



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIO DE POSGRADOS

Maestría En Recursos Humanos

La influencia de la Cultura y Clima Organizacional en el desempeño de una Pyme

Estudio de caso: Investigación empírica a realizar en una cadena de farmacias

(Farmacias del Águila)

Plan De Tesis De Postgrado Para Optar Por El Título De Magister De La Universidad De Buenos Aires En Recursos Humanos

IGNACIO DIORIO

Directora de Tesis: Virginia Borrajo

Buenos Aires, Argentina - 2020



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIO DE POSGRADOS

Maestría En Recursos Humanos

La influencia de la Cultura y Clima Organizacional en el desempeño de una Pyme

Estudio de caso: Investigación empírica a realizar en una cadena de farmacias

(Farmacias del Águila)

Plan De Tesis De Postgrado Para Optar Por El Título De Magister De La Universidad De Buenos Aires En Recursos Humanos

Elaborado por:

Lic. Ignacio Diorio

Maestrando

Aprobado por:

Lic. Virginia Borrajo

Directora de Tesis

Buenos Aires, Argentina - 2020

Índice

1. Introducción	5
2. Planteamiento del problema	9
2.1. Preguntas de investigación	¡Error! Marcador no definido.
3. Objetivos	10
3.1 Objetivo general	10
3.2 Objetivos específicos.....	10
4. Justificación.....	10
5. Viabilidad.....	12
6. Estado del Arte	12
7. Marco Teórico	13
7.1 Conceptualizaciones acerca de la noción de cultura en la Farmacia del Águila	13
7.2 Concepciones de liderazgo que circulan entre los miembros de la organización en general y el directorio en particular – La cultura de Zeus.....	14
7.3 Los procesos de cambio en la organización a partir del surgimiento de una segunda generación de directores- La cultura de Apolo	18
7.4 Rasgos culturales propios y heredados. Diferencias entre los estilos y resultados de cada filial. La cultura de Atenea.....	20
7.5 La promesa de la auto-realización, Punto de partida para todos. Punto de llegada para unos pocos. La cultura de Dionisio	23
8. Estrategia metodológica	25
8.1 Enfoque y Diseño.....	26
8.2 Estrategia para el análisis de los datos.	¡Error! Marcador no definido.
8.2.1 Análisis de las divergencias	¡Error! Marcador no definido.
8.2.2 Análisis de las concurrencias y recurrencias	32¡Error! Marcador no definido.
8.3 Unidad de análisis, población y tipo de muestra.	37
8.3.1 Farmacia del Águila José C Paz.	37
8.3.2 Farmacia Jure	38
8.3.3 Farmacia Del Águila -Polvorines y Torcuato.....	38
8.3.4 Farmacias del Águila, Sucursales de Pilar y Maquinista Savio	39
8.4 Cuando los dioses no alcanzan a explicarlo todo- Una mirada desde la Ad-Hoc-cracia. .	39
8.5 Factores endógenos y exógenos que determinan el grado de adaptación y supervivencia de la cultura en las distintas sucursales.....	44
8.6 Rasgos culturales como hoja de ruta para el logro de una estrategia.	51
8.6.1 Elementos para una adaptación externa	52

8.6.2 Relaciones entre Cultura y performance. Diferencias entre una relación fructífera y una relación embarazosa.	54
8.6.3 Aquello que no se mide, no existe. Lo torcido no se puede enderezar; y lo falso no puede contarse (EC: 1;15).....	57
8.6.4 Elementos de integración interna	59
8.7 Clima organizacional: El sol sale para todos.....	65
8.8 Análisis desde la perspectiva de Aldo Schlemenson.....	69
9. Conclusiones	89
10. Recomendaciones.....	95
11. Bibliografía	102
12. Anexos.....	104 y subsiguientes.

1. Introducción

El presente trabajo pretende dar cuenta del proceso de expansión que atraviesa actualmente una compañía familiar llamada Farmacias del Águila. Luego de haberse constituido como empresa en 1998 y ser dirigida por su único dueño durante 17 años ininterrumpidos, en el año 2015 decidió retirarse del negocio, dejando el mando de la compañía a sus cuatro hijos, quienes se han convertido en miembros del directorio de la organización. Se trata de una segunda generación de socios-directores que desde 2015 han decidido mantener y hacer crecer los dividendos del negocio mediante la apertura de tres nuevas sucursales. Desde entonces afrontan el desafío de planificar y llevar a cabo el crecimiento de la estructura organizacional de manera sustentable, sin perder de vista los intereses individuales, las necesidades de realización personal y profesional de cada uno de ellos. En este marco, se buscará comprender y dar cuenta de los puntos de convergencia, divergencia y recurrencia que existen entre los actuales dueños de la compañía. Nos interesará comprender cómo han logrado generar a través del trabajo un espacio en el que conviven diversas prioridades según los ciclos vitales de cada uno, entrelazando vínculos familiares que afectan y transforman implícitamente la dinámica de la organización. Esto provoca en ocasiones la aceleración y, en otros momentos, la obturación de consecución de los objetivos que esta Pyme se ha propuesto de manera explícita.

Por otro lado, analizaremos las diferencias entre los modelos de liderazgo, los valores, misión, visión y políticas que la segunda generación de dueños ha definido como necesaria para mejorar la performance de la organización, intentando establecer relaciones que puedan dar cuenta de cómo el proceso de construcción y difusión de estos pilares culturales puede ser co-construido con los colaboradores. Esto se produce en la búsqueda de un estilo de gestión que permita generar mayor grado de compromiso por parte de todos los actores de esta organización y ampliar así los márgenes de satisfacción laboral de forma proporcional al rendimiento de la empresa. En función de lo dicho anteriormente, el presente trabajo pretende diagnosticar la cultura organizacional que subyace y evoluciona en el interior de la organización, en un contexto de transformación y cambio, tomando como unidades de análisis la sucursal “matriz” de la compañía, en contraposición a las “filiales” recientemente inauguradas. Intentaremos determinar en qué

medida dicha cultura es un factor que incide en el clima laboral y el desempeño de sus recursos humanos que indudablemente forman parte de la contribución a los potenciales éxitos y fracasos del negocio mediante sus acciones, omisiones, resistencias y concesiones, entre otros tipos de comportamientos los cuales creemos, vale la pena observar, medir y evaluar.

Dos décadas atrás, la Farmacia del Águila reabrió sus puertas en el conurbano bonaerense con una misión: convertirse en el proveedor más completo y accesible de medicamentos del pueblo. Según hemos podido averiguar mediante entrevistas a distintos miembros de la familia, Eduardo C. compró, junto a dos socios, dos farmacias instaladas en la zona de José C. Paz, provincia de Buenos Aires. Una de ellas, llamada “Farmacia del Águila”, goza de un renombre que antecede por mucho al apellido de la familia que hoy maneja el negocio. Está situada en frente de la estación de trenes de José C Paz, en una esquina histórica que desde tiempos inmemoriales. Para los habitantes de la zona resulta un punto de referencia muy conocido: la Farmacia del Águila tiene abiertas sus puertas al público desde 1920, según tenemos averiguado. Así como en el ámbito de la Capital Federal existen monumentos o esquinas que ofician como centros de atención¹, dentro de las inmediaciones de José C Paz, “Farmacia del Águila” resulta para cualquier persona de la zona, un punto conocido e incluso es citado como punto de encuentro de personas que pasan por sus vidrieras.

La otra farmacia adquirida por Eduardo C. y sus socios en el mismo año, llamada “Jure”, está ubicada a cinco cuadras de distancia de la farmacia del Águila. Su fundación data de 1930. Durante el proceso de entrevistas al directorio de la empresa hemos podido constatar que, en 1998, Eduardo C. y sus socios iniciaron sus actividades en el rubro. Entrada la crisis del 2001, se originó un pleito que llevó a la separación de los socios, entrando en un proceso de litigio que formalmente finalizó en 2007, y que permitió a “Don Eduardo” comprar el 100% de ambas farmacias. De este modo se inició el negocio familiar, que entre 1998 y 2015 fue conducido por Eduardo, hasta que decidió jubilarse, dejando la empresa en manos de sus hijos. Vale destacar que la nueva generación de dueños de esta Pyme ha redefinido su misión con la idea de “brindarse a la comunidad

¹ Santa Fe y Callao, Cabildo y Juramento, “en frente al monumento de los españoles”, por citar ejemplos.

para transformar su acceso a la salud y el bienestar mediante un servicio de excelencia pensado para satisfacer las necesidades específicas de cada paciente”.

El nuevo directorio está conformado por los hijos del primer dueño. Sus integrantes son:

- I.C. : 34 años, licenciada en relaciones internacionales en la Universidad Torcuato Di Tella. Trabaja en Farmacias del Águila desde mediados de 2009. Habiendo iniciado su carrera en el ámbito de administración de personal dentro de las farmacias, hoy se hace cargo de las tareas inherentes a la gestión del capital humano. Esto incluye entre otras cuestiones, el pago de la nómina, la contratación de personal, la decisión final sobre las capacitaciones que eventualmente definen realizar, la contratación de consultores y asesores en los que regularmente se apoya para darle a su labor un marco de buenas prácticas.
- L.C. .: 39 años, licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de Buenos Aires. Trabaja en Farmacias del Águila desde noviembre de 2009. Antes de ocupar el cargo que hoy desempeña como Socio-Gerente relacionado a la administración y las finanzas de la sociedad, desarrolló una carrera trabajando como *trader*² en grupos inversionistas con acciones en la bolsa de Nueva York.
- A.C. : 36 años, licenciada en diseño de imagen y sonido, en la Universidad de Buenos Aires y traductora pública del idioma francés. Ingresó a trabajar al negocio familiar en 2012. Previamente, desempeñó un rol de docente en una materia del CBC de la Universidad de Buenos Aires y en una materia de la carrera en la que se graduó en esa casa de estudios. Adicionalmente contaba con un emprendimiento propio que consistía en la compra, restauración y venta de muebles. Este proyecto, por lo que sabemos de modo informal, está actualmente en suspenso, en tanto ella trabaja a tiempo completo en la farmacia. Actualmente se hace cargo de las funciones relacionadas a compras, operaciones de logística y diseño de locales.

Desde el punto de vista económico y financiero, la compañía está creciendo de manera orgánica. Hasta el momento, la compañía ha triplicado su nómina: en 2015 tenía 100

² En el contexto de la bolsa, un *trader* es el que hace negocios en bolsa, es decir, compra o vende activos bursátiles.

personas trabajando, mientras que actualmente tiene más de 170. Por otra parte, hasta el momento, el directorio lleva inauguradas cuatro nuevas filiales: en 2016 abrieron “Farmacia del Águila -Sede Polvorines”, en 2017 replicaron el movimiento comenzando actividades en una sede en Don Torcuato, y finalmente, en 2019 abrieron un local en Pilar y otro en Maquinista Savio.

Además, durante el año 2020 proyectan inaugurar tres sucursales adicionales, entre otros objetivos ligados a la industria de la salud.

Dicho esto, también es interesante para los fines de este trabajo observar que el crecimiento acelerado desde el punto de vista numérico por momentos ofrece espacios de mejora desde la perspectiva de la cultura, clima organizacional y gestión del capital humano. A través del estudio de estas variables, anhelamos presumiblemente generar un impacto positivo en el sentido de aportar herramientas para una conducción centrada en valores y principios. Según venimos planteando, éstos deberían officiar de guía para producir tanto en el directorio como en los colaboradores de esta cadena de farmacias, un sentido de pertenencia colectivo capaz de ofrecer un propósito general y más elevado que el hecho conquistar desde un punto de vista individual e inmediato.

Adicionalmente, podemos mencionar como punto de interés un enfoque preventivo sobre instalar buenas prácticas de gestión del capital humano. Particularmente nos centraremos en averiguar el nivel de conciencia que existe en la organización respecto del valor que representa el capital humano. En este sentido intentaremos también analizar los costos y las oportunidades que inexorablemente traen los movimientos y decisiones ligadas a incorporar, sostener, hacer rotar o desvincular al personal de esta organización. Estos muchas veces están manifiestos, y, en otros casos, más ocultos, pero merecen ser explorados a fin de evitar situaciones de pérdida de personal y una serie de gastos primarios y secundarios a los cuales se les debe prestar atención ya que pueden repercutir negativamente en las finanzas de la empresa, tal cual es postulado por Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos” (1999).

De aquí surge la oportunidad de realizar este trabajo de investigación, con el fin de diagnosticar la forma en que se gestiona el recurso humano en las “Farmacias del Águila”, buscando identificar su nivel de incidencia en el estado de ánimo y en el desempeño

laboral de sus colaboradores para alcanzar los objetivos definidos como estratégicos y necesarios. El nuevo directorio se encuentra atravesando una serie de problemas de adaptación externa e integración interna mientras se propone superarse y constituirse en un equipo de alto rendimiento.

2. Planteamiento del problema

Partiendo del hecho de que esta organización familiar ha logrado sobrevivir a lo largo de más de cinco décadas saliendo de varias crisis, y teniendo en cuenta la coyuntura, nos ocuparemos de realizar un análisis organizacional que intentará echar luz sobre diversos fenómenos que intervienen en el comportamiento organizacional y la performance de la PyME, rastreando las siguientes cuestiones:

2.1. Preguntas de investigación

- ¿Qué concepciones acerca de la gestión de recursos humanos circulan entre los nuevos directores del negocio?
- ¿Qué concepciones acerca del liderazgo circulan entre los miembros de la organización en general, y entre el directorio en particular?
- ¿Cómo es posible trabajar mediante la cultura de la organización favoreciendo la adaptación de las personas a los procesos de cambio propuestos por el nuevo directorio?
- ¿Cómo experimentan los trabajadores de la organización los procesos de cambio en términos de Políticas, estructura de roles, descripciones de puestos, e infraestructura tecnológica diseñada por la segunda generación de directores de la compañía?
- ¿Cuáles son los rasgos culturales propios de las filiales que acaban de ser inauguradas? ¿En qué se diferencian y en qué se asemejan con respecto a la casa “matriz”?
- ¿Cuáles son los factores endógenos y exógenos que determinan la eventual adaptación y supervivencia de la cultura en las distintas sucursales?
- ¿Cuál es el impacto de la cultura y el clima laboral en la performance actual de la compañía?

- ¿Qué rasgos culturales favorecen y cuáles entorpecen el logro de los objetivos del nuevo directorio?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Realizar un análisis organizacional “Farmacias del Águila” con la finalidad de entender los rasgos de su cultura actual, y la contribución de esta hacia los objetivos estratégicos de corto y mediano plazo de los nuevos dueños de la compañía.

3.2 Objetivos específicos

- Establecer diferencias y similitudes entre la estrategia del negocio planificada y llevada a cabo por la primera generación y la segunda generación.
- Diagnosticar el tipo de cultura organizacional existente en la actualidad.
- Identificar potenciales ventajas y desventajas del modelo de gestión propio de la segunda generación de directores del negocio.
- Identificar rasgos y artefactos culturales, factores internos y externos que confluyen en la cultura de organización actual.

4. Justificación

Para realizar este trabajo, hemos recurrido a un cuestionario de cultura de la organización desarrollado por Charles Handy en su libro “Gods of management” (1978), traducido por Ernesto Gore (2014). La elección de este marco teórico estriba fundamentalmente en dos cuestiones centrales: por un lado, por ser este un trabajo que pretende sondear rasgos del factor humano, podríamos afirmar sin temor a equivocarnos que a pesar de los años que han pasado desde su publicación, los postulados de Handy no han perdido vigencia. Por otro lado, respecto de la utilidad de este tipo de cuestionarios para estudios y sondeos vinculados a la cultura y el clima, podemos pensar que, tal como afirman Goetz & Lecompte (1984), los cuestionarios tienen la ventaja de ofrecerse como “encuestas de confirmación”. Estos autores postulan que el objetivo de éstas consiste en determinar la

medida en que los encuestados sostienen creencias similares, comparten ciertos constructos y ejecutan conductas comparables. Respecto de esta cuestión, varios años más tarde, encontramos también en bibliografía de interés las afirmaciones de Rodríguez, Gil & García (1996), que por su parte plantean que el cuestionario es una técnica de recogida de información basada en la realización de preguntas establecidas con anterioridad, planteadas en el mismo orden y de la misma forma. Avanzando en la cronología, y acercándonos a una afirmación más próxima a nuestro milenio, vemos con Ruiz (2002), que un cuestionario es un instrumento de recolección de datos, integrado por preguntas que solicitan información acerca de un problema, objeto o tema de investigación, el cual es normalmente administrado a un grupo de personas.

Asimismo, como apunta Ander-Egg (2003) un cuestionario funciona como instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce determinados problemas que son objeto de investigación. Este proceso se realiza mediante la formulación de preguntas en forma escrita que, al ser respondidas por los sujetos, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación. De acuerdo con los autores Sampieri, Fernández & Baptista (2010), las funciones esenciales del cuestionario principalmente consisten en:

A) trasladar la información requerida a preguntas concretas, y B) estandarizar la obtención de la información con el fin de que todos los entrevistados respondan las mismas preguntas.

Además, hemos resuelto complementar la información de tipo numérica que arroja el cuestionario de Handy, con una serie de entrevistas semiestructuradas tomadas a los directores de la farmacia, al tiempo que también se realizó una entrevista con la persona encargada del sector de Recursos Humanos. La utilidad que hemos encontrado en este tipo de técnica cualitativa está relacionada a la posibilidad de recabar datos tal y como lo postula el Diccionario de Ciencias de la Educación (1983). La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Por su parte, Canales (2006) la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto" (pág. 163).

Para poder iniciar la descripción de la empresa, al tiempo que vamos planteando la problemática de interés para los fines de este trabajo, iniciamos aquí una detallada descripción de las preguntas que nos hemos propuesto trabajar con los directores de esta cadena de farmacias de origen familiar.

5. Viabilidad

El estudio se realizará en la empresa Farmacias del Águila, situadas en la Provincia de Buenos Aires, en la cual me desempeño profesionalmente desde noviembre de 2015 como consultor de Recursos humanos, teniendo acceso y autorización a información relevante a los fines realizar la investigación pertinente.

6. Estado del Arte

Tomaremos para trabajar en esta elaboración conceptos de Artefactos, creencias , valores y postulados , junto con una elaboración en detalle del concepto de supuestos subyacentes de Edgar Schein, (Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Editorial Plaza & Janes Editores)

Las dimensiones organizacionales de Aldo Schlemenson (Schlemenson, A (1998) Análisis Organizacional y empresa unipersonal. Buenos Aires: Editorial Paidós);

Algunos conceptos ligados a los costos asociados a la rotación del personal (Chiavenato, I. (2009) “Administración en los nuevos tiempos “, La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Editorial McGraw Hill)

Teoría X e Y de Douglas MC Gregor (McGregor, D. (1967). The Professional Manager. New York: McGraw-Hill)

La noción de equipo de alto rendimiento planteada por Jon Katzenbach y Douglas Smith (La disciplina de los equipos, Katzenbach, J (1993). Harvard Business review)

Algunas nociones en torno a la planificación estratégica por parte de Henry Mintzberg (MINTZBERG, H (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Editorial El Ateneo. ; Y Mintzberg y Quinn (1997). El proceso estratégico. México: Editorial Pearson)

7. Marco Teórico

7.1 Conceptualizaciones acerca de la noción de cultura en las Farmacias del Águila

Haciendo un breve repaso de los pilares sobre los que la nueva generación de dueños ha decidido erigir su organización, citamos aquí información disponible en la página web de las farmacias. Podemos ver que, desde lo manifiesto, el cuidado del personal como principal activo de la organización está expresado en términos de reconocer la gestión que ellos puedan realizar a través de una remuneración justa y promulgando un ambiente de trabajo que les permita a los colaboradores desempeñar sus tareas en un entorno de bienestar:

NUESTRA MISIÓN:

Brindarnos a nuestra comunidad para transformar el acceso a la salud y el bienestar mediante un servicio de excelencia pensado para satisfacer las necesidades específicas de cada paciente.

NUESTRA VISIÓN:

Ser reconocidos por el impacto que genera nuestra presencia en la comunidad. Confiamos en nuestra capacidad de adaptación y en la calidad humana de nuestro equipo de trabajo para asumir nuevos desafíos.

NUESTROS VALORES:

Queremos poder transmitir en cada intercambio, ya sea con clientes, proveedores o personal, nuestros valores.

* Colocar al paciente en el primer lugar.

* Vocación de servicio.

* Revalorización de la tercera edad.

* Transmisión clara de nuestra cultura.

* Compromiso con la comunidad.

* Buscar el progreso constante a través del desarrollo de nuestros colaboradores.

NUESTRO CREDO:

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con nuestros pacientes, madres, padres, abuelos, jóvenes y niños. Debemos trabajar para ofrecer un servicio que responda de manera eficiente a las necesidades particulares de cada paciente, manteniendo precios razonables.

Somos responsables por nuestros colaboradores, debemos respetar su dignidad, garantizando un ambiente de trabajo seguro y una conducción ética. Debemos reconocer su mérito con una compensación justa. Somos conscientes de la importancia de generar beneficios que promuevan bienestar en el entorno personal de nuestros colaboradores.

Debemos operar de acuerdo a nuestra intención de seguir creciendo para involucrarnos en nuevas comunidades. Provocar un impacto en ellas a través de nuestro servicio, acciones y la generación de nuevas fuentes de trabajo.

Vemos que parecería que, para el directorio, el personal de la empresa ocupa un papel preponderante.

7.2 Concepciones de liderazgo que circulan entre los miembros de la organización en general y el directorio en particular – La cultura de Zeus.

Una de las preguntas realizadas en las entrevistas al directorio está relacionada con entender cómo es posible trabajar mediante la cultura de la organización favoreciendo la adaptación de las personas a los procesos de cambio propuestos por el nuevo directorio.

Esta pregunta fue realizada en el marco de las entrevistas semiestructuradas. En particular, I.C. C. ha respondido de este modo:

Creo que los años 90, 2000, se tendía a decir “te doy una orden y la cumplís porque te digo yo”, y bueno, se fue cambiando eso. A nivel general, nosotros creo que

supimos por entenderlo. Hemos trabajado en el departamento de RRHH con vos y eso fue una impronta que se nota. Se ve ese cambio. Si bien antes la estructura era rígida, tal vez las reglas no eran tan claras, hoy por ahí las reglas son más claras pero la estructura no es tan rígida (Anexo, pág. 39).

Resulta de interés para nosotros analizar aquí que, para I.C., es un anhelo (o quizá una estrategia) tener un tipo de liderazgo en donde existan reglas claras. Según sus palabras, esto le permite a ella y al resto de los líderes dialogar y acercarse a los colaboradores de la organización de un modo distinto al que lo hizo su padre durante los primeros 15 años de la empresa. Creemos que es posible pensar que tiene sentido su discurso, sobre todo si se tiene en cuenta que tanto ella como sus hermanos están buscando marcar “un cambio de época” en la organización.

Podemos ver aquí cómo I.C. está pensando que, para lograr una cierta eficiencia, el directorio debería encontrar una forma de trabajar en la organización desmarcándose del tipo de cultura forjada durante la gestión anterior, en donde no estaba clara la forma en que las tareas debían organizarse. Pensando en la teoría de Charles Handy, diríamos que la gestión anterior se asemejaba más bien a las características de la cultura simbolizada por Zeus. Si esto es así, considerando la teoría de Handy que se basa en las relaciones personales y que mantiene un líder dominante en relación con todos sus miembros, entonces el fundador de la empresa suele ser quien determine cómo será el abordaje de las tareas en un sentido táctico y estratégico. Éste tejerá una red de poder en la que el líder se ubique en el centro de la escena, teniendo bien a mano las líneas estratégicas de la entidad, como si fueran hilos de una telaraña. Al respecto, el autor analiza que dentro de las características “positivas” de esta forma de cultura, este liderazgo termina por producir gerentes y directores capaces de conducir sus organizaciones desde el valor que les otorga un cierto carisma que, en combinación con la cesión de un alto grado de libertad, termina por generar vínculos muy estrechos con aquellos que forman parte del círculo de confianza.

