Comienza a funcionar el primer laboratorio de investigaciones científicas en Sud América para la industria alimenticia en la planta de Swift La Plata.



1971: Tras el concurso de acreedores se decreta la quiebra de la empresa y el gobierno nacional toma a su cargo la administración de la organización, evitando el cierre y la pérdida de puestos de trabajo.

1977: El complejo industrial se vende en licitación pública internacional y es adquirido luego por un grupo argentino denominado "Carnes Argentinas".

1978: La empresa pasa a denominarse "Swift Armour S.A Argentina".

1980: Campbell Soup Co., empresa norteamericana líder mundial en el mercado de sopas, toma el control accionario de Swift.

1983: Se inicia un proceso de reestructuración y crecimiento, consolidando la producción y nuevas inversiones en la planta de Rosario.

1996: Primera empresa Argentina del sector en certificar las normas ISO 9002. Pionera en la adopción del sistema QUACP y del HACCP.

1999: Un grupo inversor, liderado por el presidente de la compañía, Carlos Oliva Funes e integrado por J.P Morgan Capital Corporation y Greenwich Street Capital Partners, adquiere la totalidad del paquete accionario.

2000: Se desarrolla el concepto de carnes cocidas congeladas IQF (Individual Quick Frozen).

2002: Swift adquiere "Cabaña Las Lilas", marca líder en el mercado de corte vacunos envasados al vacío de alta calidad.

2005: La centenaria Swift es adquirida por el grupo brasileño JBS S.A. A partir de dicha adquisición, se inició un proceso de crecimiento y expansión que incluyó la compra de unidades productivas e inversiones que triplicaron la capacidad de faena y duplicaron el personal ocupado. Sumándose a las plantas de Villa Gobernador Gálvez (Santa Fe) y San José (Entre Ríos) JBS adquiere 5 plantas más en Argentina.



2010-2011: Se da un proceso de contracción del mercado frigorífico en el país, a raíz de una batería de medidas del gobierno nacional, en la cual se condicionó el mantenimiento de las exportaciones cárnicas a la obligación de los frigoríficos de garantizar que se volcaran en el mercado interno medias reses a precios establecidos (de modo de no generar una estampida de precios). Por estas medidas, la compañía decidió cerrar los establecimientos de Colonia Caroya (Córdoba), San José (Entre Ríos) y Berazategui (Buenos Aires), y Venado Tuerto (Santa Fe) manteniendo la propiedad de las mismas, en espera de la mejora en las condiciones para operar.

2012-actualidad: Se mantiene estable su estructura y dotación. Se comienzan los trabajos de planificación de estrategia a nivel compañía, comunicación de objetivos a todos los colaboradores, y se profundiza la decisión de utilización (armado y control continuo) de presupuestos, indicadores de gestión y revisión de cumplimiento de objetivos en todos los departamentos de la compañía.



Situación actual del Mercado

Si bien la situación del mercado en el que se desenvuelve la compañía no es un factor que afecte en forma directa la cultura y las políticas de RSE imperantes, nos parece importante detallar esto en el caso de JBS ARGENTINA. ¿Por qué? Porque el perfil de producción de la empresa, así como su forma de trabajo, gama de productos, etc. ha cambiado bruscamente como consecuencia de las variaciones que mencionamos a continuación:

- ❖ **SITUACIÓN DEL MERCADO GANADERO:** sustitución de cría de ganado por superficies cultivables (soja). Esto se da principalmente por el rendimiento importante que ha tenido la soja en los últimos años.

Por otro lado, los productores tienen muchas dificultades para criar ganado en condiciones actuales (costos y tiempo que demanda esperar a que los animales estén en condiciones de poder ser faenados). Esto se ve reflejado principalmente en el peso promedio de los animales faenados, el cual viene decayendo a lo largo de los años, con lo cual cada vez se venden animales más pequeños, hay menos reproducción, por lo cual el stock de vacunos decrece.