Según podemos observar, este concepto de “cesión de la libertad en un alto grado”, en las “Farmacias del Águila” podría ser leído en clave de un cierto libertinaje, que, con independencia de contar con el “visto bueno” por parte del Padre de I.C., primer dueño de la farmacia, habría desembocado en un estilo de trabajo desordenado, en donde las

tareas no resultan claras ni sencillas de describir. Quizá por esto, es que I.C. plantea en la entrevista que prefiere un tipo de organización menos rígida, pero más clara en su comunicación.

Resulta también interesante avanzar en este punto en particular analizando cómo esa telaraña que describe el autor aún perdura en la organización con una suerte de hilos invisibles, pulsando desde algún lado y haciendo presente un estilo de liderazgo que por momentos hace ruido entre los líderes y entre los miembros que están en la base de la pirámide organizacional. Vale decir aquí que toda cultura abreva en un imaginario, y que desde allí produce, inexorablemente, una serie de efectos. Cuando esos efectos son los deseados, estamos en todo caso en plano “ideal”, en el que coinciden la “organización existente” con la “organización requerida” retomando lo que exponemos al inicio del trabajo en términos de E. Jacques (2003).

Volviendo a Handy veremos que, en aras de analizar el registro de los efectos que este tipo de culturas producen en la realidad material y operativa de cualquier organización, podemos coincidir con el autor que, bajo este estilo de liderazgo, la organización termina por ser un reflejo evidente y literal de cómo las cosas se asemejan al estilo propio del dueño. Cuando está identificado con este dios tanto más demagógico y celoso que el resto de los que conforman el análisis, es posible observar cómo, mediante una buena dosis de poder, se articula la manera en la que se hacen las cosas de un modo que podríamos denominar “caprichoso”. El capricho puede ser funcional o disfuncional, resultando difícil o prácticamente imposible observar un nivel de delegación o descentralización que posiblemente es necesario a la hora de plantear un crecimiento tal y como lo busca el directorio actual de esta cadena de farmacias.

Al respecto, I.C. nos comentó lo siguiente:

Nosotros ahora miramos mucho a la gente no tan joven ni tan grande, una franja intermedia, porque es gente responsable, pero a la vez también muy moderna, y cuando uno es por ahí moderno y entiende que su trabajo es estar en comunión con su vida, entonces vos decís, esta persona está haciendo las cosas bien. Después, vender medicamentos, bueno, que se yo" (...) "Flexibilizamos mucho el cambio de turno, siempre y cuando esté cubierto lo que es la atención al público,

damos licencias por asistencia a cursos, que no tienen que ser sobre farmacia. Si lo solicita no sé, los viernes, un viernes por mes a la tarde porque tiene que asistir a ese curso, generalmente se lo damos, dentro de nuestras posibilidades. Si tienen el cumpleaños del hijo de tres años, y lo plantean con anticipación se lo damos, cosas que parecen tontas, pero antes no sucedían (Anexo, pág. 41).

Avanzando con el desarrollo de la cultura simbolizada por Zeus, pero pensando ahora desde una versión “en negativo”, veremos que, según Handy, en este tipo de contextos el concepto de “normalización” no suele ser bienvenida. Esto sucede porque en este tipo de organizaciones tanto los colaboradores como los dueños de la empresa suelen estar más orientados a privilegiar y dar lugar a las relaciones personales por sobre el hecho de concentrarse en realizar las tareas pensando en proceso. Es decir, en este tipo de empresa, sostiene el autor, termina siendo más relevante la relación y el grado de distancia o acercamiento “personal” que existe entre los miembros de una organización que la idoneidad para realizar cualquier tarea.

Del mismo modo, la toma de decisiones pasa siempre exclusivamente por el líder de la organización que realiza sondeos permanentes a través del diálogo “cara a cara”, o informal. Tomando las palabras de I.C., resulta interesante aquí que ella, como miembro del directorio, insista en plantear la necesidad de poder delegar y descentralizar las tareas. El hecho de haber generado una política de horarios flexibles y de turnos rotativos que puedan ser elegidos a conveniencia del personal, puede ser leído como un indicador de que la compañía está logrando salir de la cultura de Zeus. De esta manera, se está trabajando para generar posiciones estandarizadas mediante las cuales las tareas pueden ser resueltas con independencia de las personas que eventualmente ocupen una posición.

Según ya hemos planteado en la pregunta anterior, resulta también común en la cultura de Zeus la creencia de que las personas son consideradas irremplazables en su función. Pero esta consideración guarda más relación con la situación carismática o afectiva de las personas entre sí, que, con la realidad objetiva y concreta. Esta lectura permite habilitar un lugar para una organización de recursos más intercambiables, produciendo un grado

de libertad más sano y favorable a la hora de pensar en condiciones para un crecimiento orgánico de la compañía que el que está planteando desde 2015 en su modelo de negocios.

7.3 Los procesos de cambio en la organización a partir del surgimiento de una segunda generación de directores - La cultura de Apolo

Para analizar esta cuestión, resulta conveniente considerar las reflexiones de otro de los directores de “Farmacias Del Águila”, L.C. El entrevistado sostuvo:

En el crecimiento que estamos hablando que esperamos tener, hay gente que lo ve tal vez en forma más directa, y otra que le cuesta más ver el beneficio, a un empleado de mostrador le puede costar ver el beneficio que vos puedas poner más farmacias que, por ahí la gente del departamento de recursos humanos, el departamento de finanzas que le impacta, que le impacta más directo que tal vez al chico que está en el mostrador de una farmacia. Es un desafío. Que él entienda que crece la cadena y se tiene que poner contento, es un desafío.

En cuanto a la cultura. Cuanto más se tecnifica todo, en este sentido, y cuánto más se formaliza, y operativamente funciona más tipo maquinita, yo siento que es lo que más hemos hecho sobre todo desde que vos venís a la farmacia. Es lo que más hemos hecho y con lo que más me identifico. No sé si es lo mejor. Aquí lo que nos cabe es un modelo donde todos los chicos responden a recursos humanos y si vos tenes un problema vas a recursos humanos. Sólo de algunos determinados temas me corresponderían a mí, digamos de lo que es, de los problemas que los chicos puedan tener, de los empleados de los encargados que puedan tener. No me gusta que vean como que yo soy su jefe (Anexo, pág. 12).

Las palabras de L.C., según nuestro análisis, guardan estricta relación con lo que Handy simboliza y busca representar mediante la llamada “cultura de Apolo”, siendo esta una cultura de roles. Apolo aparece como dios de la ley y el orden marcando una cultura que privilegia la lógica, la burocracia y el control. A diferencia de Zeus, que según vimos

anteriormente maneja las relaciones personales con un grado de distancia muy estrecho, en la cultura dominada por Apolo, diríamos, lo que vale son los procesos. En todo caso, los trabajos del personal requerido son concebidos como tareas “pormenorizadas”, haciendo énfasis en que es posible reemplazar a las personas cuando lo que cuenta es enfocarse en desarrollar muy bien la especificación de las tareas a efectuar (quién, cómo y cuándo).

En el análisis de las preguntas iniciales postulamos cómo desde un registro de lectura “personalista” o demagógico, en la cultura de Zeus, todos los actores –centrales y secundarios- operan sobre la creencia de ser indispensables. En este caso, L.C. parece estar convencido de que debe ocurrir todo lo contrario, al punto tal de que los colaboradores lo vean a él “como uno más” y no como un jefe, aspirando a que la tecnificación del trabajo permita en todo caso borrar la impronta “personal” de cada uno. Antes de continuar con esta elaboración queremos aclarar que consideramos que L.C., desde su lugar como director, pretende que los colaboradores lo vean “como uno más” pero bajo ningún punto de vista se puede afirmar que los directores preferirían desdibujar su responsabilidad ni sus privilegios. En este tipo de empresas, apolíneas, los directivos y responsables son los encargados de controlar que la gente actúe según el procedimiento definido, reservando para la función del directorio, las cuestiones ligadas a la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, el autor plantea que, dentro del contexto, este tipo de entidades suele defender la idea de que siempre lo mejor es contar con la información, el conocimiento, las habilidades y la experiencia precisas. Al final se adopta la estrategia adecuada, a pesar de las eventuales complicaciones que pudieran existir. Así las cosas, y vistas en perspectiva, tal como planteamos en los primeros párrafos del trabajo, “Farmacias del Águila” como organización ha logrado sobrevivir en contextos de crisis, y resulta interesante pensar que en los últimos cinco años hayan logrado cuadruplicar su personal, logrando de modo sistemático continuar con la misión de seguir abriendo camino en el ámbito en donde trabajan, con nuevas sucursales en distintos lugares de la zona norte de Buenos Aires.

7.4 Rasgos culturales propios y heredados. Diferencias entre los estilos y resultados de cada filial - La cultura de Atenea

Para dar respuesta a esta pregunta, tomaremos fragmentos de la entrevista realizada a I.C. C. y a M.Z., la persona encargada de Recursos Humanos.

De la entrevista a I.C. se desprende la siguiente cita:

Del Águila, la más grande, tiene cosas ideales, incluso tiene el grupo más grande de trabajo y la verdad es que los conflictos son incluso hasta menores que en el resto, o iguales y son muchísimos trabajando, hombres y mujeres. Están los que se ponen al hombro bastante, porque es la central, digamos. Todas las consultas van al Águila. Creo que como grupo de trabajo no puedo pedir mucho más. Como farmacia, tampoco, la verdad va muy bien. Bueno, también estás en la estación de José C. Paz y no es muy difícil no, pero bueno, tenemos otras farmacias que son competencias en la misma estación y tienen otro mix de ventas, y no tiene nada que ver. Me parece que es la farmacia modelo, sigue siendo hasta ahora. Porque después lo que yo noto, del Águila, que es una farmacia que tiene un mix de empleados, grandes y jóvenes, pero es un mix, igualitario, cincuenta y cincuenta. Jure y Polvorines son más jóvenes y los más jóvenes son más complicados (Anexo, pág, 49).

En consonancia con I.C., M.Z. plantea lo siguiente:

Lo que pasa es que si tomas un empleado del Águila y lo comparás con uno de Jure, ves que se puede facturar más y no es que no hay público, porque la farmacia se llena, pero hay muchas vueltas para la atención, para todo, hay muchas trabas, muchas vueltas, es diferente. Incluso si vas como cliente en Jure me han dicho también gente que conozco, no voy porque siempre tienen un problema, en el Águila me lo dan, son más expeditivos. Por más que sean más populosas o que tengan 200 tickets por delante. Parece que vas a esperar más, pero son rápidos, entonces salís antes que en Jure (Anexo, pág. 20).

En este sentido, la bibliografía de Charles Handy nos permite avanzar con su elaboración teórica en torno de Atenea, diosa de la cultura de las tareas. En su perspectiva, las

compañías y organizaciones que uno podría identificar dentro de este marco suelen tener como común denominador la propiedad de ser más “horizontales” y “grupales” que el resto de las culturas. Por el modo de enfrentarse a problemas u objetivos, la cultura de Atenea está relacionada con la idea tantas veces trabajada por otros autores de que el todo es más que la suma de sus partes. Por sus propiedades emergentes, el trabajo en grupo termina resolviendo más y mejor los conflictos que necesita abordar una organización para avanzar en el logro de sus metas. Así se entiende el planteo de M.Z. A pesar de no haber diferencias en la capacitación, ni en el salario ni en ningún otro componente observable entre los colaboradores de la Farmacia del Águila de José C. Paz y los de la farmacia denominada “Jure”, los de José C. Paz son capaces de trabajar más rápido y de modo más eficiente aún en un contexto en donde el volumen de gente a atender es tanto mayor.

Pensando en cuál es el diferencial que pudieran acaso tener quienes integran el equipo de la farmacia de José C. Paz, resulta conveniente tener presentes los conceptos de Jon Katzenbach y Douglas Smith. Estos autores han elaborado un artículo publicado en la Harvard Business Review (1993) denominado “la disciplina de los equipos”. En este texto ellos establecen y analizan diferencias entre qué es lo que caracteriza a un grupo de trabajo de un equipo de alto rendimiento, que por su parte nos parece oportuno:

Partiendo de una definición básica, Katzenbach plantea que “un equipo es una unidad simple, la más simple de una organización después de los individuos” (Katzenbach, 1993). A partir de allí, y dependiendo del grado de cohesión, cooperación, consenso y colaboración entre las personas; el equipo es concebido como una unidad de desempeño responsable de entregar productos o servicios de forma colectiva o conjunta. A diferencia de un mero agregado de personas (definición que podría ser utilizada para conceptualizar al grupo), para Katzenbach un equipo de alto rendimiento será un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas específicas de desempeño y con una metodología, y que se sienten responsables del éxito o fracaso al que eventualmente puedan arribar.

Vemos aquí que entre los múltiples elementos que diferencian al equipo, la existencia de un propósito común y la definición de metas específicas funcionan como habilitadores de

un rendimiento superior, siendo que el equipo de aparente bajo rendimiento actúa como un mero colectivo de individuos que cumple sus horas y sus objetivos sin mayor aporte de valor. Más adelante en nuestro análisis abordaremos con profundidad los diferentes supuestos básicos que operan en cada organización para que ello sea así. Desde este marco, sin embargo podemos anticipar la relevancia que adquiere la existencia de un propósito común que sirva como elemento de comunión entre los colaboradores, dejando así abierto un interrogante en torno a si el grado de compromiso con el que actúan los colaboradores en “jure” es reflejo del grado de compromiso con el que el equipo de recursos humanos y el directorio se ocupa de encarar la tarea de integrar a ese grupo en la visión y misión de la compañía. A priori, parecería que el foco del directorio de la compañía que estamos analizando está puesto en establecer metas específicas y trabajar un propósito común, pero no en todas las filiales de manera uniforme. En todo caso, se puede constatar que para “la farmacia de José c. Paz” hay metas y expectativas claras, como por ejemplo, convertirse en “la farmacia modelo” según vimos en la cita anterior con I.C.

Handy plantea que, en las empresas regidas por los principios de Atenea, diosa de los guerreros, lo que prevalece son las relaciones entre pares, jefes y subordinados. Si hasta ahora veníamos postulando que con Zeus lo que predomina es la cercanía al “dueño del circo”, y en el contexto de Apolo lo que importa es el apego a los procesos por sobre cualquier otra categoría, podríamos decir que lo que caracteriza a la cultura Atenea es que el poder no está en la cumbre de la organización, ni tampoco en el centro, sino que va circulando en función de un interés compartido por todos los miembros de la organización. En el caso particular de las “Farmacias del Águila” el objetivo parece tener que ver con la idea de vender la mayor cantidad de tickets posible, generando ganancias del modo en que el directorio propone.

Así se explica que los vendedores que mejor trabajan puedan eventualmente salir a capacitar a los empleados que inician sus tareas en las nuevas sucursales, inculcando los valores organizacionales, que como hemos visto en la página web, tienen que ver con colocar al paciente en el primer lugar, revalorizar la tercera edad, buscar el progreso constante a través del desarrollo de los colaboradores, comprometerse con la comunidad y transmitir la cultura.

Por otro lado, desde esta perspectiva, el autor postula que las organizaciones que simpatizan por Atenea son organizaciones laxas, que cambian de forma cuando la tarea lo requiere. Entonces es posible pensar nuevamente la frase que inicialmente mencionamos de I.C.. Siendo la primera de las hijas que se dispuso a trabajar con el fundador del negocio, ella plantea que es necesario para seguir creciendo la idea de ser muy precisos en las reglas, sin que esto redunde en acentuar las rigideces que eventualmente pudiera haber entre los miembros de la organización. Así, vemos que otro de los rasgos característicos de este tercer tipo de cultura está vinculado a la capacidad de desafiar el statu quo, en aras de moverse en alguna dirección.

Finalmente, un último rasgo que caracteriza a esta cultura tan particular se relaciona a la sensación de que mientras el propósito esté bien definido y guarde relación con lo que crean necesario, los miembros suelen identificarse con aquella tarea a realizar, generando un fuerte sentido de pertenencia que, generalmente, les permitirá resolverla. Esto trae asociado un sentido de entusiasmo y compromiso notable. Cuando estas condiciones se dan, el liderazgo rara vez es fuente de problema. Hay más bien, al decir de Handy “un enorme sentido de respeto mutuo, pocas reglas y un deseo de ayudar más que de explotar las dificultades del otro. Lo que en la cultura de roles son comités, aquí son equipos de trabajo, fuerzas de tarea” (1996, pág. 72).

7.5 La promesa de la auto realización, punto de partida para todos. Punto de llegada para unos pocos - La cultura de Dionisio.

Para continuar con el análisis desde el punto de vista teórico, procederemos en este segmento con el análisis de Dionisio, el cuarto y último dios que Handy ha utilizado como figura que simboliza “la cultura de las personas”.

Según el desarrollo teórico del autor, esta cultura se caracteriza por promover acciones tendientes al disfrute. El disfrute, entendido desde Dionisio, dios del vino y de las canciones podría ser entendido como una cultura del ocio o del relax. Sin embargo, analizando en profundidad los postulados de Handy, el placer en este contexto deviene

de la seguridad de haber logrado resolver una serie de necesidades primarias para las que en general, el trabajo se vuelve un excelente vehículo, como medio para un fin.

Si algo guardan en común las tres culturas anteriores es el hecho de que conciben al individuo como un subordinado ante la organización. El estilo de relaciones varía, sea en función de la cercanía, el carisma, los roles o las tareas, pero el propósito de los individuos es ayudar a la organización a conseguir sus objetivos, y no al revés. Se le paga a los individuos por hacerlo. A diferencia de esto, en las culturas dionisiacas, la organización existe para que los individuos puedan lograr sus propósitos. El postulado es interesante y guarda cierto grado de relación con la clásica y célebre teoría de la motivación de Abraham Maslow (1943), según la cual las necesidades de las personas están estructuradas de modo jerárquico o piramidal.



Fuente: Maslow, 1943.

A modo de breve resumen, diremos que la propuesta de Maslow permite comprender cómo en la base de la pirámide aparecen las necesidades fisiológicas que todos los humanos necesitamos cubrir en primera instancia. Una vez cubiertas esas necesidades, el ser humano busca satisfacer las necesidades propias de los siguientes escalones (seguridad, socialización, autoestima) hasta llegar en un plano ideal al estadio de la autorrealización. Lo interesante de esta teoría, en relación a los intereses de nuestro

trabajo, tiene que ver con que Maslow postula que no es posible avanzar hacia un escalón superior sin tener resueltas las necesidades de los estadios más básicos. Dicho en términos prácticos y pensando en el contexto en el que trabajan las “Farmacias del Águila”, podríamos decir que el directorio ha sabido ubicar su negocio justo en la intersección en donde se entrecruzan las “necesidades fisiológicas” con las denominadas “necesidades sociales”. Vienen al caso las palabras de L.C. C., cuando plantea que la estrategia de su negocio radica, entre otras cosas, en la capacidad de instalar locales en lugares donde las necesidades de tipo fisiológicas y sociales no son fáciles de cubrir. Es específicamente en lugares “humildes y todavía mucho más humildes” al decir de L.C., en donde ellos saben, pueden y quieren hacer negocios. En palabras textuales:

Es en los lugares donde sabemos trabajar y en donde vamos a abrir. Son lugares bastante humildes de hecho, y ahora tenemos también pensados un par de lugares más humildes todavía, muy humildes. Entonces nosotros vamos expandiendo esta vocación, y extrapolando, diciendo “tiene que funcionar” porque vos le estás facilitando el acceso a la salud a la gente que no tiene la salud fácil (Anexo, pág. 7).

En cualquier caso, vemos que tanto por el tipo de público al que atienden, como por el tipo de personas que trabajan en la organización, generalmente oriunda de los mismos lugares en donde buscan abrir sus locales, resulta difícil de pensar que en el corto plazo la organización pueda vincularse estrechamente con el dios del placer. La “autorrealización” y la tranquilidad de tener todas las otras necesidades cubiertas para recién allí poder ir a trabajar por el placer de alcanzar la realización de la autoestima, parecen ser por el momento, placeres postergados para estas personas, que acaso deban esperar un tanto más para dejarse observar.

8. Estrategia metodológica

En este trabajo de investigación hemos utilizado un enfoque “mixto”, teniendo en cuenta que para lograr la recolección de la información y análisis hemos buscado integrar datos cualitativos y cuantitativos. En esta sección del trabajo, avanzaremos integrando ambos

ejes, buscando no perder de vista la riqueza que el tema reviste, aún dentro de su complejidad. Buscaremos utilizar una perspectiva más amplia y profunda en torno a cómo la cultura, según Handy, se sirve de distintos dioses para satisfacer distintos mandatos, necesidades y tentaciones, pagando para ello un precio por momentos justo, y, por otros, muy caro.

Desde la mirada cuantitativa se pretendió recolectar datos de una manera más sistematizada y estandarizada, tomando el cuestionario de Charles Handy a 167 personas de las “Farmacias del Águila”, el 95.4 % de la nómina total (eran 175 empleados al momento de la realización de este trabajo).

Desde lo cualitativo se buscó recopilar información que permitiera descubrir el manejo y la gestión de recursos humanos en un sentido amplio, intentando rastrear mediante las entrevistas en profundidad elementos que permitan reconstruir teóricamente los fenómenos que se observan en la práctica laboral.

8.1 Enfoque y Diseño

Desde la mirada cuantitativa se pretendió recolectar datos de una manera más sistematizada y estandarizada; desde el enfoque cualitativo se buscó recopilar información donde permitiera descubrir el manejo y gestión de recursos humanos con respecto a las variables de la cultura que se está pretendiendo forjar en la incipiente cadena de farmacias, analizando a todas las filiales en conjunto y diferenciando las variables y rasgos más llamativos de algunas de las sucursales.

Dentro de este tipo de diseño se utilizó la modalidad transversal, la cual tiene como propósito describir las variables y analizar su incidencia y relación en un momento único (Hernández S, et al., 2010).

8.2 Estrategia para el análisis de los datos.

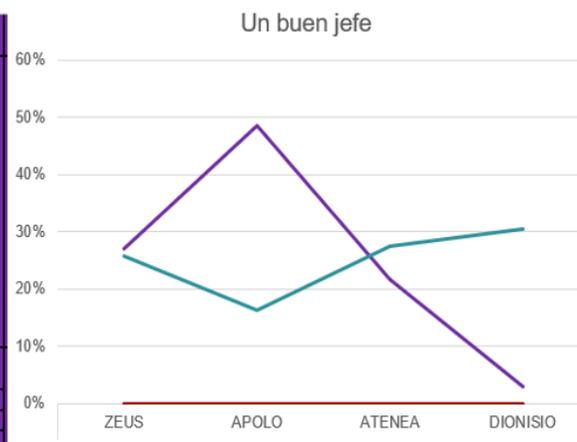
8.2.1 Análisis de las divergencias

Habiendo hecho ya un análisis general sobre cómo es posible articular los postulados teóricos de Handy con los supuestos que subyacen en la cultura de “Farmacias del Águila”, pasaremos a ver en detalle las características de los cuatro dioses que el autor expone en su teoría, ahora desde los resultados concretos que el cuestionario ha arrojado.

Iniciaremos el análisis teniendo en cuenta las dimensiones en las que ha habido una cierta discrepancia entre los dos registros que propone el ejercicio práctico. En color lila se presentan las respuestas de los colaboradores que han contestado pensando las preguntas “desde el punto de vista de la organización. En color verde se plasman los resultados de las mismas preguntas, respondidas desde el punto de vista de cada uno de los colaboradores, siendo interpelados con la premisa “para usted...”.

Pregunta 1

1) Un buen jefe...				
A) Es fuerte, toma decisiones firmes pero justas. Protege a su gente, es generoso e indulgente con los subordinados leales.	B) Es impersonal y correcto, evita usar su autoridad para su propia ventaja. Le pide a la gente estrictamente lo que es procedente según las reglas	C) Es igualitario y escucha a la gente en lo que haga falta para mejorar la tarea. Usa su autoridad para conseguir los recursos necesarios para sacar el trabajo adelante.	D) Se preocupa y da respuestas a las necesidades del personal. Respeta los valores de la gente, brinda oportunidades de crecimiento a sus subordinados y los estimula a crecer.	
ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO	TOTAL
416	268	398	588	1670
43	81	36	5	167
27%	49%	22%	3%	100%



1) Un buen jefe...					
Para Usted	A) Es fuerte, toma decisiones firmes pero justas. Protege a su gente, es generoso e indulgente con los subordinados leales.	B) Es impersonal y correcto, evita usar su autoridad para su propia ventaja. Le pide a la gente estrictamente lo que es procedente según las reglas	C) Es igualitario y escucha a la gente en lo que haga falta para mejorar la tarea. Usa su autoridad para conseguir los recursos necesarios para sacar el trabajo adelante.	D) Se preocupa y da respuestas a las necesidades del personal. Respeta los valores de la gente, brinda oportunidades de crecimiento a sus subordinados y los estimula a crecer.	
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO	TOTAL
	471	409	380	410	1670
	43	27	46	51	167
	26%	16%	28%	31%	100%

Fuente: elaboración propia.

Pensando en la forma en que L.C. describe el tipo de trabajo que realizan, pretendiendo que las cosas sean realizadas “al estilo de una maquina”, en donde lo que prima son los procesos y los roles, podríamos suponer que los deseos del directorio están logrando permear en la cultura organizacional. El 49% de la población de “Farmacias del Águila” que ha contestado este cuestionario está de acuerdo con este planteo.

Sobre la pregunta de cómo un buen jefe debería ser, resulta interesante ver que, desde lo aspiracional, predomina la representación de la búsqueda de un jefe que estimule la

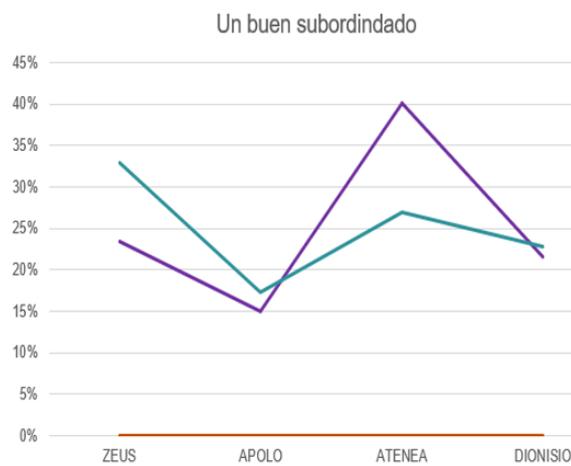
posibilidad de crecimiento dentro de la organización. Según hemos visto en el análisis general, la cultura de Dionisio parece estar reservada a un tipo de organización bien distinta. Sin embargo, creemos que es interesante a los fines de este abordaje postular que, en toda organización, las personas que ocupan posiciones de liderazgo deberían ser capaces de desarrollar a las personas que tienen a su cargo. Haciendo un juego de palabras, este es quizá el tipo de responsabilidades que se asumen “a cargo” a la hora de ser encargados. Aquí quizá convenga detenerse a pensar en la distinción entre un jefe y un líder. Todo buen líder debería lograr resolver las tareas técnicas con una simpleza tal, que pueda orientar su trabajo hacia el logro de resultados a través de las personas que tiene a su cargo.

Al respecto, Harold Koontz, en su libro “administración, una perspectiva global y empresarial” postula bien la diferencia:

“Ya que las personas tienden a seguir a los que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y a mayor reflejo de esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, es más probable que sean líderes eficaces”³

Pregunta 2

2) Un buen subordinado...			
B) Es capaz y predecible, cumple con los requerimientos de su puesto y evita acciones que sorprendan o pongan en una situación difícil a su jefe.	C) Se automotiva para contribuir a la tarea y está abierto a ideas y sugerencias. Está dispuesto a seguir a otras personas que muestren que tengan mayor experiencia o habilidad en el trabajo que hay que hacer.	D) Está vitalmente interesado en el desarrollo de su propio potencial y abierto a la posibilidad de aprender y recibir ayuda. También respeta las necesidades y valores de otros y a ayudarlos para contribuir a su desarrollo.	
APOLO	ATENEA	DIONISIO	TOTAL
387	380	455	1670
23%	23%	27%	100%



2) Un buen subordinado...				
Para Usted	A) Es trabajador, leal a los intereses de su superior, capaz de dar respuestas y confiable.	B) Es capaz y predecible, cumple con los requerimientos de su puesto y evita acciones que sorprendan o pongan en una situación difícil a su jefe.	C) Se automotiva para contribuir a la tarea y está abierto a ideas y sugerencias. Está dispuesto a seguir a otras personas que muestren que tengan mayor experiencia o habilidad en el trabajo que hay que hacer.	D) Está vitalmente interesado en el desarrollo de su propio potencial y abierto a la posibilidad de aprender y recibir ayuda. También respeta las necesidades y valores de otros y a ayudarlos para contribuir a su desarrollo.
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO
	398	441	410	421
	33%	17%	27%	23%

³ Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, pág. 415.

Fuente: elaboración propia.

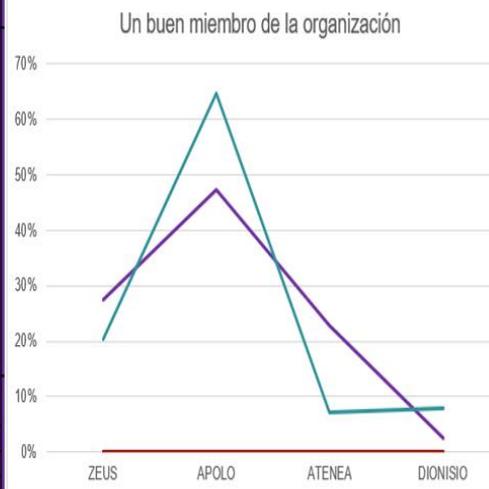
Vemos aquí que el 40% de la organización privilegia la representación según la cual un buen subordinado es quien se orienta a resolver las tareas de la organización, quizá a expensas de buscar el desarrollo propio.

Estamos en el contexto de Atenea donde, según lo analizado, lo que prevalece es el logro y resolución de las tareas, por sobre cualquier otro interés. Veremos a lo largo de este análisis que, en la mayoría de las respuestas, esta organización se identifica con la diosa guerrera. Nuevamente aquí se observa que el directorio está trabajando de manera eficiente la noción de que, ante todo, lo que prima es la resolución de tareas. Esto resulta oportuno pensando en el momento de crecimiento que están atravesando. Posiblemente, esta asunción colectiva les permita alcanzar velozmente los logros planteados durante los últimos cinco años de la compañía.

Sin embargo, desde la óptica de la opinión que los colaboradores reservan para sí, vemos que en su mayoría (55%), están convencidos de que un buen subordinado es aquel que se muestra leal y confiable. Acaso aún predominan subculturas dentro de la cultura predominante. Por su parte, la Pyme parece dar señales de demanda de flexibilidad por parte de sus trabajadores. Desde la óptica de lo que funciona “para el fuero interno de cada trabajador “entonces quizá existe la percepción de que es su deber como empleados atender este requerimiento de una forma quizá un tanto sumisa. No hemos recogido evidencia formal para poder afirmar algo más en esta línea, pero apelando al sentido común y a lo que vemos en la realidad laboral Argentina, en tiempos de crisis y cuando las fuentes de trabajo en blanco son escasas, no hace faltan demasiados esfuerzos por parte de una organización para poder arrogarse el “derecho” de exigir un modelo de trabajo. Así las cosas, no pensamos que ese sea el camino ideal para avanzar. En todo caso también, ante la ausencia de un programa de motivación formal, coaching o plan de desarrollo de altos potenciales, los colaboradores confían en que la mejor forma de asegurar su fuente de trabajo tiene que ver con mostrarse leales ante la misión de la compañía.

Pregunta 3

3) Un buen miembro de la organización le da prioridad a...					
Para la organización	A) Lo que el jefe le pide	B) Las tareas, requerimientos y responsabilidades de su puesto y los estándares de desempeño requeridos.	C) Las habilidades, energía dedicación y elementos materiales que requiera la tarea.	D) Las necesidades personales de las personas involucradas	
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO	TOTAL
	420	271	389	590	1670
	46	79	88	4	167
	28%	47%	23%	2%	100%



s) Un buen miembro de la organización le da prioridad a...					
Para Usted	A) Lo que el jefe le pide	B) Las tareas, requerimientos y responsabilidades de su puesto y los estándares de desempeño requeridos.	C) Las habilidades, energía dedicación y elementos materiales que requiera la tarea.	D) Las necesidades personales de las personas involucradas	
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO	TOTAL
	426	248	432	564	1670
	34	108	12	13	167
	20%	65%	7%	8%	100%

Fuente: elaboración propia.

En consonancia con lo planteado hasta ahora, podemos decir que, en los mapas mentales de los miembros de la organización, la importancia de resolver las tareas definidas como “necesarias” ha sido captada. Resulta lógico pensar que si la organización actualmente requiere un enfoque centrado en resolver las tareas de modo eficiente, este mensaje organice las acciones los individuos y se traduzca con claridad a lo largo y a lo ancho de la organización, en el sentido de la “teoría en uso” como a la “teoría adoptada” que propone Argyris (Sulbarán, 2001), dentro de la Pyme.

Pregunta 5

5) La organización trata a las personas...					
Para la organización	A) Como agentes en los que tiene confianza y cuyo tiempo y energía están a disposición de aquellos que manejan la empresa.	B) Como si su tiempo y energía estuviera disponible en función de un contrato, con derechos y responsabilidades para ambas partes.	C) Como colaboradores que han comprometido o sus habilidades para los objetivos comunes.	D) Como una persona interesada y talentosa con derechos.	
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO	TOTAL
	581	379	412	498	1670
	32	35	50	30	167
31%	21%	30%	18%	100%	



5) La organización trata a las personas...					
Para Usted	A) Como agentes en los que tiene confianza y cuyo tiempo y energía están a disposición de aquellos que manejan la empresa.	B) Como si su tiempo y energía estuviera disponible en función de un contrato, con derechos y responsabilidades para ambas partes.	C) Como colaboradores que han comprometido o sus habilidades para los objetivos comunes.	D) Como una persona interesada y talentosa con derechos.	
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO	TOTAL
	371	403	394	562	1670
	59	31	66	11	167
35%	19%	40%	7%	100%	

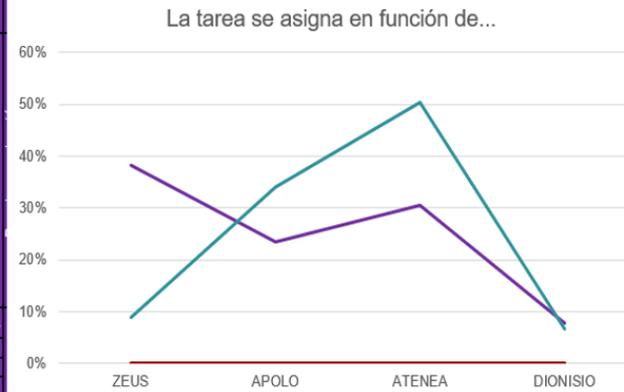
Fuente: elaboración propia.

Vemos que los puntajes entre la cultura de Zeus y la de Atenea son prácticamente iguales, sólo difieren las respuestas por apenas 1% a favor de la cultura del dios del poder. En cualquier caso, volvemos a postular que el resultado está relacionado a lo que según Schlemenson es una coincidencia entre la organización requerida y la organización manifiesta.

Por el lado del tipo de respuesta que observamos en el campo “reservado para el fuero interno”, la respuesta va en la misma dirección. Si la cultura es un sistema de valores compartidos (Schein) en este caso podemos ver que efectivamente la mayoría comparte la representación (y el mandato) de que lo primordial es resolver los objetivos “comunes” de la organización.

Pregunta 8

8) La tarea se asigna en función de ...						
Para la organización	A) Las necesidades y la voluntad de los que tienen el poder	B) La división formal de responsabilidades y funciones en el sistema	C) La capacidad y la experiencia de cada uno	D) Las necesidades y deseos de aprendizaje de cada uno de los miembros de la organización		
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO	TOTAL	
	433	365	346	526	1670	
	26%	23%	21%	32%	100%	



8) La tarea se asigna en función de ...						
Para Usted	A) Las necesidades y la voluntad de los que tienen el poder	B) La división formal de responsabilidades y funciones en el sistema	C) La capacidad y la experiencia de cada uno	D) Las necesidades y deseos de aprendizaje de cada uno de los miembros de la organización		
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO	TOTAL	
	514	359	297	500	1670	
	31%	21%	18%	30%	100%	

Fuente: elaboración propia.

En el mismo nivel de análisis que venimos postulando, resulta lógico observar que sea Zeus el dios que mejor representa el modo en que se asignan las tareas, desde el punto de vista de la organización. Es interesante aquí el contraste entre lo que los empleados parecen reservar para sí a la hora de pensar cómo deberían asignarse las tareas. Ellos sostienen que, en la mayoría de los casos, esta cuestión debería asignarse en función de la capacidad de cada uno. Una vez más aparece la posibilidad de ampliar la mirada y acaso el rol de los directores. Sería bueno observar que, para continuar el crecimiento de modo sostenido, deben invertir tiempo y recursos al servicio de capacitar al personal en un sentido técnico.

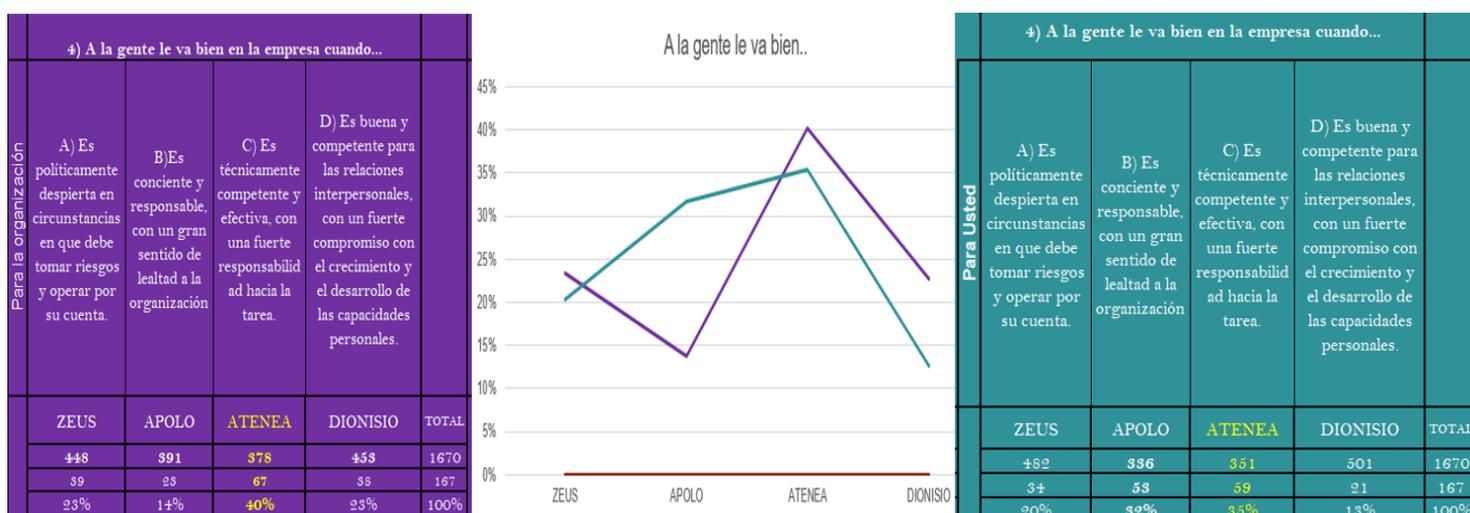
8.2.2 Análisis de las concurrencias y recurrencias

Habiendo analizado ya los ítems en los que los resultados son divergentes según el prisma desde el cual se vean las cosas, pasaremos a evaluar aquellos puntos en los que sí hay un buen nivel de coincidencia en el registro. Veremos aquí que la mayoría de los resultados obtenidos en general en el cuestionario arrojan una marcada tendencia a entender a

“Farmacias del Águila” dentro del contexto de “Atenea” desde la mayoría de las dimensiones estudiadas por Handy.

Tanto esto es así que, en cuatro de las nueve dimensiones abordadas por el cuestionario, los miembros de la organización marcan con porcentajes casi idénticos las prioridades. También es notorio el hecho de haber encontrado resultados prácticamente idénticos en lo referido a pensar dimensiones desde lo que responde a “un colaborador en particular” como cuando el colaborador responde pensando en lo que “sería válido para toda la organización”.

Pregunta 4



Fuente: elaboración propia.

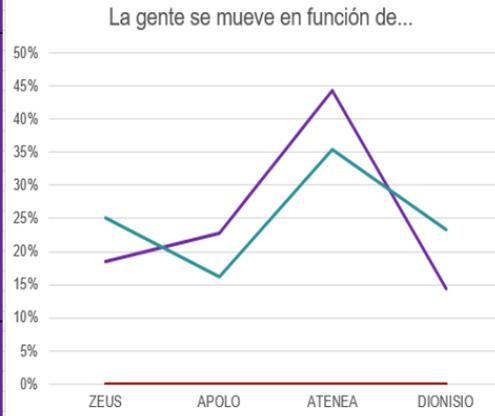
La primera de las preguntas entre las encontramos coincidencias indaga sobre cuáles son las condiciones que determinan que a una persona le vaya bien dentro de la organización. A la luz de los resultados arrojados por este cuestionario, creemos ver con claridad que la mayoría de los empleados se inclina por valorar la tecnificación de los trabajos, resaltando el sentido de responsabilidad frente a las tareas.

Vemos así que cuando las personas que disponen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos están alineadas a los propósitos de una organización, terminan estando mejor posicionadas a la hora de tener “éxito” y mejor rendimiento en el trabajo. En este sentido, entendemos que el resultado arrojado es un excelente punto de partida. Sobre él, valdría la pena montar un sistema de capacitaciones que permitiera a los colaboradores desarrollar sus habilidades y aumentar sus responsabilidades, así como también brindar la posibilidad de movimientos ascendentes o laterales.

Según nos cuenta I.C., desde el comienzo de su gestión se planteó la idea de transformar la cultura “rígida” con la que iniciaron el trabajo allá por 1998. Ella expresó durante la entrevista la necesidad de generar un clima “mucho más desprendido, mucho más orientado a tratar de que el empleado esté contento y en comunión entre lo que es trabajo y su vida personal” (Anexo, pág. 39). Luego agregó: “Si bien esto es un objetivo muy a largo plazo que tenemos, obviamente esto no lo cumplimos, pero se nota muchísimo que es una empresa joven, de gente joven” (Anexo, pág. 39). Parecería que está puesto el acento en contratar gente joven y promover un equilibrio dentro de lo que en la jerga se llama “*work - life balance*” mediante la flexibilización de horario. Sin embargo, no están logrando observar que podrían desarrollar a su personal mediante capacitaciones que les permitan a ellos resolver mejor y más eficientemente las tareas, y por consecuencia, también tener un trabajo que permita satisfacer logros de índole personal. Esto, por otro lado, podría ser pensado como una fuente intrínseca de motivación, que, desde un inicio, no vemos que se esté pudiendo aprovechar. Otra de las preguntas en donde se observa con facilidad la preeminencia de Atenea es el número 6 en el cuestionario de Handy. Veamos los resultados arrojados:

Pregunta 6

6) La gente se mueve en función de ...				
Para la organización	A) El carisma de su jefe y el ejercicio personal que hace éste de los premios y castigos.	B) El ejercicio impersonal que hace la empresa de su poder político y económico para asegurar procedimientos y estándares de desempeño.	C) La comunicación y la discusión de la mejor forma de sacar el trabajo adelante con la motivación de todos para el logro de los objetivos.	D) Intereses intrínsecos y el placer por las tareas que hay que hacer, así como por la preocupación y cuidado de los demás
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO
	508	399	810	458
	31	38	74	24
	19%	23%	44%	14%
				TOTAL
				1670
				167
				100%



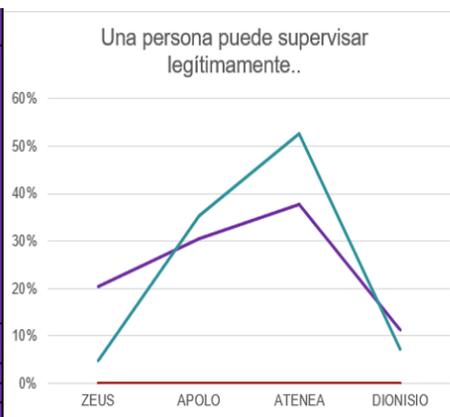
6) La gente se mueve en función de ...				
Para Usted	A) El carisma de su jefe y el ejercicio personal que hace éste de los premios y castigos.	B) El ejercicio impersonal que hace la empresa de su poder político y económico para asegurar procedimientos y estándares de desempeño.	C) La comunicación y la discusión de la mejor forma de sacar el trabajo adelante con la motivación de todos para el logro de los objetivos.	D) Intereses intrínsecos y el placer por las tareas que hay que hacer, así como por la preocupación y cuidado de los demás
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO
	479	419	394	418
	42	27	59	39
	25%	16%	35%	23%
				TOTAL
				1670
				167
				100%

Fuente: elaboración propia.

En concordancia con lo que postularemos más adelante, esta pregunta trae indicios de que el directorio tiene una adecuada lectura del personal que contrata, quienes valoran la posibilidad de tener espacios de discusión para llegar al logro de un determinado objetivo. Nuevamente vemos que la posibilidad de tener espacios para la evaluación del desempeño, aunque al inicio fuera de modo informal, de repente, lograría en los empleados un efecto de motivación interesante. Para avanzar en el análisis, el próximo punto claramente identifica la preferencia por los rasgos culturales de la diosa guerrera:

Pregunta 7

7) Una persona puede supervisar legítimamente a otra siempre que:				
Para la organización	A) Tenga más poder e influencia en la empresa	B) El organigrama prescriba que tiene autoridad para hacerlo	C) Tenga más conocimiento para hacer el trabajo que hay que hacer	D) Sea aceptada por aquella persona a la que debe supervisar.
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO
	436	340	346	548
	34	51	68	19
	20%	31%	38%	11%
				TOTAL
				1670
				167
				100%

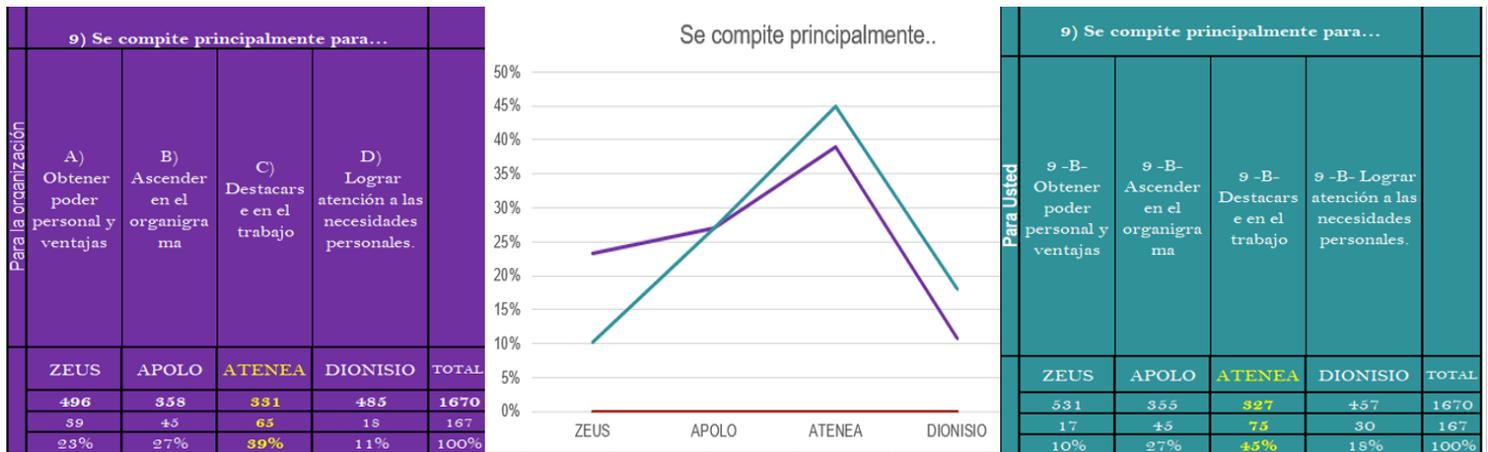


7) Una persona puede supervisar legítimamente a otra siempre que:				
Para Usted	A) Tenga más poder e influencia en la empresa	B) El organigrama prescriba que tiene autoridad para hacerlo	C) Tenga más conocimiento para hacer el trabajo que hay que hacer	D) Sea aceptada por aquella persona a la que debe supervisar.
	ZEUS	APOLO	ATENEA	DIONISIO
	522	329	276	543
	8	59	88	12
	5%	35%	58%	7%
				TOTAL
				1670
				167
				100%

Fuente: elaboración propia.