- ❖ **SITUACIÓN DE EXPORTACIONES:** control y cupo de exportaciones y redistribución de cuotas. Debido a las condiciones que actualmente se dan para poder exportar y a las autorizaciones que se requieren para lograrlo es cada vez más complejo continuar con las formas de trabajo que se utilizaban anteriormente.
- ❖ **RELACIONES CON EL GOBIERNO:** Actualmente existe una importante presión oficial para que los frigoríficos ofrezcan productos cuyos precios deben mantenerse en límites fijados, especialmente mediante programas como "precios cuidados" y "carne para todos" con cortes populares que gozan de precios muy por debajo de su valor real.

La confluencia de todos estos factores, que si bien son externos a la Organización sin duda que la afectan de sobremanera, a lo largo de los últimos



diez años, ha producido el cierre de numerosas plantas frigoríficas en forma continua. Las empresas que han quedado, deben adaptarse y buscar la forma de sobrevivir. Esto es lo que ha transmitido la empresa a sus colaboradores, y les ha pedido importantes esfuerzos para lograr la viabilidad de la Compañía a nivel económico y la conservación de puestos de trabajo de todas las personas. Como es fácil de interpretar, esto requirió importantes cambios a nivel empresa, y también a nivel de trabajo, método, instrucción, etc. de las personas del área productiva.

Relación entre la estrategia empresarial y cultura

Como consecuencia de todo lo expuesto en el punto anterior, la estrategia empresarial actual es un mix entre dos objetivos, por un lado, lograr productos de alta calidad que le permitan a la empresa crecer y ser líder en el mercado de productos de proteína animal, y por otro lado, la búsqueda constante de reducción de costo aplicando principalmente tecnología y economías de escala.

El devenir productivo y los vaivenes de la economía, hicieron que la estrategia empresaria mute debiendo adaptarse a los cambios para poder sobrevivir; Se pasa de la producción para exportación al abastecimiento del mercado interno, ha implicado que la compañía pase de ser una empresa con niveles de exportación que llegaban al 70% del total exportado del país, a tener actualmente un volumen de exportación menor al 10% y volcar al mercado interno su producción.

Esto fue así porque los mercados a abastecer son completamente distintos: desde los cortes que se realizan para exportación, hasta las formas de trabajo, herramientas, y maquinarias que se emplean.

Esto ocasionó un cambio muy importante para ambas partes. Para JBS ARGENTINA implicó adaptar el aparato productivo íntegramente para producir otro tipo de productos; y para los colaboradores, los cuales tuvieron que cambiar su metodología de trabajo, uso de tecnología, etc. Actualmente la empresa



abastece principalmente el mercado local de consumo masivo, liderando en producción de hamburguesas, salchichas y untables (industrializados).

Visión

Ser reconocida como empresa de excelencia en el mercado argentino e internacional por procesar y comercializar productos de alta calidad en todos sus segmentos y con todas sus marcas comerciales. Continuar expandiéndose en los mercados en que actúa, con el compromiso asumido de perfeccionar continuamente sus productos y mantener el desarrollo sustentable y la rentabilidad de sus negocios.

Misión

JBS Argentina SA es la empresa líder en la elaboración de alimentos de origen cárnico y primer exportador de carnes vacunas de Argentina.

Creencia y cultura deseada

“Por creer que uno de los principales diferenciales competitivos es la calidad de las personas, por creer que, por más simple que sea la función, las personas preparadas y motivadas hacen la diferencia, consideramos que el Capital Humano es el mayor patrimonio de nuestra empresa. Es, fundamentalmente, por medio de las personas que logramos innovar, crear, mejorar y crecer. Este Capital muy diferenciado y respaldado nos permite alcanzar los resultados necesarios para perpetuar la empresa.”

Cultura

Que somos: Personas con la misma actitud y conocimientos complementarios.



Lo que nos une: La confianza.

Nuestra prioridad El bien común.

Nuestros comportamientos: Sentido de urgencia, espíritu de dueño.

Valores

1. **Planificación:** Pensá en grande, realiza por partes.
2. **Determinación:** Como no sabía que era imposible, fue y lo hizo.
3. **Simplicidad:** No hay persona tan grande que no pueda aprender, ni tan pequeña que no pueda enseñar.
4. **Disciplina:** No creemos en soluciones milagrosas, creemos en el trabajo duro día tras día.
5. **Franqueza:** Hay varias maneras de ser entendidos, ser claros, es una de ellas.
6. **Disponibilidad:** Quién ama lo que hace, está más adelante del que sólo sabe.