Más de la mitad del personal opera en las farmacias bajo la convicción de que un buen supervisor es aquel que reúne las competencias para ocupar un cargo de liderazgo. Quizá a modo de sugerencia, recomendaríamos al directorio volver la mirada sobre este resultado. Hasta el momento, podríamos pensar que la energía de los dueños de la organización está más centrada en la idea de crecimiento y expansión desde el punto de vista numérico, y quizá está en un momento óptimo para fortalecer a sus mandos medios a fin de que estos sean capaces de generar más espacios de diálogo. También se esperaría que, en base a este resultado los supervisores pudieran estar a la altura de las expectativas del personal. Tal cual lo hemos visto en otras partes de este trabajo, hasta el momento los propios dueños del negocio reconocen que eligen a sus supervisores según criterios que no terminan siendo óptimos. Acaso el valor de la lealtad, si bien no está presente en la pregunta, aún opera desde algún lado. Quizás la organización necesite tecnificarse y comenzar a buscar escenarios para que surja una capa de supervisores y gerentes realmente competentes, en el sentido de saber hacer, querer hacer y poder hacer su tarea (Cantera, 1999) de modo tal que puedan delegarse en ellos tareas tácticas. Si esto fuera así, podemos suponer que el crecimiento de la farmacia sería aún más interesante, o. por lo pronto, más seguro y sostenible en el tiempo.

Pregunta 9



Fuente: elaboración propia.

La última de las preguntas del cuestionario también ha sido respondida en modo claro buscando el tipo de respuesta que resuena con Atenea. La suposición es que en las “Farmacias del Águila” y en la vida de cada individuo que allí trabaja, se compete principalmente para destacarse en el trabajo. Importante y valioso este punto, decimos, para complementar el plan de capacitación que hemos de recomendar a la organización para que pueda utilizarlo como medio de favorecer el crecimiento y el sentimiento de realización profesional que tan necesario es para alcanzar el grado de realización de la autoestima previamente citado con Maslow.

8.3 Unidad de análisis, población y tipo de muestra.

Nuestra unidad de análisis se compone por 6 subgrupos, que todavía no podemos postular categóricamente que son parte de un mismo grupo en el sentido estricto del concepto, en tanto hasta el momento no queda del todo claro si un objetivo específico mancomuna a estas filiales tan disímiles en términos de historia, tamaño y composición. A continuación, hacemos un breve repaso de la fisonomía de cada una, en orden de adquisición.

8.3.1 Farmacia del Águila José C Paz.

Según hemos visto, la sucursal más antigua es la denominada “Farmacia del Águila”, de José C. Paz. La misma está emplazada en una esquina histórica de este barrio del conurbano, y ha sido originalmente construida hace más de 80 años según hemos podido averiguar. En la actualidad cuenta con 98 empleados. Según cuentan los dueños y la persona encargada de recursos humanos, no sólo es la que más vende sino la que mejor funciona desde el punto de vista del clima, la motivación y la capacidad de colaborar por parte de todos los que conforman el equipo de trabajo. La antigüedad promedio de sus empleados es de 5.3 años.

Se trata de la sucursal más valorada, tanto por sus dueños como por los integrantes de la nómina total. Es considerada por todos la “casa matriz”. Allí es donde se forman los empleados en período de inducción y de donde surgen supervisores y mentores de empleados contratados para las otras farmacias.

8.3.2 Farmacia Jure

Esta sucursal está situada a cinco cuadras de la Farmacia del Águila. Como dato de interés, observamos que, de las seis filiales, es la única que se llama distinto. En otro apartado nos dedicaremos a desarrollar una elaboración en torno al por qué. A esta altura del trabajo, nos conformaremos con mencionar que fue adquirida en 1998, al igual que la Farmacia del Águila de José C Paz. Tiene en la actualidad 18 empleados, con un promedio de antigüedad de 3 años. Fue inicialmente fundada hace más de 40 años, y sin ser la más renombrada en la zona, es de algún modo un local hartamente conocido por cualquier lugareño.

8.3.3 Farmacias Del Águila – Sucursales Polvorines y Torcuato

La Farmacia Polvorines fue fundada en 2016, a diferencia de las dos anteriores, no fue adquirida ni heredada. Se trata de un proyecto que nació en el seno del directorio de estos hermanos. Al igual que la sucursal de Torcuato, que abrió sus puertas al público en 2017, comenzó con una especie de “hoja en blanco” sobre la cual la historia aún es demasiado reciente para ser contada. De ellas sabemos por L.C. que han sido “todo un éxito”. Por momentos, en la entrevista realizada a I.C. podemos ver que la de Polvorines aún no encuentra su mejor forma desde su organización, pero desde lo comercial, parece rendir sus frutos sin mayor inconveniente.

La sucursal de Polvorines cuenta hoy con 25 colaboradores, con un promedio de 1.96 años de antigüedad, al tiempo que la sucursal de Torcuato cuenta con 10 colaboradores, teniendo una antigüedad estimada de 1.5 años.

8.3.4 Farmacias del Águila - Sucursales de Pilar y Maquinista Savio

En este caso se trata de dos farmacias adquiridas en los años 2018 y 2019 respectivamente. En el caso de la farmacia de Pilar, se trataba de un local atendido por sus propios dueños antes perder su nombre antiguo para pasar a formar parte de esta familia. En el caso de la sucursal de Maquinista Savio, se trata también de una farmacia que tenía 3 empleados y un dueño que atendía al público. Al momento de relevar esta información, ambas tienen 6 empleados cada una, y se encuentran en pleno proceso de aprendizaje. Ambas tienen un promedio de antigüedad de 1.5 años en total.

8.4 Cuando los dioses no alcanzan a explicarlo todo - Una mirada desde la “Adhocracia”.

Pensando en la contundencia de los datos, que parecen inclinarse en favor de “Atenea”, nos parece oportuno continuar el análisis haciendo un paralelismo con el modelo desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983). Este modelo estudia en profundidad dimensiones, como por ejemplo la innovación, la transferencia de conocimientos y la cultura organizacional, como un concepto más a visitar dentro del compendio de variables.

Yendo al detalle, podríamos aseverar que esta metodología busca expresarse en el marco de lo que los autores denominan “valores en competencia” (cvf, por sus siglas en inglés). Haciendo un apretadísimo resumen de las ideas centrales del modelo, diríamos que vienen a señalar que dentro de las organizaciones existen algunos intereses y valores que de algún modo se encuentran “en lucha” o “en tensión”. Es posible ubicar algunos polos entre los que oscila así la organización, como por ejemplo, entre la flexibilidad y el control, así como para conseguir objetivos internos y externos, y lograr el equilibrio que toda organización debe tener.

Retomando la idea de la cultura de Atenea, no podemos evitar pensar en la estricta relación que guarda tal postulado con lo que Quinn y Rohrbaugh plantean en términos de cultura “Adhocrática” (1983) cuyas características incluyen cualidades como la

adaptabilidad, la flexibilidad, la creatividad, la convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información. Además, los autores plantean que dentro de la cultura adhocrática suele predominar una “ausencia de poder centralizado”, porque las cadenas de mando están bien establecidas. De este modo, el ecosistema planteado hace énfasis en la individualidad, el riesgo y la capacidad de anticiparse a los problemas. Desde esta óptica, la tarea de quienes detentan las posiciones más estratégicas incluirían estimular el riesgo, el conocimiento y la creatividad para estar siempre “un paso adelante”, persiguiendo la misión de crear una visión de futuro, gestionar el caos, etc. En cuanto al conjunto de imágenes que rodean este concepto de adhocracia, aparece de modo preponderante la posibilidad de pensar en equipos de personas que, como si fueran componentes de células, son capaces de agruparse y desagruparse en conjuntos de tareas. Los autores reservan para este tipo de grupos los adjetivos de equipo dinámico, emprendedor y creativo. Desde el punto de vista de la concepción del liderazgo para la cultura adhocrática, diríamos, parafraseando a los autores, que se trata de líderes visionarios, orientados al riesgo y ante todo, innovadores. Por otro lado, y aquí quizá el análisis de Quinn y Rohrbaugh se extiende por sobre el de Charles Handy, también existe una visión de largo plazo. Es decir, independientemente de estimular el riesgo para generar condiciones de crecimiento rápido, adquisición de nuevos recursos, producción de servicios y productos únicos y originales, la visión de largo plazo no se pierde de vista y deberá servir como guía que encolumna el sinfín de tareas ad-hoc que se realicen en función de conseguir las metas planeadas.

En cualquiera de los casos, estamos hablando de una concepción de empresa en la cual los miembros de la organización alcanzan un grado de responsabilidad equiparable a lo que en términos de Jean Piaget podría definirse como el pasaje a la “autonomía” en contraposición a lo que el autor denomina como “heteronomía” (Piaget, 1984). A lo largo de su vasto desarrollo de teorías del conocimiento, Piaget habla del “realismo moral” como un estadio propio de los niños, para los que las normas y deberes son algo de orden “objetivo”, que existe por sí mismo e independientemente de la conciencia del individuo. Desde este punto de vista, podríamos decir que, para los niños, las normas y valores generalmente se imponen como algo “realmente existente”. Según su análisis, entonces, la heteronomía es lo que marca aquello que “debe ser”. En otras palabras, se diría que es necesario cumplir las normas porque así lo dispone o lo manda una determinada

autoridad, sin dejar lugar a discusiones. Desde la heteronomía, el carácter de las reglas funciona de manera “absoluta”. Es decir, sin posibilidad de interpelar, o relativizar o pensar en algún tipo de interpretaciones posible por fuera de lo explícitamente dicho. Estamos hablando de un nivel de madurez y de conciencia de un individuo, en proceso de poder registrar la norma asociada a la presencia de alguien que en su condición de agente externo actúa como garante del orden y la autoridad.

Piaget plantea así que, en términos morales, entendiendo a la moral como un sistema de normas, el pasaje de la heteronomía a la autonomía supone un salto evolutivo cualitativo en términos de madurez. La persona que alcanza la autonomía, en todo caso será capaz de regirse obrando con conciencia de lo que está “bien”, independientemente de la presencia de alguien con mayor autoridad. Para completar el análisis, diremos a continuación que, en contraposición a la heteronomía, entonces existe un estadio más evolucionado denominado por el autor como “autonomía moral”. En ese estadio, y a través de la cooperación los adultos, es que los niños comienzan a comprender que las normas no son algo rígido e inamovible, sino que puede llegar a adoptar un criterio flexible, porque desde cierta óptica más madura pueden ser sujetas a interpretación. El orden moral pasa así a percibirse no ya como algo “objetivo y absoluto”, sino más bien como algo sobre lo que el propio individuo es capaz de reflexionar, apareciendo así la posibilidad de encontrar en la norma misma, un objeto de crítica. Así las cosas, dirá Jean Piaget, en términos de acción moral madurativamente más evolucionada, no deberá ajustarse siempre a las normas, sino que conviene buscar criterios propios de acción que en todo caso puedan encontrar el equilibrio justo entre la capacidad de acomodación y asimilación a las condiciones del mundo exterior.

A instancias de justificar por qué estamos hablando a esta altura del desarrollo de un autor eminentemente abocado a un campo de investigación ajeno al de la cultura y el clima organizacional, diremos que creemos que es posible establecer que exista cierto paralelismo entre las organizaciones y el desarrollo evolutivo de las personas. Requiere pues, una dosis importante de trabajo y atención por parte de los líderes de una organización hacer entender a las personas que allí trabajan, que las normas están para ser respetadas, pero fundamentalmente están para marcar un orden de algo que debería ser resuelto. Es una frase del acervo popular la que reza que “el ojo del amo engorda el

ganado”, y desde ese punto de vista, esa creencia podría plantear que es necesaria la presencia del jefe para que los empleados hagan las cosas bien. Este tipo de cultura, llevada a su sentido más cabal, en algunos contextos organizacionales han logrado aprovechar la autonomía de sus miembros para combinarla con los beneficios que vienen aparejados del enorme y acelerado desarrollo tecnológico, generando una serie de resultados asombrosos en términos de performance, costo y calidad. Estamos hablando de organizaciones que, incluso fuera del plano de esta cadena de farmacias, pueden componerse de gente joven constituyendo proyectos que dan en llamar “start-ups” con personal altamente capacitado, lleno de energía, creatividad y talento. Estos proyectos buscan articularse de tal modo que la solución o las metas propuestas se efectúen con rapidez en un contexto de diversidad e inclusión que termina por dar resultados innovadores, bien distintos al tipo de resultados que pudieran acaso obtenerse desde cualquiera de las otras tres culturas desarrolladas por Handy o por Quinn y Rohrbaugh dentro de sus conceptos de cultura tipo “clan”, tipo “jerárquica”, o de tipo de “mercado”. Veamos a continuación un breve repaso del modelo de Quinn y Rohrbaugh.

El siguiente cuadro, adaptado por Morcillo (2007), De Cameron y Quinn (1999) resulta particularmente claro al respecto:

Clan	Adhocrática
<p>Características: valores y objetivos compartidos, cohesión, implicación de los empleados, compromiso, sentido del “nosotros”, equipos de trabajo, consenso</p> <p>Tarea de gestión: potenciar a los empleados y facilitar el compromiso, la participación y la lealtad</p> <p>Espacio de trabajo: amistoso, en el que las personas comparten mucho de sí mismos</p> <p>Líderes: mentores, figuras paternas</p> <p>Meta a largo plazo: beneficio del desarrollo individual con una moral y cohesión alta</p>	<p>Características: adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, el riesgo y la anticipación</p> <p>Tarea de gestión: estimular el riesgo, el conocimiento y la creatividad para estar siempre adelante. Crear una visión de futuro, gestionar el caos, disciplinar la imaginación</p> <p>Espacio de trabajo: dinámico, emprendedor y creativo</p> <p>Líderes: visionarios, innovadores, orientados al riesgo</p> <p>Meta a largo plazo: crecimiento rápido, adquisición de nuevos recursos, producir servicios y productos únicos y originales</p>
Jerárquica	Mercado
<p>Características: reglas formales, especialización, meritocracia, jerarquía, impersonalidad, mecanismos de responsabilidad, control, los procedimientos rigen lo que las personas hacen</p> <p>Tarea de gestión: coordinación y aplicación de los procedimientos</p> <p>Espacio de trabajo: formalizado y estructurado</p> <p>Líderes: buenos coordinadores y organizadores</p> <p>Meta a largo plazo: estabilidad, previsibilidad y eficiencia</p>	<p>Características: orientación hacia el exterior, el control viene de los mecanismos del mercado, énfasis en las transacciones (intercambio, ofertas, contratos) con agentes externos para crear ventajas competitivas. La competitividad y productividad son los valores clave. El entorno es hostil y los clientes exigentes</p> <p>Tarea de gestión: dirección por objetivos</p> <p>Espacio de trabajo: orientación a resultados</p> <p>Líderes: productores exigentes, competitivos y demandantes</p> <p>Meta a largo plazo: logro de objetivos mayores, buena posición y penetración en el mercado, ser líder</p>

Volviendo al plano organizacional y al eje del trabajo que nos convoca, quisiéramos plantear que, cuando las organizaciones alcanzan a moverse en un orden más maduro, las responsabilidades pasan a ser asumidas de modo preciso, con independencia de los miramientos que puedan tener las personas que están en lo alto de la organización.

En este sentido, diremos, la autoridad, en todo caso, puede pasar a residir en la expertiz de quienes ejecutan las tareas. Cuando esto es así, otros indicadores de autoridad, como pudiera ser, por ejemplo, ser la edad no impresiona a nadie, así como tampoco cuentan específicamente los años de servicio. Ni siquiera tiene importancia la cercanía de una persona a las cumbres de poder.

Desde este punto de vista, entonces, la posición del organigrama no es la que define la base del poder sino más bien la experiencia que precede a quienes puede confiarse un proyecto “ad-hoc”, cuando los valores, la misión y la visión de una organización han sido oportunamente internalizadas.

Desde esta perspectiva entonces, no es la posición del organigrama la que define la base del poder sino más bien la experiencia que precede a quienes puede confiarse un proyecto “ad-hoc”, cuando los valores, la misión y la visión de una organización han sido oportunamente internalizadas.

Dicho esto, y volviendo al enfoque evolutivo que mencionábamos con Jean Piaget, creemos necesario puntualizar que la cadena de farmacias parece encontrarse en pleno proceso de crecimiento, y que el pasaje hacia “la autonomía” puede ser visto como un paso deseable, o como una expresión de deseo al que sin dudas vale la pena aspirar.

Sin embargo, es preciso indicar que para alcanzar este nivel de madurez , será necesario implementar una serie de procesos, iniciativas y acciones tendientes a generar procesos previsibles , que idealmente logren estabilizar a las distintas filiales. Por otro lado, también será preciso lograr la integración de todos los grupos de trabajo para pasar a tener equipos de alto rendimiento, tal cual lo exponíamos citando a Katzenbach en el inicio del trabajo. Respecto de qué iniciativas lograrán estos resultados, es un tema que veremos más adelante entre las conclusiones. A priori, bastará para este punto mencionar la necesidad de capacitaciones, desarrollo de procesos, procedimientos, metodología de

trabajo, planteamiento de metas y objetivos concisos e incremento del nivel de confianza que acaso pueda depositarse en los mandos medios y superiores para que estos ganen la autonomía deseada. A partir de ello, recién en todo caso podríamos comenzar a observar en modo potencial- cierto grado de aquella descentralización tan anhelada como necesaria para hacer surgir una gestión ágil, dinámica, innovadora, flexible y creativa, propia de la ad-hocracia y de Atenea, según el modelo que se quiera utilizar a nivel conceptual.

Tomando en cuenta los indicadores y las entrevistas realizadas a varios miembros de la organización, en todo caso podríamos ubicar a la compañía bajo la influencia de todo lo que Charles Handy caracteriza dentro del imperio de del dios Zeus y Apolo, tanto más paternalistas y correspondientes con lo que Quinn ubica a nivel conceptual entre la “cultura del clan” y la “cultura jerárquica”, según hemos visto en el cuadro anterior.

8.5 Factores endógenos y exógenos que determinan el grado de adaptación y supervivencia de la cultura en las distintas sucursales.

Un viejo proverbio inglés postula que la belleza está en el ojo del espectador⁴, postulando que a menudo los adjetivos que utilizamos los humanos para describir fenómenos de la realidad más mecánica y material no son realmente características atribuibles a dichos elementos sino más bien una elucubración o proyección de la realidad que habita en nuestro interior. Como todo dicho del acervo popular, tiene una cuota de verdad, y una cuota de un saber que habría que comprobar. En el lenguaje castellano, con otras características y con otra connotación, se suele decir también que “no hay peor ciego que el que no quiere ver”. Queda planteada en todo caso la duda de saber si la visión es hacedora de la realidad material, o si es la realidad material la que forma modelos de representación según lo que queremos o podemos, acaso, observar.

⁴ El proverbio original es “*Beauty is in the eye of the beholder*”.

Para analizar este punto, los aportes que hace L.C. durante la entrevista nos resultan especialmente interesantes- Veamos a continuación un detalle de lo que cuenta, en un fragmento de la entrevista:

Farmacia del Águila - la farmacia principal- tiene muy incorporado y se nota y lo sé porque me lo dicen clientes, el hecho de desvivirse por ayudarte. “Vos venís y yo te quiero ayudar, yo quiero ayudarte”. Eso es lo que nosotros estamos extrapolando al resto. Lo que nosotros notamos es que la gente que se entrena, generalmente se entrena, decimos “mirá, así queremos trabajar. La Farmacia de Maquinista Savio, por ejemplo, ya arrancó con unos chicos dentro del grupo de empleados que ya existen, me consta que le fueron machacando todo el tiempo cuál es el espíritu, “vos me estás pidiendo un medicamento, yo lo tengo que tener, si no lo tengo, lo informo a compras, a quien corresponda”. Yo lo tengo que tener, vos lo querés, lo tenés que tener, o si no tengo que tener otra opción, tiene que haber otra mercadería que la pueda reemplazar. Y también tenés que sorprenderte con el precio. (Anexo, pág. 7)

Resultan particularmente interesantes las palabras que elige L.C. para expresarse. En algunos párrafos más arriba, él hablaba de la importancia de “profetizar” a la gente. En este caso, se refiere al mismo hecho desde la idea de “machacar cuál es el espíritu”. En otras partes, incluso en la página web escribió cuál es el Credo de la organización.

No tenemos claro en este momento del desarrollo hasta qué punto el directorio es consciente de los efectos que sus creencias producen en la realidad extensa de la organización, pero sí podemos ir precisando que las palabras que elige, tal cual son dichas desde su posición, parecen describir una capacidad concreta de hacer realidad la visión y misión de la organización. Tomemos para seguir con el análisis la continuación de la cita:

Las chicas de Maquinista Savio estaban sorprendidas de los nuevos precios que le tocaban vender. Conocían a sus clientes, era una farmacia de barrio populoso, pero las chicas se sorprendían, desde la cantidad de mercadería que teníamos hasta los precios en que los vendíamos. Hasta no bochar gente de PAMI, había mucha gente de PAMI alrededor, cinco recetas por día atendían y cerraban persiana de PAMI. Era para ellas raro ver que venían los abuelos y se lo llevan. ‘Lo tengo,

tomá', raro. Yo creo, me lo dicen, uno nunca sabe si se lo dicen en serio o no, pero yo siento esa satisfacción de 'estoy brindando un buen servicio'. No darle las malas noticias. De decirle al abuelo que "no", esa cultura del precio caro. Ese juego de stockearte y esperar a que suba, eso termina generando un un "no lo tengo" permanente. Nosotros queremos creer que estamos disseminando nuestros principios en los lugares que nos corresponde esta creencia (Anexo, pág. 8).

El discurso de L.C. reproduce las condiciones de un fenómeno denominado como "la profecía autocumplida" en el sentido de Merton (1968). De todos modos, es llamativo que L.C. se sorprenda al ver cómo los nuevos integrantes pasan a ser catequizados bajo los preceptos de la farmacia. Valdría la pena preguntarle por qué ese nivel de pregnancia no termina de hacer efecto en las sedes de las farmacias más antiguas. Quizá, por darle el beneficio de la duda, debemos concluir que se confirma una vez más el hecho de que nadie es profeta en su tierra. También conviene recordar esta serie de escenas cuando más avanzado el trabajo volvamos al punto en que Edgar Schein postula cómo la cultura va abriéndose paso con independencia de la voluntad manifiesta de control o poder que eventualmente quieran imprimir los dueños de la organización. En este terreno tan complejo de observar intervienen variables que no respetan ni responden a la lógica del tiempo o del espacio. De esta manera se genera, por ejemplo, que alguna parte de la compañía pueda permanecer anclada en el tiempo, mirando hacia el pasado, añorando algún viejo representante de valores con los que comulgaba más, o que de repente funcionaban de manera más conveniente a los intereses de algún trabajador. Esto lo planteamos específicamente pensando en la Farmacia Jure.

Volviendo ahora a la viñeta seleccionada, podemos además inferir que el directorio ha venido trabajando fuertemente en uno de sus valores corporativos, vinculado a llevar adelante una "transmisión clara de la cultura" a sus empleados. Teniendo en cuenta el modelo de negocios que por momentos explican tanto A.C., como I.C. y L.C., la cadena de "Farmacias del Águila" se concentra en desarrollar sus ventajas competitivas y comparativas posicionándose como líderes dentro de su segmento en tres variables definidas como centrales.

Por un lado, según hemos podido averiguar en la entrevista realizada a L.C., "Farmacias del Águila" plantea actualmente que la base de su negocio tiene como condición poder

asegurar el precio de medicamentos hospitalarios más barato dentro de la provincia de Buenos Aires. En sus palabras, L.C. cuenta que a menudo recorren la provincia para asegurar que esta condición se cumpla. Es decir, formalmente realizan un trabajo puntilloso para ofrecer al consumidor final precios más baratos que sus competidores, cumpliendo así con el principio establecido en su credo de facilitar el acceso a la salud de la población para la que trabajan.

Por otra parte, desde el punto de vista de compras y logística, se ocupan de negociar fuertemente con los proveedores y droguerías mayoristas, a modo de asegurarse que sus productos no sean únicamente los más baratos, sino los más variados. También buscan contar con disponibilidad inmediata de todo lo que ofrecen, cubriendo así con las leyes del marketing que a partir de los desarrollos de Jerome McCarthy (1982) se han convertido en una regla quasi- mandataria, en torno a cubrir lo que él denomina bajo el concepto de las “4P’s del mercado” (producto, precio, promoción y plaza de distribución).

Al respecto Kotler y Armstrong en su célebre libro “Fundamentos del marketing” (2008) postulan que el marketing es el arte de ofrecer lo que el mercado quiere y obtener ganancias. Según esta óptica, para lograr el objetivo deben realizarse estudios de mercados y conocer: qué vender, a qué tipo de público le interesa un determinado producto, cuáles serían los canales de distribución y técnicas adecuadas de comunicación para vender dicho producto y precio al que se le debe vender.

Adicionalmente, otro de los desafíos que esta cadena de farmacias busca resolver es el modo de ofrecer sus servicios en distintas localidades del conurbano bonaerense, en donde por lo general el público no está acostumbrado a contar con los beneficios ni con el tamaño de estos locales. Se ofrecen junto con los remedios una serie de productos muy variados, buscando, desde lo aspiracional, transformar el acceso a la salud y al consumo haciendo uso de la máxima que han incorporado como parte del credo, es decir, un constante compromiso con la comunidad.

Finalmente, según hemos podido averiguar en las entrevistas, otra de las ventajas que buscan es cubrir la cartilla completa de productos recetados en la obra social PAMI, que se ofrecen como parte de un servicio que termina siendo diferencial. Las farmacias que están geográficamente cerca no logran sostenerlo en el nivel de precios que ellos ofrecen,

sobre todo pensando en que los plazos de pago del Estado, como proveedor, generalmente no resultan sencillos de calzar en una cadena de pagos para remedios caros. Esto se potencia en un contexto de alta inflación, en donde los márgenes además son muy bajos, y el cliente que los compra, por lo general no tiene dinero ni interés en comprar algún otro producto. Esta cuestión en particular la desarrollaremos también más abajo, como punto de preocupación de los directores y de M. Z. en el sentido de cómo lograr transmitir a los empleados de una de la Farmacia Jure la importancia de lograr generar un “mix de ventas” que en, palabras menos técnicas, implica lograr que el comprador de productos de PAMI se lleve algún otro producto.

Continuando con el análisis, quizá valga la pena realizar una aclaración: si bien no ha sido desarrollado de manera explícita en las entrevistas, hemos averiguado de manera informal que, siempre que es posible, este grupo de jóvenes directores lleva adelante estudios que incluyen el análisis y la posibilidad concreta de comprar o alquilar consultorios externos cerca de las inmediaciones en donde se constituyen las farmacias. De esta manera, traban alianzas con médicos y laboratorios que terminan por generar un marco de negocio que beneficia a todo en el sentido de maximizar las ventas, minimizar los costos, ampliar el acceso a la salud y ampliar las fuentes de trabajo en la comunidad en donde buscan trabajar. Esto, entre otras cosas, entendemos que es parte de lo que se desprende cuando L.C. comenta sobre acciones que les han permitido generar lazos de trabajo tan oportunos como favorables. En la entrevista plantea que le sorprende cómo alguien más grande y fuerte que uno puede darle una mano que estaba totalmente fuera del alcance, basándose en la confianza solamente.

Vemos así que la combinación de factores exógenos y endógenos está permitiendo forjar de manera sostenida en el tiempo, un modelo de negocios sano desde el punto de vista financiero, que aún en contra de los pronósticos de algún miembro del directorio por momentos pudiera arrojar (A.C., en particular), vienen siendo llevados a escala de modo sustentable: en este punto vale la pena pensar en otro pasaje de la entrevista realizada a L.C., en donde comenta:

La arista financiera viene muy bien. La verdad que tuvimos acceso a muchos créditos de distinto tipo, bancario, de compra de mercadería porque ahora se están

descontando cheques a buenas condiciones y te lo trasladan a vos, por ese lado fue un golazo (Anexo, pág. 2).

Por otra parte, también L.C. reconoce que, desde su incorporación en la compañía, su preocupación ha sido siempre la de lograr resolver desafíos desde el punto de vista financiero que incluyeran la posibilidad de mantener, agrandar y hacer crecer la cartera de clientes, usuarios, empleados y beneficiarios de las farmacias. Así, por ejemplo, en otro pasaje plantea:

Habíamos tenido expectativas bastante altas, queríamos concentrarnos en las dos farmacias porque sabíamos que tenían mucho potencial, y estaba algo desaprovechado. Tenía mucha tela por cortar, mucho por crecer. Al principio nos concentramos ahí, ambas las agrandamos, y ambas las reformamos un poco, las fuimos aggiornando, todo fue creciendo, todo fue muy bien. Nosotros luego, para el año 2016 abrimos Polvorines, que resultó ser un éxito comercial. Después en el año 17 abrimos Torcuato. Y ahí teníamos cuatro farmacias, la verdad que fue un éxito en ese momento. También nosotros estábamos con el campo, que en ese momento también nos estaba yendo bien. Así que lo vivimos con mucho optimismo, como quien va ganando el partido, siempre lo vivimos así. Nos iba bien. Y a medida que pasaba el tiempo, fuimos forjando muchos vínculos con distintos actores que nos ayudaron, desde el banco, muchos proveedores, inclusive muchos colegas, que fuimos forjando vínculos y empezamos a notar la sinergia que se fue generando a través del tiempo. Y lo que significaba el buen nombre y la confianza (Anexo, pág. 2).

Otro de los elementos que a la luz de este análisis podríamos incorporar como un factor de éxito, está representado en lo que podríamos denominar una coordinación y articulación de roles de modo tal que se complementan en sus funciones los hermanos/dueños de la organización. Al respecto, I. C. plantea:

Me parece que, para el clima laboral, aporta mucho que nosotros seamos tres, que seamos jóvenes, y que estemos trabajando las mismas horas, por ahí no haciendo lo mismo, pero que estemos, que se ve por ahí el empuje. Nos mandamos miles igual, somos muy informales, eso es verdad. Somos muy informales para un

montón de cosas. Pero bueno, se sabe que hay un empuje, y eso es importante, quizás, me parece (Anexo, pág. 51).

Al respecto, el testimonio de A.C. también va en la misma dirección cuando plantea:

Eso se lo debemos en gran medida a mi hermano, que quizás por su posición de ser de nosotras tres el mayor y de ser el hombre entonces es como que fue medio automático que se convirtió en el líder del equipo si se quiere, además por su formación de administración de empresas, pero él siempre fue el que dio el empujón para ir por más, es el más ambicioso, el que plantea en una reunión con colegas, yo quiero tener la cadena o una de las cadenas más grandes de farmacias de la Provincia de Buenos Aires, siendo que hay farmacias que tienen 30, 40 locaciones digamos y cuando lo dice yo lo miro como diciendo, no digas más eso en público porque, a ver, siento como que es una locura que lo diga y la verdad que quizás no, pero también así funcionamos como equipo, cuando uno se va mucho para adelante y cada uno en su sector pero cuando se va mucho como demasiado el otro funciona como un sector de barrera. Pero es real que siempre con I.C. tenemos una visión de, bueno, hasta que no tengamos todo ordenado no podemos seguir incorporando bocas y mi hermano es el que le da para adelante, entonces bueno, ambos, todos los lugares los tres, son claves en ese sentido (Anexo, pág. 22).

Finalmente, en algunos fragmentos de la entrevista realizada a L.C., es posible observar cómo, para él, la clave del negocio tiene que ver con una forma de trabajar que se fue desarrollando a través del tiempo. Hoy, luego de 11 años de trabajo ininterrumpido lo ven con mayor claridad y formalidad, pero según él cuenta, desde los inicios no estaba formalizado el hecho de contar con un modelo de negocios que funciona “como una maquina” para decirlo en sus palabras.

Al respecto, en otra parte de la conversación él postula que la misión y visión del negocio fue constituyéndose conforme lograron ser conscientes de que el modo de trabajo que proponían intuitivamente tenía un impacto directo en la sociedad y en la comunidad en la que trabajan:

Teníamos hospitalarios, medicamentos genéricos muy baratos, muy accesibles, teníamos mucha mercadería, y empezamos a notar que la gente lo apreciaba muchísimo. Y eso se traducía en tickets, la que gente venía, estaba contenta con distintas cuestiones de la farmacia. Nosotros estábamos contentos, porque desde luego, el que te brinda un buen servicio, está contento de haberlo hecho. Siente que te dan una mano, y ahí empezamos a ver acá aparece esta vertiente, este camino, de ir por acá está claro que es correcto, que es por acá (Anexo, pág. 4).

Promediando así el análisis, otra de las dimensiones sobre las que hemos querido averiguar gira en torno a la difusa pero certera noción de que “la cultura se come a la estrategia en el desayuno”, indicando así la preeminencia y preponderancia de estas cuestiones, como elemento sobre el que vale la pena trabajar y entender antes de proponer algún movimiento.

8.6 Rasgos culturales como hoja de ruta para el logro de una estrategia.

Teniendo en cuenta que, junto al análisis de factores endógenos y exógenos, hemos abordado todo aquello que puede ser percibido como ventajoso para los objetivos del nuevo directorio, iniciaremos tomando una viñeta en la que A.C. cuenta textualmente sus impresiones centrándose en una preocupación manifiesta por no entender cómo trabajar con la línea de mandos medios, que presenta problemas desde el punto de vista de lograr los objetivos del directorio.

Antes de seguir avanzando en el análisis de la viñeta, nos parece relevante elaborar un contrapunto con otras teorías igualmente importantes que hemos encontrado en torno al concepto de “cultura organizacional”.

Como plantean Nicholson y Muijen, la noción de cultura nunca ha gozado de una definición unánime, siendo en todo caso una de las áreas más discutidas entre las exploradas por todos los teóricos de la organización (Nicholson, 1995; Muijen, 1999; Yeung et al.,1991). Tanto esto es así que por su naturaleza interseccional, ha sido abordada a menudo desde múltiples puntos de vista sin tener en general definiciones que

podieran encuadrarse exclusivamente en algún campo en particular, como lo fuera acaso el de la antropología, la psicología, la pedagogía o la sociología. Hasta la actualidad, y para los fines de nuestro trabajo, nos propondremos trabajar con las nociones de Edgar Schein define la cultura como:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas, por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (1988).

8.6.1 Elementos para una adaptación externa

Desde este prisma, veremos que existen desde el inicio unos cuantos aspectos a tener en cuenta. Entre ellos, acaso uno de los más ricos e interesantes para nuestro trabajo tenga que ver con el concepto de “adaptación externa”, como elemento a analizar. Se refiere, por decir de modo esquemático, a cómo un sistema debería ser capaz de sostenerse y mantenerse frente a un entorno cambiante. Por parte de la organización, esto supone pensar algunas definiciones con relación a los siguientes aspectos, no necesariamente en un orden jerarquizado, sino que todos estos aspectos son igualmente importantes para el autor:

a) Las metas (en el sentido de estudiar y desarrollar el modo de establecer un consenso sobre las metas derivadas de la misión central).

Desde este punto de vista, es posible inferir que el directorio de “Farmacias del Águila” tiene metas claras en lo referido a la cantidad de tickets que debe facturar por hora en cada una de sus sucursales, y de modo más amplio, tiene un plan de acción sobre el cual avanza permanentemente en el afán de continuar expandiéndose en el conurbano bonaerense. Vale resaltar que esta meta, según van mencionando en distintos momentos los directores, por el momento está cumpliéndose en tiempo y forma, sobre todo si se piensa que desde 2009 hasta la actualidad han abierto 4 sucursales y plantean abrir 3 más en lo que queda del año 2020, incluso a pesar de las condiciones adversas de la economía en nuestro contexto.

b) La estrategia y misión (en el sentido de ver cómo transmitir y asegurar comprensión común de la misión central).

Podemos pensar que “Farmacias del Águila” se ocupa de trabajar sistemáticamente en la transmisión y la comprensión común de su misión. A partir de la inscripción de lo que ellos denominan “credo” han logrado constituir una suerte de decálogo de principios fundamentales que, al modo de una religión, son profesados y repetidos como un mantra, con el que, en términos de L.C. “se machaca en la cabeza” de la gente hasta que logran entender el modo en que se hacen las cosas en esta organización. En buena medida, vemos que esto está resuelto, porque no hemos logrado advertir graves discrepancias a la hora de calificar las variables que proponen las nueve dimensiones del cuestionario de Charles Handy, tal cual se puede observar gráficamente en la sección 8.2 de este trabajo.

Sin embargo, teniendo en cuenta los párrafos citados en esta sección en los que M.Z., I.C. y A.C. plantean la problemática que gira en torno a ciertos supervisores, podríamos pensar que en algún punto el circuito de comunicación está fallando entre la transmisión y la comprensión de la misión central de este nuevo directorio. Si pensamos aquí en su postulación más elemental la cultura no es otra cosa que un conjunto de presunciones básicas, sean estas de carácter inventado, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado. Podríamos afirmar que, una vez configurados estos presupuestos, logran operar en la realidad objetiva produciendo efectos en la estructura y en el aspecto más material de la organización, con independencia del asidero que eventualmente puedan tener en argumentos concretos u otras categorías a nombrar dentro del registro de lo que podríamos llamar “verdad”. El refrán popular italiano resuena aquí como un adagio que resume el tema mejor que el autor: *“si non e vero, e ben trovato”*. La traducción indica que “aunque no sea verdad, está bien compuesto, encontrado o hallado”.

Al respecto, el propio Schein (1985) es categórico cuando postula que los supuestos básicos son criterios profundamente asumidos por los miembros de una organización que orientan su comportamiento diciéndoles cómo tienen que percibir pensar y opinar sobre las cosas. No suelen ser objeto de confrontación o debate y no son observables. En una organización, la cultura dicta la manera indicada de hacer las cosas. Muchas veces por medio de supuestos implícitos que, por otra parte, son muy resistentes al cambio. De hecho, si un supuesto básico está muy arraigado en la organización, cualquier

comportamiento en otras premisas no sería aceptado por los miembros de esta (Schein, 1985).

Al inicio de este trabajo planteábamos como Charles Handy ilustra dentro de los tipos de cultura, las características de Zeus, como modo de estructurar bajo esa figura mítica un conjunto de lo que Schein llamaría “representaciones, ritos y artefactos”. En el caso particular que estamos analizando, parecerían guardar estricta relación con un estilo de liderazgo que I.C. y M.Z. identifican como más propio de la primera gestión de “Farmacias del Águila”, con un dueño que ha conseguido dejar su impronta en la organización, marcando un tipo de relación basado en la lealtad, capaz de premiar y promover a la categoría de mandos medios o superiores a las personas que supieran integrar su círculo de confianza y empatizaran con su forma paternalista de pensamiento.

8.6.2 Relaciones entre Cultura y performance. Diferencias entre una relación fructífera y una relación embarazosa.

Teniendo en cuenta que tanto los miembros del directorio como la persona encargada del área de recursos humanos postulan de manera clara que, en general, los supervisores de la Farmacia Jure presentan problemas de gestión, arrastrando a todos los miembros de ese grupo a tener problemas de performance, vale la pena analizar y plantear qué modelo de cultura están reproduciendo estas personas. De todas los entrevistados, M.Z. es quizá la que mejor ha logrado pesquisar que algunas de las supervisoras han crecido bajo el ala del primer dueño, y han pagado con lealtad su estatus. Statu-Quo que hoy se encuentra “frezado” o “congelado” y que, frente al cambio de época, no logra adecuarse para acompañar las necesidades de este nuevo directorio, que según vemos tiene planteadas para sí y para la organización una nueva serie de metas. Al respecto, y desde cierta visión pragmática, podríamos pensar que, dentro del plan de acciones a considerar, valdría la pena revisar condiciones para la eventual rotación de estas personas ya sea dentro de la organización, asumiendo nuevos roles, o directamente pensarlas fuera de la organización, para poder dar paso a personas cuyas aspiraciones y creencias se alinearan más con este directorio nuevo. Sin embargo, cuando Schein habla de presupuestos básicos de la organización, creemos que el autor plantea que subyacen en la base de toda la

organización, comprendiendo también a los miembros del directorio. De alguna manera, vale la pena entonces pensar que estos patrones de conducta, aun siendo catalogados como disfuncionales para los estándares que hoy la organización utiliza para medir el desempeño del personal, se sostienen y se amparan en el abrigo de algunas personas en lo alto de la organización hoy en día. Al respecto, ya bien rezaba el Martín Fierro (1872), desde una óptica tanto más llana: “no hay prenda que no se parezca a su dueño”.

En este contexto, citaremos dos viñetas más para cerrar el punto, ambas ilustran la situación. En primer orden, la persona encargada de gestionar algunas de las tareas de recursos humanos, M.Z., cuenta que en la actualidad están teniendo problemas con una supervisora en particular. En la entrevista menciona:

Recibimos varias quejas de sus comentarios, ella se define como una madraza de los chicos, esa es su definición, lo hablamos muchas veces, ahí tenemos un problema, porque no es su mamá ni mucho menos y no estamos buscando una madre, estamos buscando un supervisor y tiene una manera de pensar y de plantarse, para mí, como viene de esa época, por ahí remontando Jure, porque tuvo un laburo grande para llegar a ser lo que es hoy Jure. Y como tuvo mucha confianza con los dueños se maneja sola muchas veces, con su propio criterio (Anexo, pág.18).

Por su parte, A.C., se refiere también a esta situación desde otro lugar:

Sí, inclusive, yo me doy cuenta de que, en las farmacias, los jefes de venta tienen perfiles distintos. En ocasiones los hemos hecho adrede, nos arrepintamos o no. Quizás en una farmacia uno de los supervisores tiene un perfil mucho más flexible y amigable que el otro. (...) Y no en todos los casos ha funcionado bien, pero en algunos casos se “ecuacionan” bien (SIC), porque tenes a algunos que generan un ambiente más amigable y el otro que establece los límites. No sé, es como una especie de familia que tenés a mamá bruja que no te deja ver la tele y a papá que te trae un chocolate por el costado. No digo que una empresa tenga que funcionar de esa manera, pero me parece que se da en varios casos, en varias sucursales eso. Y en general nos ha traído buenos resultados a pesar de los problemas de los mandos medios (...). Me parece que seguimos cometiendo los mismos errores,

creo que son muy comunes, quizás ahora un poco menos, por ahí por haber aprendido, un poco más, pero me parece que siempre caemos en el mismo error de pensar que un empleado es bueno en mostrador, y hace su tarea bien, va a ser bueno en como jefe, como supervisor. Ese es un error muy común que hemos cometido y muchas veces nos ha salido mal. De hecho, yo cambiaría varios supervisores, mi hermana también. Y los mejores resultados a nosotros, nos lo traen, esos jefes que son más estrictos. Es muy difícil ser estricto y ser querido al mismo tiempo, pero es posible (Anexo, pág. 31).

Al respecto, resulta muy interesante ver cómo A.C., siendo parte del directorio parecería no tener en claro lo que sí ha identificado M.Z. como un aspecto a cambiar necesariamente: aquella sentencia de “ser estrictos y ser queridos al mismo tiempo” no resulta una contradicción para el paradigma de la cultura de Atenea, ya que allí lo que predomina es la necesidad de resolver una tarea. Si resulta un problema esta contradicción de términos pensados a la luz de la cultura representada por Zeus. De este modo, cuando citamos a Martín Fierro estamos queriendo decir de un modo más folclórico, que las tradiciones también logran traspasar y colarse a través del ropaje y el linaje, perviviendo a través de las generaciones de esta hija que desde algún lugar de su carácter se ve compelida a reproducir las creencias de su padre.

Retomando lo que postula Schein en torno a los aspectos fundamentales a mirar cuando analizamos el concepto de cultura, también él llama la atención sobre la importancia de valorar los recursos y medios en el sentido de establecer un consenso sobre cómo arbitrar y administrar los medios que permitan la consecución de las metas desde el punto de vista de una división del trabajo, una estructura, con su consecuente sistema de recompensas y castigos.

Para cerrar el análisis desde este autor podemos señalar que entre el directorio parece haber un consenso sobre cómo administrar los medios que permitan llegar a las metas establecidas, al menos en lo que refiere al aspecto material y financiero. En contrapunto con esta idea, sí se advierte la ausencia de criterio entre cómo terminar de consolidar lo que podría llamarse un proceso de profesionalización de distintos sectores, justo en el punto en que las farmacias están creciendo, haciendo coincidir lo que busca la organización desde el punto de vista manifiesto y desde el punto de vista requerido.

Quizá vale la pena mencionar que el punto de crecimiento no debe ceñirse exclusivamente al sentido numérico de la palabra, sino que crecer también implica en algún punto madurar y poder pasar a otro estadio en el cual puedan emerger roles más alineados al tipo de tareas que la organización requerida ya está mostrando con signos claros que precisa avanzar. Especialmente resuena aquí una frase según la cual A.C. hace referencia a unos “tótem” que han comprado para promover un sistema de asignación de tickets que permiten la contabilización del tiempo de atención de los clientes y una serie de resistencias que han surgido frente a la adopción del sistema nuevo.

Por otro lado, ya hemos hablado en otras partes de este trabajo de M.Z. indicando que lo que necesita la organización son supervisores capaces de hacer reportes en Excel, capaces de poner límites y algunas otras cuestiones que no son, precisamente, los valores que algunas de las supervisoras promulgan cuando se ufanan, no sin cierta cuota de orgullo, de ser “madrzas” de la organización.

8.6.3 Aquello que no se mide, no existe. Lo torcido no se puede enderezar; y lo falto no puede contarse (EC: 1; 15).

Edgar Schein también postula que es necesario considerar los sistemas de medición de una organización. Con este aspecto se refiere puntualmente a la necesidad de definir sobre qué criterios se tomarán para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas.

En este punto, es necesario recalcar que la Pyme estudiada no cuenta, por el momento con un sistema de medición de la gestión, la performance, ni ningún otro concepto. Por el momento, alcanzará con postular que en estas dos décadas que lleva la compañía expandiéndose, no ha sabido, no ha podido o no ha querido desarrollar un sistema de mediciones. Si bien este punto se retomará luego, ya podemos comentar que formará parte del corpus de recomendaciones necesarias para continuar potenciando al talento de la organización, que podría contribuir más y mejor al logro de los objetivos del directorio partiendo de metas alcanzables, medibles y objetivables.

Por último, el autor trabaja la idea de elaborar un sistema de ajuste o corrección, en el sentido de establecer un consenso en torno a las formas de abordaje de estrategias y planes

de acción que eventualmente convenga aplicar cuando por alguna circunstancia no se estén logrando las metas. Hasta donde hemos podido averiguar, no se encuentra por ahora un sistema de medición de gestión en ninguna de las áreas de la compañía, a excepción de la evaluación de la cantidad de tickets por hora que logran facturar en cada sucursal. Tomando este indicador específico, parecería que la única variable de ajuste tiene que ver con el aumento o el decrecimiento del grado de frustración de I.C. y/o A.C. cuando observan que el mix de ventas no alcanza ni las proporciones ni las cantidades deseadas. Sería de gran utilidad para esta compañía comenzar a implementar este tipo de sistemas a fin de poder continuar su desarrollo de manera orgánica. En este punto, también valdría la pena remarcar la necesidad de un mejor desarrollo de las figuras de los mandos medios. Por su parte, I.C. coincide en mencionar algunas cuestiones similares:

Tenemos un problema importante en los mandos medios: ahí es donde la falla se nota, la transmisión de información, como se le dice, como no se le dice a un empleado determinada cosa, como se acciona, si se duda, si no se duda. Ahí tenemos un problema grande. Y después, específicamente en Jure es peor. Porque directamente, nosotros tenemos dos mandos medios así de relevancia, son los supervisores de cada sucursal y los farmacéuticos, que conviven.