Capacitación al medio

El desafío nace a partir de 1996 con la implementación y certificación de las Normas Iso, para la empresa, ya que existe la necesidad de completar numerosas planillas y encuestas que requieren su implementación en todos los niveles de la organización (incluyendo los más bajos). Ahí se detecta un índice elevado de analfabetismo que impide cumplir con los requisitos mínimos involucrados en el espíritu de la normas que se pretendían aplicar. Es entonces cuando nace la idea de crear una escuela dentro de la planta, con educación no convencional, primaria y secundaria, para que sus empleados puedan concretar sus estudios de grado, cumpliendo en objetivo propuesto y con otro insospechado, pero no menos gratificante.



Con ese fin, la Responsable de Relaciones Laborales, Virginia Geese, y la Directora de la escuela, Mirta Rodríguez, nos relatan como consiguieron que el Ministerio de Educación (organismo de Autorización y Control) permita el funcionamiento de una escuela dentro de la planta productiva. Las características salientes de la misma son: educación mucho más flexible, dinámica, no restringida a un espacio físico y muy inclusiva.

La experiencia resulto altamente positiva, ya que desde su implementación, en 1994, se han graduado 75 alumnos, y se han otorgado becas profesionales administrativas y técnicas, que permitieron a muchos operarios acceder a la educación primaria, secundaria y aun niveles terciarios.

Actualmente, ya no existen personas analfabetas, pero tampoco personal que no cuente con el secundario, o lo esté cursando dentro de esta modalidad. Y como las expectativas fueron superadas ampliamente, están en tratativas con una escuela técnica que cuenta con nivel terciario, para implementar programas de capacitación siempre focalizados en los requerimientos de la empresa y esencialmente de la gente que en ella se desempeña Programa con piso, pero sin techo, que crece sin detenerse.

Conclusiones

Este trabajo nos permitió reflexionar acerca de la importancia de la capacitación al medio (objeto de nuestra investigación) y especialmente aplicado al caso de estudio.

La educación formal, comenzando por la básica y sobre todo la superior, nos prepara para manejar herramientas que nos permiten mejorar el status quo de las organizaciones en sus diferentes aspectos y dimensiones. Es factible, que muchos de los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestras vidas queden obsoletos, como producto del mismo transcurso y devenir de ese tiempo, pero también producto de la inventiva de gente innovadora, que pone todo su empeño en mejorar los ambientes de trabajo; perfeccionando esas herramientas y



procesos y aun haciendo aparecer algunos en detrimento de otros que facilitan la consecución de los objetivos, y especialmente la misión de las empresas.

Educación, pensamiento y acción, nos permiten hacer las transformaciones necesarias cuando estamos en búsqueda de la excelencia. Transformar es evolucionar y evolucionar implica en muchos casos cambiar, los cambios generan resistencias.

Quizás el desafío mas importante que enfrente quien maneje recursos humanos, y quien asesore en esos menesteres, sea realizar cambios en la cultura de una organización; generando las mínimas resistencias posibles.

Sabemos que la cultura crea modelos mentales arraigados en la mente de las personas que componen las organizaciones y especialmente se construye a lo largo de la historia de esa organización. Cuando los objetivos condicionan la existencia de la cultura imperante, el desafío que se plantea es enorme. Un enigma tan inquietante como pretender que una persona deje de seguir a su club de futbol favorito, para comenzar a militar en su acérrimo competidor.

Bibliografía

- Altschul C y Carbonell R. (Compiladores) (2003) Transformando. Prácticas de cambio en empresas argentinas. Eudeba. Buenos Aires
- Davis K y Newstrom J. (2002) Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill. Méjico.
- Etkin J. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones. Prentice Hall. Chile.
- Hofstede G. (1999) Culturas y organizaciones. El software mental. Alianza. Madrid.
- Kotter. J. (1997) El líder del cambio. Mc. Graw Hill. Méjico
- Ouchi W. (1982) Teoría Z. Orbis. Buenos Aires



- Schein E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza & Janes. Barcelona.
- Senge P. (2003) La quinta disciplina Granica Buenos Aires

Recursos informáticos:

- www.swift.com.ar