En el caso de Jure, hace años que no tenemos farmacéuticos serios. Y los supervisores...⁵ Yo no sé bien cómo hacemos para elegirlos. Ahí está quizás el problema. No sé, este fue un tema que se charló hace unos años. Por ahí vemos que una persona es muy buena, supongamos, para atender mostrador, decimos “che, mirá, atiende rápido, es muy amable, ¿por qué no la ponemos de encargada?”. Y ahí es dónde decís “y no, la característica de una encargada, no necesariamente tiene que ser esa”. Y nos pasaba siempre con otros puestos. Y ahora, pensándolo, ahora que me lo preguntás, pienso, bueno, también es un poco informal la forma en que nosotros elegimos a los supervisores (Anexo, pág. 47).

⁵ En ese momento realizó un gesto con la mano que indica “más o menos”.

Una forma de responder a la pregunta de I.C., sería comentarle que lo que está sucediendo en Jure no es ni más ni menos que lo que Gibson (1994) plantea cuando se refiere a la existencia de subculturas, que crecen y perduran a la sombra de lo que él denomina como una “cultura dominante”. Así, podríamos pensar que Jure expresa claramente un caso de lo que el autor denomina “una subcultura”. El autor plantea:

Las subculturas se presentan cuando determinadas suposiciones valores o normas son compartidos por algunos miembros de la organización, pero no por todos. Las subculturas pueden debilitar y/u obstaculizar a una organización si están en conflicto con la cultura dominante y los objetivos generales. Cuando se oponen a la cultura dominante, las subculturas pueden crear conflictos tensiones y frustraciones entre los empleados las subculturas organizativas surgen por varias razones, tres de las cuales son las siguientes: fusiones, adquisiciones, departamentos y fuerza laboral diversa (pág. 44).

8.6.4 Elementos de integración interna.

Otro de los elementos que resulta especialmente interesante para pensar en esta organización desde Schein tiene que ver con lo que él mismo denomina “elementos de integración interna” (1990). En este sentido, el concepto se vincula al hecho de que, para el autor, la formación de un grupo supone, al mismo tiempo que realizan efectivamente aquello que tienen que hacer (la adaptación externa), el desarrollo y afianzamiento de las relaciones internas. Para ello, todo grupo deberá resolver una compleja trama de definiciones referidas a categorías como son el “lenguaje común y categorías conceptuales”, los “límites grupales y criterios de inclusión y exclusión”, el “poder y la jerarquía”, “la intimidad, la amistad y el amor”, “las recompensas y castigos” y finalmente “la ideología y la religión”.

A riesgo de saltar a una conclusión rápida, postularemos que en este terreno descrito por Schein puede encontrarse cifrada la respuesta a las preguntas que los tres miembros del directorio, junto con la persona encargada de gestionar los recursos humanos en “Farmacias del Águila” realizan con tanta insistencia. En palabras más o menos textuales, estamos hablando de que, para esta gente, la Farmacia Jure, en apariencia tan distinta al resto, tiene un desempeño tanto más tortuoso para ellos. Vale aclarar al respecto, que

A.C., Isabela y M.Z., en varios pasajes de las entrevistas plantean un desconocimiento respecto de las causas que generan fenómenos supuestamente ocultos a su entendimiento. ¿Cómo es posible entender o justificar que los chicos de la farmacia más “boutique” sean los que menos ganas de trabajar tienen, los que menos ventas realizan, cuando desde una mirada objetiva se podría decir que tienen una larga serie de ventajas respecto de los trabajadores de otras sucursales? Ya hemos visto en otros pasajes que Jure es la única de las seis farmacias que no trabaja los días domingo ni feriados, otorgando así turnos más predecibles y cortos a sus empleados. También hemos averiguado que las características del local la convierten comparativamente en un establecimiento emplazado en un entorno accesible, cómodo, vistoso, distinto que el resto.

Precisamente por eso, diría Schein. Justamente por ser distinto es que tiene comportamientos y resultados diferentes. Parece una redundancia la frase, pero quizá no lo sea tanto. Estamos queriendo decir que Jure, desde el nombre que tiene no se identifica con las otras sucursales de “Farmacias del Águila”, desde el sentido más originario y fundacional de la palabra.

Para Schein la cultura organizacional se encuentra “impresa” por su patrón de supuestos básicos subyacentes, mientras que los artefactos y los valores representan sus manifestaciones más visibles. En este caso, vale la pena aclarar también que M.Z. cuenta en la entrevista que durante varios años a los chicos de Jure se les mandaba a comprar uniformes de un color distinto que a los del resto. Pero más que uniformes, dice ella, parecen disfraces enormes. Así como los telones de los teatros se corren para descubrir y encubrir la escenografía, en este caso, podríamos pensar que las telas escogidas funcionan buscando tapar o esconder algo. Veamos lo que cuenta M.Z. al respecto:

Después, yo creo que, por parte de los propietarios, que marcaron la diferencia por ahí sin quererlo, hubo una época que las cosas eran distintas. Yo siempre lo nombro, Farmacia del Águila tenía un uniforme y Jure tenía otro, que está bien, el logo decía Jure, está bien se llama Jure, pero eran uniformes largos, gigantes, distintos, eran diferentes a los del Águila. Era terrible, básicamente era un disfraz (Anexo, pág. 16).

Pero ¿qué es aquello que están queriendo disfrazar o recomponer? La misma M.Z., en otro pasaje, refiriéndose a otra pregunta, parece tener la respuesta, al tiempo que la desconoce:

Incluso si vos ves, la presencia de los de Jure, es diferente a los chicos del Águila. Desde el aseo personal o desde el estilo. Las chicas se súper producen y las del Águila por ahí son más “todo terreno”. Lo que pasa si tomás un empleado del Águila y lo comparás con uno de Jure, ves que se puede facturar más y no es que no hay público, porque la farmacia se llena, pero hay muchas vueltas para la atención, para todo, hay muchas trabas, muchas vueltas, es diferente, incluso si vas como público, como cliente en Jure me han dicho también, gente que conozco no voy porque siempre tienen un problema, en el Águila me lo dan, son más expeditivos. Por más que sean más populosas o que tengan 200 tickets por delante. Parece que vas a esperar más, pero son rápidos, entonces salís antes que en Jure (Anexo, pág. 20).

Haciendo un juego de palabras y pensando en que las 6 filiales son hermanas, parecería que aquí la que tuvo “la suerte” de poder trabajar en un lugar no tan “populoso”, y la posibilidad de vestirse y producirse de modo más “boutique” podría despertar un cierto resentimiento, envidia o cualquier animosidad en el resto. Quizá la idea de salir a ponerles un disfraz busca inconscientemente malograr esa ventaja, a partir de “compensar” la situación de un modo tan fallido que termina por degradar la imagen de la hermana bonita en lugar de encontrar el modo de enaltecer al resto.

Vale decir, para salir del terreno psicoanalítico, que acaso sería recomendable que en lugar de disfrazar al personal de Jure, pudiera el directorio diseñar políticas que les permitieran a las personas que trabajan en el resto de las filiales descansar dos veces por semana, sin francos rotativos entre otras ventajas de las que actualmente goza la hermana diferente.

Continuando con el análisis en esta misma dirección, Harry Abravanel tiene un planteo interesante cuando postula que “dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser esta un contexto

dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente" (1992, pág. 15).

Hacia el final de la entrevista realizada a M.Z., ella termina comentando y explicando la pregunta sobre qué es lo que subyace debajo del disfraz, que acaso pulsa por salir buscando ser escuchado con insistencia:

Bueno, no lo había pensado nunca de ese modo. Pero sí... A veces lo que parece que se dice en Jure en ese sentido informal es que "a los dueños les importa nada más facturar, no les importamos nosotros como personas". Yo calculo que viene por ahí y hagas lo que hagas, la acción que hagas no llegas al núcleo, nunca, hay una barrera. Tratamos de tenerlos siempre en cuenta para todo, pero la recepción nunca es buena. Las fiestas de fin de año parece que hay que terminar rogándoles que vayan... en fin... te diría que en Jure hay una suerte de barrera, es como algo impenetrable (Anexo, pág. 19).

Edgar Schein postula en el trabajo que venimos citando que ciertas organizaciones pueden, en ocasiones, llegar a adoptar una mirada que busca quedarse en el pasado, pudiendo encontrar razones, conscientes o inconscientes para resistir y perdurar en esa actitud. La cultura, así, se convierte en un elemento que tracciona resultados, y desde nuestra posición, creemos que bien vale todo esfuerzo para intentar comprender los fenómenos culturales, como elementos que producen efectos sobre la performance de las organizaciones. El autor se concentra más bien en destacar los efectos que tiene la cultura sobre la estrategia organizacional ya sea como una fuente de fuerza estratégica o en la propia implantación de la estrategia, y llama la atención sobre la importancia de planificar teniendo en cuenta los aspectos culturales ya citados.

También propone una relación entre cultura y estructura y postula cómo la primera puede llegar a destruir literalmente todo intento de cambios sobre la segunda, cuando no se consideran las presunciones básicas que los vuelven comprensibles para las personas.

Al respecto, Schein menciona que especialmente debe prestarse atención a estos fenómenos toda vez que se realizan fusiones y adquisiciones. Desde esta perspectiva, parecería que es necesario llamar la atención sobre el punto, dado que, objetivamente

hablando, Jure ha sido adquirida en el año 1998 y aún no ha logrado abandonar su nombre de soltera para casarse con los valores y la propuesta de sus nuevos dueños.

Repasando un pasaje breve de la entrevista realizada a L.C., observamos con atención cómo él narra remontándose a sus primeros tiempos en la farmacia:

Brevemente te cuento la historia de la farmacia. Mi viejo compró la Farmacia del Águila en el año 98, la reformó en el 2000-2001, y luego en el 2001 compró Jure. En ambos casos fue con socios, luego entró en juicio con el socio, terminó quedándose con el 100% de ambas. La Farmacia Juré estaba en la esquina, era un local viejo, que, durante el conflicto judicial, los socios pensaban tirar para abajo. Así arrancamos con I.C. en ese momento (Anexo, pág. 1).

Creemos ver con claridad que, desde un inicio, la adquisición de esta farmacia fue realizada sin mediar algún tipo de trabajo de reconquista en el sentido de querer reconducir las ilusiones y las razones que subyacen desde el punto de vista motivacional en el contrato psicológico de cualquier persona que además del salario busca una razón de fondo para trabajar y sentirse digna a través de algún reconocimiento, sea este formal o informal.

Con respecto a la dimensión de motivación, esta es “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (Chiavenato, 1994) dado que, dependiendo de la situación que viva el individuo y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que lo motivará o no.

La motivación es un tema que involucra tanto aspectos intrínsecos como extrínsecos de la persona, es decir, implica reconocer sus necesidades y prioridades, así como también aquellas condiciones que ofrece la organización.

Diremos aquí que el trabajo, más allá de movilizar a las personas por un salario, tal y cual lo plantea M.Z., también implica una movilización de los recursos psíquicos y mentales que deben poder ponerse en marcha para lograr el objetivo. Al decir de Neffa, se requiere “disponer de conocimientos, haber acumulado experiencia, captar y procesar

información, mostrar interés y estar motivado e involucrado, tanto a nivel individual como en relación con el colectivo de trabajo” (2018, pág. 12).

Lo dicho hasta aquí, entonces, permite entender que, si no se potencia en los empleados su motivación y no busca una mirada que los incluya como parte de un plan, estará poniéndose en riesgo la consecución de los objetivos organizacionales en la empresa tomada como caso de estudio en este trabajo.

Acaso, en aquel entonces, pensando en la teoría de McGregor, parece que hasta ahora ha desconocido el valor que los sujetos pueden aportar cuando deja de considerarlos a la luz de su “teoría X” (1994).

En este punto, quizá valga la pena detenerse a reflexionar sobre una diferenciación entre los tiempos lógicos que maneja una organización y los tiempos cronológicos, que en contra de lo que muchas veces se intuye, pueden no coincidir en absoluto, tal cual lo plantea Schein, ya que desde 1998 hasta el 2020 ha pasado una cantidad considerable de tiempo en la que podría haberse transformado la realidad de la filial Jure, y sin embargo, nada se ha cambiado hasta ahora, a pesar del descontento que tienen -en apariencia al menos- tanto los directores del negocio como los trabajadores.

Finalmente, y para cerrar este análisis observaremos un fenómeno que llamó la atención cuando llegamos a advertir que las personas que hoy trabajan en Jure son en un 85% “nuevas”. De hecho, esa filial tiene un promedio de antigüedad de 2.9 años. Es decir que a pesar del paso del tiempo y a pesar de que hubiera habido una altísima rotación en años pasados, las actitudes de resistencia se las arreglaron para perdurar.

Observando en detalle, vemos que dentro del 15% que queda trabajando desde el momento “fundacional” aún queda una supervisora, quizá como representante de aquello que intentaríamos pensar en tiempo pasado, pero está más presente que nunca.

Sigmund Freud (1917) sostiene que en la melancolía se urde una multitud de batallas parciales por el objeto; en ellas se enfrentan el odio y el amor, el primero pugna por desatar la libido del objeto, y el otro por salvar del asalto esa posición libidinal. A estas batallas parciales no podemos situarlas en otro sistema que el inconsciente, el reino de las

huellas mnémicas, previas al dominio de la palabra y a su poder representativo, en tanto que significante portador de múltiples significados.

Con todo lo dicho entonces, concluimos esta sección de análisis reflexionando en sentido amplio que la cultura de esta organización se encuentra aún en un momento de consolidación.

Será preciso comenzar a llevar un registro más visible de las presunciones básicas de quienes componen la empresa para esperar a que algo cambie en el sentido que venimos describiendo las cosas, aunque más no sea para dejar estas “batallas” atrás y dejar de pagar los costos de un litigio ya finalizado en el terreno de la justicia civil, que no ha encontrado todavía el camino de la paz o reconciliación para las partes desde algún lugar simbólico, más allá de la transacción feliz pero mezquina limitarse a cumplir al pie de la letra exactamente lo que marca una descripción de puesto, sin dar más a cambio de lo que pueda ser exigido.

8.7 Clima organizacional: El sol sale para todos.

Tomaremos para continuar el análisis la definición de Goncalves, Alexis (2000) en su libro “Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad” según el cual el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Pensando en cuál es el impacto de la cultura y el clima laboral en la performance actual de la Compañía y partiendo de las palabras de A.C. e I.C., podríamos inferir que el clima generalmente es adecuado, en el sentido de que “todo el mundo la pasa bien mientras trabaja”.

Por momentos Isabela en su entrevista detalla que a los empleados de la farmacia por lo general les encanta saberse parte de una organización que vende productos que representan cierta complejidad que, por ende, saber venderlos bien representa un motivo de orgullo, sobre todo cuando pensamos que están contribuyendo directa o indirectamente con la misión de la compañía en el sentido de facilitar el acceso a la salud y comprometerse con la comunidad para la que trabajan.

La viñeta que sigue a continuación, resulta especialmente ilustrativa para mostrar cómo desde cierta mirada de A.C. e I.C., el clima de “joda” es leído en clave de que no está bien divertirse por demás, y la abundancia de esos momentos de ocio en algunos casos existen y se agrandan de manera incontrolable, afectando negativamente la métrica que observan en torno a la cantidad de tickets facturados y la calidad de ventas (en el sentido de un mix de ventas que pretenden generar).

I.C. plantea:

La farmacia, tiene un atractivo muy interesante para la gente que quizás no tiene, o tal vez no tiene idea de estudios universitarios o no puede hacerlo. Pero si tiene ganas de aprender y de sentir que a su trabajo le da un valor agregado al saber. Eso lo veo mucho, como que les gusta que no vendan papas, sino medicamentos. Y que, además, aprendes un montón, y es algo que se ve como serio, ¿no? Además, que es un ambiente limpio, ordenado, y además que es una empresa grande y joven. Eso lo ven también mucho. Como que hay escalafones, hay posibilidades, eso también lo ven algunos. Pero otros yo creo que es también porque es un trabajo que tiene un plus, les da un valor agregado a ellos como para el mercado laboral también después ¿no? Para ellos sentirse que saben de “esto” que no es joda (Anexo, pág. 45)

Analizando el tema desde fuera de la organización, diríamos aquí que se advierte la ausencia de un mecanismo más sistemático para mantener motivado al personal. Así las cosas, ante la ausencia de roles claros de liderazgo, la función de contención y de foco centrado en las tareas no existe para los empleados. De este modo, en virtud de cómo suceden las cosas en un determinado día, es posible entender que los empleados no encuentren un modelo en el cual reflejarse, o contar como punto de apoyo, viéndose en todo caso abandonados a su propia suerte, o en el mejor de los casos, viéndose instados a continuar con la rutina sin detenerse a evaluar cómo agregar valor en la gestión de las tareas diarias.

Sería deseable en este contexto desarrollar políticas que tiendan a generar mayores niveles de engagement, no sólo para mejorar la performance del equipo desde el punto de vista

del negocio, sino para poder potenciar a las personas que eventualmente busquen desarrollarse a partir del desarrollo de sus fortalezas y competencias. Desde el punto de vista de la amenaza que representa el hecho de no ocuparse del clima de manera sistemática, podemos también pensar que el modelo de negocio que elige esta organización requiere un elevado nivel de compromiso por parte de los vendedores, reposidores y cobradores, para asegurar que el alto volumen y rotación de ventas logre compensar los bajos márgenes de ganancia de los productos que ofrecen.

“El clima”, desde este enfoque es una categoría difusa, cambiante, difícil de predecir. Si algo tiene de constante, es el hecho de afectar a todos por igual: los compañeros de trabajo, jefes, directores (toda la organización como empleadora), clientes o usuarios, etc. Al mismo tiempo, y precisamente por su condición endeble, es un aspecto a menudo relegado, postergado o evitado. Sin embargo, no deja de ser parte de lo que algunos denominan como factores de riesgo psico-social.

El clima laboral debe ser adecuado y estimular un ambiente de placer, donde no sea objeto de hostigamiento, injusticias, violencia, acoso. Los ambientes adecuados propician espacios para el crecimiento, la transmisión de conocimientos, la cooperación y el aprendizaje.

Cuando la dirección de la empresa no conoce bien las labores reales que se desarrollan, no comunica claramente los objetivos y las responsabilidades asignadas, cuando no se transmite las consignas de manera correcta, cuando se cometen injusticias, estas provocan un inadecuado clima laboral desencadenando sufrimiento y desaliento en los trabajadores, afectando los resultados organizacionales.

A.C. lo desarrolla de esta manera:

Hay un foco muy fuerte, en trabajar, con cuidar, en trabajar en esta idea de cuidar al adulto mayor, que esté cómodo, que esté confortable, que espere sus medicamentos en un lugar agradable, que lo atiendan bien y es un desafío, esto trae, tiene un costo muy alto poder hacerlo, que a veces da un poco de miedo. Tiene un costo muy alto porque, bueno, como quizás lo hemos charlado en alguna

otra ocasión, atender Pami, si bien es farmacia y es un establecimiento de salud pública o semipública, no deja de ser un negocio que tiene que ser rentable y tiene que mantener a sus empleados y para poder sostener el volumen de PAMI, para empezar, tiene que haber volumen de PAMI porque la cantidad es mucha y el margen es muy pequeño, pero sí tiene que ser un mix interesante para poder sostener todo eso. Digamos, muchas veces se siente como, mi principal cliente es el estado (Anexo, pág. 26)

I.C. por su parte, reflexionando sobre las diferencias entre las diferentes farmacias comenta

Farmacia Del Águila que es la más grande, es el caballito de batalla, es como que van para adelante y van para adelante. Incluso cuándo no está del todo prolijo, pero le dan, le dan, le dan, sin problema. No tienen drama. Farmacia Jure, yo la veo como la farmacia “boutique” digamos, en todo sentido, los chicos también son muy ... “boutique”, y creo que son los que menos entienden cuál es su rol en el trabajo. Por eso te decía que son chicos que vos los entrevistas solos y te dicen “Me encanta lo que hago, porque ayudo a la gente”, pero después no se nota (...) Entonces no sé porque no están conformes o qué pasa, una de las cosas que estuvimos vislumbrando en esa farmacia para mejorar el clima, pero claramente no es como las demás. Después está Farmacia Polvorines que son muy jóvenes todos, los farmacéuticos son muy piolas, y entonces es como que está todo “re cool ahí”. Y también muy laburantes todos. Muy nueva también, es del 2016. Después está Farmacia Torcuato, que es una farmacia más chica y menos masiva, más carera, la gente de Don Torcuato es un poquito más exigente. Los chicos también son un poquito que les cuesta manejarse un poco como... son farmacias que nacieron del modelo del Águila de José C Paz, ¿no? Ahí todos los chicos están sectorizados, por ejemplo, yo vendo mostrador, entonces no guardo cajas (Anexo, pág. 43).

8.8 Análisis desde la perspectiva de Aldo Schlemenson

A continuación tomaremos los postulados que el autor trabaja en su libro Análisis organizacional en pymes y empresas de familia, incluyendo un análisis de cada componente de lo que se denomina como Dimensión “Proyecto”:

Para que un proyecto sea bueno, debe ser coherente, realista, realizable, promotor de efectividad (...) (2013, Pág. 45)

En una de las entrevistas, la persona encargada del área del departamento de recursos humanos (“M.Z.”) cuenta cómo para ella es fundamental estructurar el proceso de selección buscando dos cosas: calidad en la atención y velocidad de respuestas. Tanto ella como responsable del área, como los dueños de la organización valoran estos dos temas como aspectos fundamentales sin los cuales no es posible hacer crecer el modelo de negocio.

Por otro lado, una de las dueñas (A.C.) habla de su hermano Luciano como alguien que ambiciona construir 30 sucursales en la provincia de modo tal de asegurarse una cadena amplia que termine por ser “la opción preferencial” de las personas que buscan precio y variedad de medicamentos. Si bien A.C. comparte la visión, deja entrever que lo difícil es acompañar esa visión con un plan de acciones concretas que permitan realizar esta visión en el corto y mediano plazo (como si fuera un lindo deseo, difícil de alcanzar). No obstante, vale la pena aclarar que ellos se sorprenden de haber logrado abrir 4 sucursales nuevas en 5 años, con planes concretos para terminar abriendo 3 más durante lo que resta el 2020. Adicionalmente, siguiendo con el planteo de Aldo Schlemenson, para que una organización sea exitosa, necesita tener la posibilidad de ser **“oferente de una contribución diferencial”**. Este aspecto está muy claro en Farmacias del Águila tanto en el imaginario colectivo del directorio como en el actuar de cada empleado. Parte del valor agregado que buscan dar a su “audiencia” (¿o clientes?) es lograr trabajar con una línea de descuentos muy importante para los medicamentos de la obra social PAMI en todos los casos y con una atención rápida para que las personas de tercera edad no tengan que esperar un tiempo prolongado dentro de la farmacia.

Según hemos podido averiguar, la decisión corporativa de trabajar todos los productos que regularmente necesitan los usuarios de PAMI implica estar dispuestos a soportar una larga serie de condiciones difíciles de sostener desde el punto de vista financiero y económico del negocio, sobre todo si se tienen en cuenta los largos plazos de pago que en general son moneda de cambio cuando se tiene al Estado como proveedor. Al respecto, en la entrevista con A.C. detalla

Sí hay un foco muy fuerte en trabajar, con cuidar, en trabajar en esta idea de cuidar al adulto mayor, que esté cómodo, que esté confortable, que espere sus medicamentos en un lugar agradable, que lo atiendan bien y es un desafío, esto trae, tiene un costo muy alto poder hacerlo, que a veces da un poco de miedo. Tiene un costo muy alto porque, bueno, como quizás lo hemos charlado en alguna otra ocasión, atender PAMI, si bien es farmacia y es un establecimiento de salud pública o semi pública, no deja de ser un negocio que tiene que ser rentable y tiene que mantener a sus empleados y para poder sostener el volumen de PAMI, para empezar, tiene que haber volumen de PAMI porque la cantidad es mucha y el margen es muy pequeño, pero sí tiene que ser un mix interesante para poder sostener todo eso. Digamos que muchas veces se siente que mi principal cliente es el Estado (Anexo, pág. 26)

Otro de los puntos definidos como necesarios para poder tener un proyecto de trabajo sustentable, está vinculado a lo que Schlemenson denomina **perspectivas de crecimiento**. Tengamos en cuenta que desde 2001 a la actualidad el directorio ha resuelto abrir siete sucursales y en lo que resta del 2020 pretenden abrir tres más. El crecimiento como ambición está presente en todo momento entre las proyecciones de este directorio “nuevo “que a sus inicios contaba con 30 empleados y en la actualidad tiene 175 personas trabajando para ellos.

Continuando con el análisis de esta dimensión, el autor que venimos citando plantea también la necesidad de que en toda pyme debe existir **un vector que justifique su fundación**. Pensando en la misión y visión de “Farmacias Del Águila”, el énfasis está en lograr “facilitar el acceso a la salud”, lo que implica trabajar para generar condiciones que les permitan ofrecer medicamentos con más descuentos que el resto de sus competidores. Así se plantea un modelo de negocios que busca más la rotación que el margen de sus

productos, lo que buscan como vector es poder fundar sucursales en distintos puntos del conurbano bonaerense, acercando opciones de compra accesibles a un público ávido de una oferta amplia y acomodada a las posibilidades de ese sector de la sociedad que, de otro modo, no podría comprar estos productos.

Volviendo al autor, otra de las características de un proyecto, tiene que ver con la **búsqueda de nuevos posicionamientos**. Si pensamos en términos de “la organización requerida” (E.Jacques 2003), podríamos pensar que lo que se requiere para trabajar en Farmacias del Águila tiene que ver con la velocidad y la calidad de atención. Por otro lado, de la entrevista realizada a Luciano se desprende una búsqueda en el sentido de conseguir un tipo de relacionamiento “óptimo” con droguerías mayoristas y bancos, confiando en la capacidad de pago a término, generando posibilidades de apalancamiento que redundan en compras estratégicas. De esta manera, el objetivo es conseguir precios comparativamente más baratos que lo que ofrece la competencia en cada zona en donde hay una sucursal de Farmacias del Águila. Esta búsqueda se combina con una acertada capacidad de lectura de las necesidades de los clientes de las farmacias. El joven directorio, entonces, busca convertirse en líderes de su segmento a través de un posicionamiento que les permita innovar y renovar sus productos, produciendo condiciones para una oferta amplia y superadora.

Avanzando con los requisitos de todo proyecto, es necesario tener en cuenta lo que Schlemenson llama un “plan central” del cual se deducen los propósitos, metas y objetivos de las funciones contempladas en la estructura – En este sentido parecería que el directorio ha logrado constituir aunque más no sea de manera informal, un plan central. El hermano mayor de esta familia comenta al respecto:

Yo quiero darte el hospitalario más barato, lo más barato de la Provincia de Buenos Aires. Hemos recorrido, no toda la provincia, pero si buena parte, para cerciorarnos de esto. Hicimos también como una especie de culto de tener el medicamento en el momento que vos querés, la marca que vos querés en ese momento. Y también dar un servicio de atención a los que por ahí más lo necesitan. En este caso concreto, la gente de pocos recursos y la gente de PAMI. Fundamentalmente es eso. Tenemos mucha vocación de atender a la gente de

PAMI. Nos especializamos mucho en esa obra social. En un nicho del mercado, despreciado por la mayor parte de las farmacias, o la mayoría, de la provincia.

- (Anexo, página 4)

El autor que venimos citando también menciona entre la etapa de la dimensión de un proyecto que “Los proyectos nacen de intuiciones” (Pág. 44) :

En este sentido, resulta interesante revisar las palabras de L.C., que comenta:

Lo que más me motivó, yo trabajaba en el sector financiero, me gustaba estar ahí y tenía ganas de quedarme, pero también lo aproveché como una oportunidad para chequear en qué andaba mi viejo. En la farmacia yo ya había trabajado, pero no con tanto nivel de compromiso, y la verdad que lo que vi es que había mucho por hacer. Mi viejo estaba grande, medio que lo sobrepasaba la situación, porque bueno, estaba solo. Estaba grande, este éxito lo agarró grande. Era una farmacia que había mucho por hacer. Estaba la farmacia grande, que hacía muchos tickets, y estaba “Jure” que hacía doscientos tickets. La farmacia “Jure” estaba en la esquina, era un local que dejaba mucho que desear, viejo, porque durante el conflicto judicial, era negocio para los socios tirarla para abajo. Así arrancamos con I.C. en ese momento. Y bueno, desde el comienzo, anduvo bien, como que las medidas que fuimos tomando rendían sus frutos y fuimos con un perfil bastante alto, bastante ambicioso, digamos. La reformamos un par de veces y la farmacia “Jure” también la reformamos también la agrandamos. - Habíamos tenido expectativas bastante altas, queríamos concentrarnos en las dos farmacias porque sabíamos que tenían mucho potencial, y estaba algo desaprovechado. Tenía mucha tela por cortar, mucho por crecer. Al principio nos concentramos ahí, ambas las agrandamos, y ambas las reformamos un poco, las fuimos aggiornando, todo fue creciendo, todo fue muy bien.

La delegación asegura la realización y la coordinación del plan a través del sistema ejecutivo –

En relación a este tópico, observamos un incipiente interés por parte de algunos miembros del directorio en poder delegar “en algún momento remoto” funciones , y crear una capa de mandos medios que permita un modo de acción más resolutivo. Sin embargo, tal y como venimos postulando en otras secciones del trabajo, parecería que en aras de perseguir el crecimiento y rápida expansión, al directorio le alcanza con saber que tiene gente de confianza que reporta los problemas que eventualmente suceden, pero por el momento entienden que lograron armar un sistema “tipo maquinita” como dice L.C. en su entrevista. La maquinita, por el momento funciona. Habrá que ver cómo se sostiene conforme vayan aumentando los costos asociados a la incorporación de personal, y el incremento de gastos que en general vienen asociados con la expansión del negocio.

La meta debe establecerse en términos observables –

Este planteo de Schlemenson viene muy al punto, y tiene que ver con una de las preguntas que se hacen dos de las dueñas de las farmacias, cuando se preguntan -no sin cierto grado de frustración- qué más tienen que hacer para que una de las filiales alcance los objetivos de facturación que proponen. Diríamos, desde una mirada externa, que la falta de metas explícitas, que puedan ponerse de manifiesto en una descripción de puestos, o en un formulario que dé cuentas del desempeño de cada persona, resulta tan impreciso como navegar en la oscuridad.

El pasaje a la acción permite testear en la realidad las intuiciones y los proyectos imaginados. El plan ausente es suplido por el proyecto del dueño o socio principal, que puede resultar insuficiente toda vez que no sea producto de un análisis sistemático ni esté sometido a una revisión y crítica metódicas.

L.C. “Igual te planteo también la inquietud, en el crecimiento que estamos hablando que esperamos tener, hay gente que lo ve tal vez en forma más directa, y otra que le cuesta más ver el beneficio, a un empleado de mostrador le puede costar ver el beneficio que vos puedas poner más farmacias, que por ahí la gente del departamento de recursos humanos, el departamento de finanzas que le impacta, que le impacta más directo que tal

vez a la persona que está en el mostrador de una farmacia. Es un desafío. Que él lo entienda que crece la cadena y se tiene que poner contento, es un desafío”

Análisis FODA, articulando factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades) a fin de establecer el realismo y la coherencia del proyecto. -

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directorio altamente comprometido con la misión • Alto grado de cohesión entre directores • Modelo de negocios exitoso • Ciclo vital del negocio en proceso de crecimiento • Nómina del personal enfocada a resolver tareas y cumplir procesos instrumentados desde la dirección. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear e implementar un plan de capacitación que permita a los directores y mandos medios comprender la diferencia entre "puesto" y "persona". (Específicamente, se recomendaría entrenamiento en Modelos de gestión por competencias, descripciones de puesto con indicadores de gestión) • Implementación de políticas de reconocimiento al buen desempeño • Desarrollar políticas de capacitación y desarrollo tendientes a la profesionalización de los puestos (principalmente para mandos medios y en el equipo de ventas). • Desarrollar una política de incentivos para balancear el "mix de ventas" y mejorar la capacidad de instalar en el mercado productos por fuera de lo que es el paquete de "PAMI"
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de desarrollo de mandos medios • Plan de carrera estanco • "Filial Jure" poco identificada con el nuevo modelo de gestión • Alta centralización / bajo poder de delegación • Comunicación informal, de escasa transparencia. • Bajo nivel de contención y de guía por parte de los supervisores • Bajo nivel de reconocimiento (bonos por performance, premios, beneficios corporativos) 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La agenda de prioridades del directorio no comprende a su personal como principal activo de la compañía, ni como factor clave para un crecimiento / desarrollo sustentable. • La ausencia de una propuesta de valor pensada para los colaboradores determina una experiencia del empleado débil. Sumado al escaso nivel de desarrollo de políticas que fomenten el crecimiento del personal, y frente a la llegada de un competidor (farmacity, o central del oeste por ejemplo) los talentos podrían fácilmente fugarse, complicando los planes de crecimiento acelerado que el directorio plantea. • La percepción de un clima negativo en algunas de las filiales en particular, y la falta de indicadores de performance en general, conminan la posibilidad de desarrollar un equipo con el nivel de desempeño esperado por los directores de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Entre los factores internos, el autor destaca la estructura; los sistemas y procesos; la dotación humana, las personas ocupando posiciones concretas; y los recursos materiales e intangibles. –

Aquí volveremos a observar que, desde una mirada evolucionista, y considerando que toda buena gestión de *change management* implica la noción de “*timing*”, creemos que la organización está en un momento más que oportuno para generar un cuadro de mandos medios confiable, sobre el cual luego puedan apoyarse para seguir creciendo. Conforme la organización crece, será necesario en algún momento comenzar a delegar funciones tan vitales como lo son las de las operaciones de compra, logística, tesorería y pago a proveedores. Al respecto, es interesante lo que plantea A.C. en relación a uno de los empleados de mayor confianza: Gabriel. A pesar de la confianza, no logra completar las expectativas para convertirse en “la mano derecha” que en algún momento precisará para

continuar creciendo ella misma en sus responsabilidades. A partir de esto, postulamos, existen posiciones “clave” en la organización que al momento sólo están siendo trabajadas desde un marco transaccional, en el cual las personas se limitan a cumplir los requerimientos únicamente, sin tener oportunidades de mostrar su capacidad de agregar mayor valor a las tareas.

Factores más relevantes a tener en cuenta.-

También hay otros factores relevantes a tener en cuenta. Entre otros, las necesidades de las audiencias externas (clientes, usuarios, público en general), la previsión de eventos de gran impacto (cambios jurídicos profundos, transformaciones culturales, enfrentamientos políticos, etcétera) y los desarrollos tecnológicos o científicos - (Schlemenson , 2013 Pág. 47)

En este sentido, al momento de elaborar conclusiones y recomendaciones, planteamos aquí la necesidad de comenzar a sondear a las distintas audiencias de la organización. Tanto encuestas de clima para los clientes internos, como encuestas de satisfacción del cliente externo. De lo que hemos podido averiguar en las entrevistas con A.C., se desprende el hecho de que, en la actualidad, la compañía tiene identificadas a la vocación de servicio y a la velocidad de atención como valores clave. Sin embargo, operativamente hablando, no está medido o evaluado de modo concreto el modo en que podrían plantearse metas concretas.

Ejemplo de ello es este fragmento de la entrevista en el que consultamos el modo en que se vivió la introducción del tótem⁶ en el circuito de trabajo:

Cuesta mucho. Eso se dió en enero y fue todo medio raro porque no era solamente instalar un “tótem” y optimizar los recursos, sino que, bimestralmente se iban haciendo análisis de los números. Inclusive, con esto del inicio del Coronavirus y los cuidados que debemos empezar a tomar, nos pasó la semana pasada, que mi hermana se enteró de casualidad que

⁶ Tótem es el nombre genérico que Alfonsina le da a un sistema de asignación automática de turnos, similar al que existe en bancos del sector público y privado, que organiza y automatiza la tarea de la atención, tomando en cuenta que el usuario final puede cargar allí sus datos y el tipo de servicio que busca. Por ejemplo, el cliente puede indicar si espera ser atendido por obra social, por PAMI, o si es una compra directa de un artículo de perfumería, etcétera).

hacía varios días que se habían dejado de entregar los números del tótem. Porque el cliente hoy entra a la Farmacia, busca el número y después, si hay mucha gente adentro, se va a hacer la fila afuera. Los turnos se los estaban dando cuando la persona ya había hecho la fila y había ingresado al local, lo que hace que las estadísticas no sirvan para nada y ahí está el problema de los mandos medios y el no entender la consigna, no poder identificar qué es lo importante, qué es lo urgente, qué no puede pasar jamás (*Anexo, pág. 27*)

Vemos aquí que la falta de indicadores de gestión (o *KPI*⁷, para la jerga) no permite medir en qué grado, en qué intensidad, y sobre todo en qué tiempos se podrá impactar la operación en el nivel que se esté esperando, dejando poco margen para resolver las frustraciones que ocasionalmente se generan, por quedar estas atrapadas en el plano de las sensaciones, intuiciones, opiniones y rumores.

LA ESTRUCTURA

La estructura ofrece el continente para la implementación del proyecto. (2013, Pág. 49)

El proyecto original del primer dueño de la farmacia (el padre de los actuales directores) pudo llevar adelante su proyecto gracias a que contaba con una estructura, de personal, un lugar físico y una red comercial que le permitía llevar adelante sus negocios. Desde el inicio, el proyecto incluyó durante 3 años a un socio, del cual el dueño se separó, juicio mediante, en 2001. En este sentido, se entiende que la estructura de negocio familiar se terminó de configurar a partir de este suceso.

Siguiendo a Schlemenson sabemos que sólo con el desarrollo –y la creciente complejidad que este provoca– aparece la necesidad de discriminar instancias y formalizar una estructura global. Desde luego, la transición entre la indiscriminación y el nuevo ordenamiento trae aparejados conflictos, contradicciones y confusiones. A medida que la empresa fue creciendo y desarrollando nuevos canales de venta, su estructura se va complejizando. Aparecen nuevos empleados, nuevos supervisores y con ellos, cierto nivel de conflictos. Al día de hoy podemos observar que la empresa no posee un organigrama

⁷ Las siglas significan *Key Performance Indicator*, o, en español, indicadores clave de desempeño.

claro ni se ha puesto a trabajar en las relaciones entre los colaboradores lo cual en ocasiones puede llevar a confusiones entre los miembros. Dentro de las contradicciones podemos incluir aquí que las nuevas filiales parecerían poder incorporar personal con una curva de aprendizaje suficientemente adecuada, y por su parte, los conflictos parecerían acentuarse en los sectores de la organización más antiguos (ejemplo de esto, es el ya citado caso de la Farmacia Jure).

La Pyme comienza a requerir –además de diferenciación de áreas– la profesionalización de la gestión. El crecimiento dispara la necesidad de un cambio estructural básico que implica la aparición de diversos estratos gerenciales ejecutivos que acompañan al desarrollo de una estructura de laboriosa concreción. (2013, Pág. 50)

Tal como venimos postulando, estamos en presencia de un momento que requiere que la estructura comience a cambiar, se aggiorne y profesionalice. Aparentemente el contexto ágil, el crecimiento y expansión de sucursales con su consecuente aumento de personal, están requiriendo que los directores comiencen a establecer una capa de ejecutivos (hoy inexistentes). Estos serán vitales para continuar con el desarrollo de la empresa de forma favorable. Desde una mirada evolutiva esta es una etapa clave en el desarrollo de una Pyme. Sería fundamental y fundacional, en este sentido que la organización lograra reconocer que es conveniente para este estadio salir a contratar personal profesional idóneo que, a través de un expertise técnico, logre desarrollar políticas, indicadores y tableros de gestión que permitan llevar la performance de la compañía a un nivel tanto más eficiente como ágil. Esto no pretende decirse en desmedro de los niveles de eficiencia actual, pero teniendo en cuenta el carácter ambicioso del plan de crecimiento, nos parece interesante puntualizar las ventajas de la tecnificación de los puestos, a fin de evitar cuellos de botella que podrían presentarse a partir de este contexto de expansión acelerada.

Respecto a los niveles ejecutivos, las Pyme suelen contemplar entre dos y cuatro niveles. En este caso notamos que existen solamente 2, los directores y supervisores. Tal como apuntaremos en la sección de recomendaciones, observamos como aún el proceso de

delegación de tareas no termina de traducirse en un nivel tal que pudieran aparecer mandos medios autónomos, con criterio de decisión. Estos mandos, que normalmente suelen aparecer en los niveles de gerencias y jefaturas, por el momento parecen estar solapados y desdibujados entre los límites difusos que separan a los directores (accionistas) y los supervisores.

5) Considerando las formas de organización, identificamos 4 (2013 Pág 51)

a) Organización manifiesta - se trata de aquello que está prescripto en el

organigrama oficial de la empresa. Se trata de la que describe y representa formalmente. En este caso vimos que no está expresada formalmente, no existe un organigrama que se utilice. Aunque no existe en este punto un organigrama formal en el registro de recursos humanos, nos parece notable remarcar que para toda la organización, los roles que cada miembro del directorio desempeña son inconfundibles tanto por el estilo como por las funciones y responsabilidades de cada quien. En estamentos más bajos de la pirámide sí entendemos que muchos roles son difusos, con funciones que a menudo se solapan y entrecruzan provocando escenarios que podrían ser más claros en función de mejorar la eficiencia.

b) organización supuesta –

En este terreno se observa, por un fenómeno de contraste, una serie de cosas que aparecen dichas desde el punto de vista de la frustración que trae aparejada el hecho de no disponer hoy de supervisores y algunas posiciones clave para la organización capaz de aggiornarse y adaptarse a las exigencias del cambio de época y a los planes que este directorio propone. Por ejemplo, frente a la adquisición de “tótems” la actitud de no adoptar la tecnología del modo necesario para que funcione y se justifique la inversión.

c) organización existente -

Aquí pudimos observar una primera capa de colaboradores que trabajan en mostrador, en compras y otras áreas. En su mayoría son analistas. Luego, existe una capa de supervisores. Y, por último, los directores (los accionistas). En este sentido quizá valga la pena recordar una parte de la entrevista realizada a Isabela en la que postula que el personal de Jure, aun teniendo mejores condiciones laborales, trabaja menos y de modo menos eficiente. Es muy interesante apreciar el modo de describir este hecho como si se tratará de un fenómeno natural que no pudiera ser cambiado. Isabela cuenta en relación a la Farmacia Jure:

Yo la veo como la farmacia “boutique”, digamos, en todo sentido, los chicos también son muy “boutique”, y creo que son los que menos entienden cuál es su rol en el trabajo. Por eso te decía que son chicos que vos los entrevistas solos y te dicen “yo, me encanta lo que hago, porque ayudó a la gente”, pero después no se nota ¿no? Entonces no sé porque no están conformes o qué pasa, una de las cosas que estuvimos vislumbrando en esa farmacia para mejorar el clima, pero claramente no es como las demás. (Anexo, pág.42)

d) organización requerida –

Luego de conocer mejor la organización, observamos que sería necesario incluir una capa gerencial por debajo de los directores que permita transmitir las directivas de los socios de forma eficiente, donde se pueda trabajar en métricas y paneles de control que ayuden a los supervisores a entender cómo es el desempeño de sus colaboradores. Y a su vez, de forma ascendente, poder trasladar de los colaboradores y supervisores ideas e inquietudes a los directores.

PERSONAS

El aprovechamiento correcto del talento disponible –y su distribución en los roles organizacionales adecuados– constituye un objetivo de importancia principal. Los talentos individuales no aprovechados se convierten en un factor de insatisfacción y de drenaje de energía, contribuyendo a crear un clima desfavorable de trabajo. (2013, pág. 53)

En este sentido, observamos que los directores de la organización mencionan frecuentemente que los talentos de la farmacia del águila son los mejores. Funcionan, por así decirlo, como la imagen de lo que es “ideal” para ellos.

Arriesgaríamos a postular aquí que la indiferencia o la comparación negativa que por momentos se percibe entre los colaboradores de otras sucursales, termina por generar un clima desfavorable. Respecto de esto, tenemos varios ejemplos entre las entrevistas. A modo de ilustrar:

- A veces lo que parece que se dice en jure en ese sentido informal es que : “a los dueños les importa nada más facturar, no les importamos nosotros como personas”- Yo calculo que viene por ahí y hagas lo que hagas, la acción que hagas no llegás al núcleo, nunca, hay una barrera. Tratamos de tenerlos siempre en cuenta para todo , pero la recepción nunca es buena. Las fiestas de fin de año parece que hay que terminar rogándoles que vayan... en fin... te diría que en Jure hay una suerte de barrera, es como algo impenetrable. (Anexo, Pág.19)

Entre (...) los procedimientos de Recursos Humanos importantes (...) se cuentan:

– el sistema de evaluación de la efectividad;

Este punto debería revisarse a la hora de buscar un crecimiento y una mayor profesionalización. Es para remarcar que en el área de recursos humanos, propiamente trabajando hay una analista (M.Z.) y un asistente (Lucas). Juntos se ocupan de dar soporte a 180, debiendo hacerse cargo de la selección de personal, control de ausentismo y pre-liquidación de salarios.

La capacidad potencial de un individuo se manifiesta en el nivel más alto de abstracción en que puede trabajar en una tarea que valore y para la cual posea la suficiente destreza cognoscitiva. (2013 Pág. 54)

Como se ha mencionado ya en otros puntos de este trabajo, esta cuestión parecería que en Farmacias del águila se manifiesta a través del hecho de valorar positivamente la velocidad y capacidad de venta (medida en número de tickets hechos por hora). Sin embargo, los mismos directores de la organización reconocen que muchas veces caen en la tentación de “premiar” con un puesto de mayor jerarquía a las personas que venden de modo veloz, sin reparar en que el nuevo puesto supone habilidades y competencias bien distintas, sobre todo cuando se trata de pasar a tener personal a cargo.

El potencial constituye un dato necesario para planear la carrera individual.

(2013 Pág. 54)

En este punto, se observa nuevamente -por su ausencia- la no-existencia de un plan de carrera a nivel individual para ninguna posición en particular. Ni siquiera para las posiciones diferenciales como podrían ser las que suponen funciones de liderazgo o gente a cargo, etc.

Un sistema de retribución. Busca reconocer el aporte individual a través del pago recibido por el trabajo realizado, componente esencial de la motivación individual.

(2013 Pág 55)

Si bien todos los colaboradores tienen sus sueldos ajustados a lo que indican las categorías del convenio que enmarca esta actividad, los trabajadores de la farmacia Jure suelen tener a su favor un punto que les otorga una retribución proporcionalmente más conveniente: Como parte de un acuerdo que tienen por el tipo de público que atienden y por “costumbres viejas”, no trabajan los domingos , no tienen horarios rotativos y muchas veces tienen jornadas de trabajo más cortas que el resto.

Un sistema de carrera y de reconocimiento de méritos. La evaluación individual, centralmente administrada como política de la empresa y a cargo de la línea ejecutiva, permite realizar un balance global de los recursos humanos y planificar en forma sistemática el desarrollo de la gente. Determinar qué necesita cada uno y analizar en forma realista las posibilidades individuales de desarrollo en el marco

de un diálogo franco promovido desde el sistema gerencial constituye para las personas una fuente poderosa de motivación. (2013 Pág 56)

En la práctica concreta, este punto funciona dentro de farmacias del águila de modo inverso al que se recomendaría desde las buenas prácticas de cualquier compañía. Luego lo mencionaremos otra vez en las recomendaciones, pero para contestar al punto, diremos que la farmacia busca incorporar personal que no esté estudiando carreras terciarias o universitarias dado que los días de estudio y la necesidad de buscar horarios más flexibles termina en general por complicar “demasiado” la organización de los horarios. Si bien existen personas que estudian, I.C. comentan en la entrevista que tiene identificado este punto como un factor que incide directamente en la rotación de personal. Todos los que renuncian, lo hacen por no poder compatibilizar sus horarios.

LA DIMENSION VINCULAR INTERSUBJETIVA

1) En algunos momentos, las relaciones interpersonales se desequilibran. Las diferencias cobran protagonismo abriendo paso a la aparición de tensiones. Situaciones de esta clase se agudizan en los momentos de crisis. (2013 Pág 56)

La relación interpersonal pareciera fluir bien en la mayoría de las sucursales. Los resultados de la encuesta de clima así lo confirman. Lo que sucede es que algún ex colaborador de JURE que ahora trabaja en una sucursal diferente no parece construir un entramado social armónico. Todo lo contrario.

2) Los vínculos intersubjetivos se ordenan en el sistema alrededor de dos ejes, uno vertical y otro horizontal.

En general se observa un nivel de camaradería muy alto entre los directores para con ellos mismos y para con el resto de la organización, y al mismo tiempo, la organización es descrita por todos como un lugar en donde todo el mundo la pasa bien. El hecho de que en general se trata de posiciones muy estables en el tiempo promueve una seguridad y un sentimiento de pertenencia muy elevado.

Un ejemplo de esto se puede rastrear entre la respuesta que da una de las supervisoras a sus compañeras, respecto a que ella es la más antigua y que mejor desempeña las tareas, que por eso tienen que hacerle caso (esto, dicho por M.Z.) .

3) Se necesita de un encuadre organizativo claro para poder trabajar juntos en forma armónica elemental. Una definición clara de la estructura de roles aporta expectativas ciertas, conocidas y aceptadas por los protagonistas. (2013, Pág 58)

Creo que esta claridad no está dada en la organización actual. Por citar un ejemplo de tipo administrativo, mientras avanzaba la confección de este trabajo hemos notado por parte de la persona de RRHH un cierto retraso considerable en cuanto a las fechas para compartírnos el organigrama, lo cual podemos atribuir a que quizá no necesariamente están claros los roles de todos y esto puede llevar a momentos de tensión ocurridos por la poca claridad.

4) La confianza consolida vínculos de colaboración y pertenencia mientras abona la esperanza, la cual juega un papel primordial en las tendencias integradoras que hacen al crecimiento y al desarrollo de una organización. (2013, Pág 58)

Este punto resuena, una vez más, en los testimonios de M.Z., que cuenta cómo la lealtad tiene un valor, un precio a pagar y un costo, muchas veces oculto dentro de la organización.

EL PODER

1) *Según Jaques, el análisis del campo del poder donde las empresas operan requiere contemplar tres grupos dominantes e indispensables para su funcionamiento:*

- *los dueños (socios, accionistas, fundadores, etcétera);*
- *los clientes (consumidores de los bienes o servicios que produce el sistema);*
- *los empleados.*

El consenso es fuente de legitimación de la autoridad para ejercer el poder.

La autoridad de los dueños y del sistema ejecutivo necesita ser refrendada tácitamente por los que deben acatarla para que las decisiones ejerzan influencia.

A.C. pareciera tener una llegada más informal con muchos de los colaboradores. Este acercamiento podría jugarle en contra al momento de legitimar su poder sobre el equipo y la aceptación de toma de decisiones. En principio, la distancia y el autoritarismo funcionan aquí como elementos o premisas que predisponen a la organización a moverse de manera ágil y asertiva. Sin embargo esa actitud resulta difícil de sostener por Alfonsina en particular, según hemos podido averiguar por ella misma y por lo que cuentan sus hermanos. El poder coercitivo que confiere la jerarquía, si no es acompañado de un liderazgo capaz de enriquecer a las personas que forman parte del equipo, en algún momento se agota como elemento de mando, y esto parecería que sucede en particular en algunas filiales como “jure”. En este sentido, A.C. plantea: “Y... los mejores resultados a nosotros, nos lo traen, esos jefes que son más estrictos. Y es muy difícil ser estricto y ser querido al mismo tiempo, pero es posible” (anexo, pág.31)

2) *stakeholders, asimilable al concepto de la existencia de una sociedad implícita entre grupos significativos de poder que son socios en el mantenimiento de la integridad y la continuidad de un sistema.* (2013, Pág 61)

Aquí aparece L.C. como uno de los stakeholders interesado en que la estructura se mantenga y pueda desarrollarse en el tiempo, lo que implicaría mayor crecimiento medible en sucursales, en cantidad de empleados, en capacidad de instalar productos en el mercado y en hacer acumular y acrecentar el capital financiero de la compañía. Este punto ya fue trabajado en el capítulo referido a los postulados de Charles Handy, Jon Katzenbach y Douglas Smith, y tienen estricta relación en el sentido de que en esta organización en particular, los directores parecen tener muy claro el objetivo de mediano y largo plazo, y parecen- *a priori*- estar dispuestos a arbitrar los medios que permitan llegar al este fin. En otras palabras, entre la organización necesaria y la requerida (Jaques) Luciano parece intuir la diferencia.

3) *Es necesario prever la emergencia de nuevos grupos y actores. En la empresa, por ejemplo, es inevitable prever la sucesión, momento en que aparecen dentro de los sistemas nuevos grupos generacionales con derecho propio para el ejercicio del poder. La inclusión necesita ser prevista y ordenada. Los roles a ejercer por los nuevos actores y accionistas deben tener un ámbito de actuación clara, con requisitos y derechos a ser definidos.* (2013, Pág 61)

Desde este punto de vista es interesante cómo el proceso de selección de personal es cuidadoso en el sentido de que la incorporación de nuevas personas sea acompañada y guarde consonancia con lo que la compañía considera como competencias y valores a resguardar: En este caso particular, M.Z. comentan que a la hora de tomar personal, se busca que traigan consigo una vocación de servicio y un interés por ayudar a los abuelos a conseguir sus medicamentos. Del mismo modo, interesantemente, M.Z. desliza en su comentario que la lealtad juega un papel importante a la hora de moverse dentro de la organización. Lealtad que es oportunamente recompensada con beneficios y concesiones por parte de los directores, tal y como lo plantea Quinn en su modelo de culturas de tipo “clan”, es decir, de modo informal o subterráneo, pero que no forman parte de una política

transparente y abierta. En este sentido, vemos oportunidades de mejora en el sentido de generar un cambio que impacte positivamente en la renovación de actores capaces de traer “nuevo oxígeno”. Vale la pena agregar, a esta altura del desarrollo, que la intención de buscar personal con vocación de servicio, que efectivamente va en línea con los valores corporativos, es nuevamente una actitud valiosa, necesaria pero no suficiente para gestionar de manera eficiente la aparición de nuevos talentos. Para ello, sería preciso, en todo caso, desarrollar políticas que formalmente favorezcan la rotación interna del personal, como lo son políticas de “*job-posting*” y “*cuadros de sucesión*”. Políticas que por su parte podrían formar parte de los objetivos a alcanzar por parte de quienes desempeñan el rol de recursos humanos. Vemos aquí un claro indicio de cómo el reconocimiento, cuando es informal, resulta ser escaso y “para unos pocos” lo cual deja, por definición a “unos cuantos” por fuera, obturando o impidiendo la posibilidad de desarrollarse y alcanzar a través del trabajo un nivel de integración y de realización mayor, no solo a nivel personal cuando hablamos de los colaboradores, sino pensándolos como el verdadero activo y potencial diferencial que una organización puede tener a la hora de conseguir los objetivos que se propone.

LA CONDUCCIÓN Y EL LIDERAZGO

1) El liderazgo ejecutivo se define como el ejercicio legítimo de la autoridad que tiene el ocupante de una posición para conducir a un grupo de individuos en pos del cumplimiento de metas organizacionales. La idea de delegación, el ejercicio del liderazgo gerencial requiere introducir y diseñar niveles de delegación y autoridad diferencial aceptada por todos los que forman parte del sistema, con el propósito de que agreguen valor al conjunto y no una mera burocratización. . (2013, Pág 61)

A partir de las entrevistas, podemos inferir que no hay una correcta delegación en el ejercicio del liderazgo. La empresa atraviesa ciertas dificultades para que sus mandos medios transmitan las ideas de forma clara a sus colaboradores. Hay una suerte de vacío

de liderazgo, primero expresado por los stakeholders que no logran definir qué cualidades debe tener un supervisor para cumplir su rol. Esto, en la práctica, hace que existan colaboradores cumpliendo esta función que podrían no estar necesariamente capacitados para interactuar y manejar personas.

2) Para que el liderazgo ejecutivo se integre a una verdadera transformación cultural, debe ser adoptado por la organización como una política explícita. (2013, Pág. 63)

Aquí observamos una falencia respecto a una política explícita. No sólo no aparece un programa de carrera claro si no que tampoco hay una política que describa el mismo junto con las características que hacen al liderazgo. De esta forma, no se puede legitimar las tareas de liderazgo y quedan más a criterio de los stakeholders.

3) Para poder asumir su accountability, el gerente necesita contar con una autorización para actuar y un respaldo muy específico. La autorización refiere a una cuota de autoridad mínima, respaldada por las políticas organizacionales, que lo facultan –le otorgan poder– para seleccionar, evaluar y (eventualmente) desafectar a sus colaboradores directos, es decir, iniciar la remoción del rol. Esta autoridad mínima es una condición necesaria para que el gerente pueda responder por el resultado de su gente. (2013, Pág. 62)

Pensando en cómo se compondría el organigrama, notamos que existe una capa de Directores, compuesto por los socios. Entre los 3 miembros, se reparten las áreas de Compras, Logística, Personal y Finanzas. Lo que es notorio es que no existe una gerencia en ninguno de los casos y las órdenes descienden directamente de los Directores a los Supervisores. Los directores no le dedican tiempo al desarrollo de estos supervisores por lo que quedan atados a su suerte si es que pretenden seguir creciendo.

4) (...) resulta aconsejable implementar un plan de desarrollo destinado a la formación de los gerentes en su condición de líderes. (2013, Pág. 63)

Esto formará parte de las recomendaciones de este trabajo. Claramente es un elemento que está faltando en la organización y sería una herramienta muy útil.

EL CONTEXTO

1) el contexto y el mercado se han convertido cada vez más en temas de interés central para los enfoques sistémicos, que entienden a la organización como un sistema abierto, con capacidad de dar respuesta a los estímulos que de él provienen. (2013, Pág. 64)

En este sentido, L.C. habla con muchísima claridad sobre las características del mercado sobre el que operan. En palabras más o menos textuales comenta ideas del estilo: nosotros vivimos del aglomeramiento de gente, buscamos que haya muchos y que los locales sean populosos. Por su parte, A.C., M.Z. e I.C. también a su tiempo han sabido dar cuentas de la diferencia de poder adquisitivo que tiene el público de las farmacias que están más cerca de la estación del tren, en relación a otras que según M.Z. “tienen otro perfil más alto”, o más “boutique” al decir de I.C..

2) El cambio es un proceso de mejora continua, que busca dar respuesta a las debilidades que el devenir de lo real pone en evidencia. El cambio es una invitación a modificar las situaciones insatisfactorias en pos de una mejor adaptación a las demandas internas y externas a las que están sometidos los sistemas. (2013, Pág. 65)

Podemos nombrar aquí como ejemplo una parte de la entrevista en donde A.C. comenta sobre el comprador Gabriel que es un empleado de muchos años en la empresa.

Cuando ella se mete en el negocio, trae dos personas que hacían el trabajo mucho más ágil. A partir de eso, surgen conversaciones con Gabriel para que entienda que el contexto está cambiando, que su propio entorno laboral también ya que ahora se cuenta con herramientas más veloces para realizar las tareas. Es importante que él las incorpore. Llama la atención que cuando comenta esta situación, A.C. da cuentas de la cantidad de energía que le insume “dialogar” con un Gabriel que parece no lograr capturar el mensaje, más allá de haberlo hablado ya en varias oportunidades.

9. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones que se derivan del diagnóstico realizado en la cadena de Farmacias del Águila en torno a la influencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño de una Pyme.

9.1 Definición y redefinición de la estrategia de negocios de la empresa a través de iniciar un proceso de planeamiento estratégico.

El primero de los objetivos específicos de nuestro trabajo consiste en establecer diferencias y similitudes entre la estrategia del negocio llevada a cabo por la primera generación y la segunda generación. En este sentido, la planeación estratégica, como *modus operandi* en una organización, es una forma de gestión que pretende reemplazar la iniciativas emprendedoras de tipo “amateur”, como un resultado a buscar en las organizaciones que adquieren un tamaño y con estructura más formalizada. En este sentido, se ha analizado que la organización se encuentra en un momento oportuno para transformar o re-diseñar los procesos y políticas de gestión de recursos humanos para posicionarse en el mercado como una compañía innovadora y revolucionaria dentro de su segmento. Diremos aquí que a todas luces entendemos que Farmacias del Águila no solo se encuentra en el momento indicado para iniciar este proceso, sino que debería de lograr necesariamente abandonar las teorías X e Y de McGregor y aprovechar las ventajas competitivas (Porter) que su organización posee. Para ello será preciso realizar una planificación estratégica que articule con un plan de gestión de corto y mediano plazo.

• 9.2 Adaptación de los Recursos Humanos a los procesos de cambio

Tal como se ha planteado en la sección dedicada al análisis de Schlemenson, resulta imperioso para avanzar en el desarrollo del negocio de esta Organización que los directores logren incluir en su “plan central” a los colaboradores, y puedan pasar a concebirlos como el activo más valioso de la compañía. Por decirlo de modo más cabal, hasta que no logren asumir la representación según la cual la palabra crecimiento está ligada no sólo a los números y el volumen de facturación, sino también a la necesidad de provocar que el trabajo a desempeñar en cada puesto de la organización permita a las

personas que cumplen dichas funciones crecer y alcanzar sus deseos de logro e índole personal e individual, es posible que se enfrenten a un momento en donde los mecanismos de control no alcancen para establecer límites, la remuneración formal no alcance para retener al personal, provocando potencialmente escenarios para la fuga de talentos. Aparece así la oportunidad de trabajar en una estrategia que permita desarrollar, profesionalizar y acompañar a los colaboradores durante todo su ciclo de vida dentro de la compañía, manteniéndolos motivados y comprometidos a través de una propuesta de valor. En este contexto, vale la pena recordar que el segundo de nuestros objetivos ha tenido que ver con diagnosticar el tipo de cultura organizacional existente en la actualidad. Estableciendo entonces que la organización estudiada se encuentra en estado de crecimiento y de maduración. Al momento del cierre de este trabajo, hemos podido encontrar indicadores que evidencian una cultura híbrida. Así como los adolescentes en etapa de crecimiento aún no acaban de determinar su carácter y su personalidad, la compañía estudiada está atravesando un proceso de formación de lo que luego, podremos decir, es un tipo de cultura establecido. Nos bastará con puntualizar rasgos que por momentos concuerdan con el arquetipo de Zeus y por momentos el de Apolo, sino que en general el foco está en cumplir con las tareas según el postulado de Charles Handy, lo que encuentra un cierto correlato en el modelo de culturas de tipo “clan” y “jerárquico” según Quinn.

• 9.3 Desempeño Laboral

Según los datos arrojados por a través del cuestionario de Charles Handy, hemos podido constatar que el personal que hoy por hoy integra la organización es capaz de alinearse a los requisitos que los dueños de la Pyme proponen, en el sentido de hacer privilegiar el cumplimiento de las tareas, a fin de poder avanzar en la realización de los planes de corto plazo de la organización. Estos planes por el momento parecerían estar exclusivamente centrados en hacer crecer y mantener la cartera de clientes, dando lugar a los comentarios que en tono de reclamo circulan de manera consciente e inconsciente en algunas de las filiales, principalmente en Jure. Según se ha planteado en el esquema FODA de Schlemenson , en función de atenuar las debilidades de la compañía y potenciar las oportunidades que tiene por delante esta organización venturosa, entendemos que resulta

necesario el desarrollo de políticas formales que permitan medir de manera objetiva los resultados del desempeño de cada persona de la organización, pudiendo presumiblemente resolver a través de mapas de competencias, por ejemplo, resolver los cuellos de botella y problemas de gestión que hoy por hoy la organización tiene específicamente en el sector de supervisores. El tercero de nuestros objetivos específicos está relacionado a Identificar potenciales ventajas y desventajas del modelo de gestión propio de la segunda generación de directores del negocio. En este sentido, y volviendo sobre el análisis FODA, encontramos como principal fortaleza que la organización cuenta con un personal enfocada a resolver tareas y cumplir con todos los procesos instrumentados desde la dirección, alineándose de modo general sin mayores problemas a lo que verticalmente baja desde lo alto de la organización como mensaje, en el sentido de “cómo deben hacerse las cosas”. Pensando en el marco teórico de Porter, es posible observar algunas ventajas competitivas creadas a partir de la gestión de la segunda generación de dueños: La flexibilización de horarios, y la posibilidad de comenzar a identificar que el trabajo en las farmacias permita a sus colaboradores llevar una vida relativamente balanceada en cuanto a horarios y estabilidad laboral, parece generar un efecto de percepción de clima interesante en la mayoría de las filiales de la organización, en donde los colaboradores están bien dispuestos a cumplir con lo que se les indica. Por otro lado, desde una perspectiva de negocios, la visión de esta nueva generación en torno a convertirse en los principales proveedores de medicamentos en la provincia de buenos aires parece estar operando de manera interesante. Para ilustrar el punto, viene al caso un postulado del hermano mayor de esta familia:

Entonces vamos a hacerlo un poquitito más formal, “yo quiero darte el hospitalario más barato”, lo más barato de la Provincia de Buenos Aires. Hemos recorrido, no toda la provincia, pero si buena parte, para cerciorarnos de esto. Hicimos también como una especie de culto de tener el medicamento en el momento que vos querés, la marca que vos querés en ese momento. Y también dar un servicio de atención a los que por ahí más lo necesitan. En este caso concreto, la gente de pocos recursos y la gente de PAMI. Fundamentalmente es eso. Tenemos mucha vocación de atender a la gente de PAMI. Nos especializamos mucho en esa obra social. En un nicho del mercado, despreciado por la mayor parte de las farmacias, o la mayoría, de la provincia (Anexo, página 4).

Los resultados arrojados por el cuestionario de Handy, en este sentido denotan que quienes trabajan bajo el liderazgo de esta segunda generación de directores, se automotiva para contribuir a la tarea y están abierto a ideas y sugerencias. Están incluso, dispuestos a seguir a otras personas que muestren que tengan mayor experiencia o habilidad en el trabajo que hay que hacer (Handy, encuesta administrada)

• 9.4 Clima organizacional

Luego de haber analizado las características generales del Clima organizacional en general, y haber estudiado las condiciones en las que el clima se precipita de manera cíclica a lo largo y a lo ancho del ecosistema de las farmacias del águila, hemos de concluir que el clima se mantiene “estable” en tanto y en cuanto se cumplan dos condiciones:

a) Las expectativas del “contrato formal” que supone una remuneración justa. Por ahora el hecho de tener encuadradas a todas las personas según la actividad sindical que regula la actividad, esto funciona sin mayores inconvenientes.

b) Siempre que la organización consiga mantener los principios que hoy por hoy promueve en el sentido de buscar que sus empleados tengan cierta forma de balance entre las necesidades de desarrollo de sus vidas y el trabajo (work/ life balance) - Si bien esa búsqueda resulta genuina desde el registro de las expresiones de deseo del joven directorio, vale resaltar aquí que a esta altura nos parece que debería buscarse el modo de articular más y mejores políticas que incluyan la posibilidad de alentar a las personas a estudiar y desarrollarse, en lugar de simplemente dejarles libre un día de cumpleaños. Volviendo aquí sobre nuestro objetivo de identificar ventajas y desventajas propias del modelo de gestión de la segunda generación, vemos aquí no solo una desventaja sino una amenaza real, tal cual se ha planteado en el escenario FODA: La organización cuenta con una mayoría de colaboradores que de inicio están bien predispuestos a trabajar en aquello que se les solicita. En un contexto primordialmente paternalista, con líderes rígidos que privilegian las relaciones con las personas por encima del nivel de

performance alcanzado en cada posición, esto funciona de modo inercial en una suerte de velocidad crucero que por ahora trae resultados. Sin embargo, tal cual lo plantea Alfonsina en la entrevista, la organización no está exenta de perder potencialmente a sus recursos más valiosos a partir de la llegada inminente de nuevos actores que dominarán la escena, trayendo propuesta de valor más atractivas para sus clientes internos y externos. Por otra parte, según hemos podido constatar entrevistando a una compañía líder en el rubro de la medicina prepaga, las pequeñas empresas, y dentro de ellas, las nacionales, siempre se encuentran expuestas al hecho de que aparezcan competidores, compañías con mayor presupuesto y mejores propuestas laborales que provoquen la salida del personal:

Porque es difícil muchas veces ver en el mercado que estás compitiendo con una multinacional tal vez como Swiss M., que le ofrece al enfermero cosas que una nacional no te puede ofrecer, entonces apuntábamos mucho nuestro trabajo a la fidelización, desde la formación y desde la primera experiencia laboral, pero se tornaba bastante complejo, y una vez que la persona ya quedaba ya se fidelizaba con esta manera de hacer y de vincularse con sus compañeros (Anexo, pág 66).

En este sentido, y volviendo al tratamiento de este tema tal cual lo realizan en farmacias del águila, tener únicamente el día de cumpleaños libre y llamarlo “beneficio” en el marco de las organizaciones del siglo XXI resulta similar a caer en el eufemismo elegante pero poco verosímil de unificar en la categoría “niños bajitos” a quienes poseen enanismo cuando están en edad temprana. Es de recomendar entonces el planteo concreto de un menú de opciones más interesantes para ofrecer a los empleados que sean planificados estratégicamente y que, consecuentemente, puedan ofrecer algo más que la justa paga como modo de retribuir los esfuerzos durante el día a día. Estamos hablando de generar un clima en donde la gente pudiera sentirse fidelizada y orgullosa de pertenecer a esta organización, a través de gestos y acciones como pudieran ser por ejemplo: Cursos de capacitación on-line, modalidad de trabajo remoto cuando sea posible, talleres de trabajo con almuerzos incluidos para conversar con los mandos medios y supervisores, programas de reconocimiento a quienes mejor representen el modelo de gestión perseguido, así como sus valores corporativos, etc.

En este sentido, tomando en cuenta los desarrollos de Minzberg, viene al caso la conclusión de que la planeación debe reemplazar, por fuerza la iniciativa emprendedora como un resultado inevitable en las organizaciones de mayor tamaño y con estructura más formalizada. En otras palabras, la planificación estratégica incluye teórica y prácticamente un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas que permiten alcanzar los objetivos planeados con efectividad (2005).

Para ir cerrando esta sección, terminaremos por recordar que el último de nuestros objetivos tiene que ver con Identificar rasgos y artefactos culturales, factores internos y externos que confluyen en la cultura de organización actual.

Tal y como se ha trabajado conceptualmente las nociones de Schein creemos que ante todo, la organización estudiada se encuentra ante el desafío de resolver favorablemente lo que Schein denomina como elementos para la integración interna: el “lenguaje común y categorías conceptuales”, los “límites grupales y criterios de inclusión y exclusión” a los que ya nos hemos referido en el punto 8.6.1 de este trabajo, parecen aún estar boyando a la deriva, o a la espera de que alguien se ocupe de organizarlos. El hecho de que algunas de las filiales tengan distintos uniformes, distintos sueldos y distintos beneficios, habla de artefactos que evidencian una lógica que no es justa ni inclusiva para quienes integran el plantel de colaboradores. En este sentido, la planificación y desarrollo de políticas de compensaciones y beneficios más explícita, en conjunto con un plan de comunicación que promueva la integración, resultaría en extremo útil a los fines de resolver estas “diferencias” por las que se queja buena parte de la organización.

En el mismo sentido, pero desde otro marco conceptual, Katzebach también resalta que hasta tanto las personas que integran una organización no se sienten partícipes y corresponsables del éxito o fracaso en un determinado propósito, no estaremos en presencia de un equipo de trabajo, sino más bien, atestiguando cómo diferentes individuos coexisten en un tiempo y espacio persiguiendo una agenda de objetivos individuales. Sabemos por los desarrollos del autor que la esencia de un equipo es el compromiso común. Sabemos también que este tipo de compromiso requiere de un propósito en el cual los miembros del equipo puedan creer.

Así las cosas, vale reconocer que el directorio ha logrado identificar mecanismos para transmitir el propósito y fin último de la organización: “Facilitar el acceso a la salud” para toda la comunidad. Este propósito, parece estar traccionando de manera acertada el nivel de compromiso necesario por la organización para generar los niveles de facturación deseados, en la mayoría de sus filiales. Como se ha mencionado en varias ocasiones, en aquellas en donde aún no logra traccionar, entendemos que será preciso trabajar específicamente el sentido de pertenencia y el propósito de la organización en una población que parece estar anclada en el pasado, respondiendo a ideales y formas de trabajar que son propias de otros tiempos, y fundamentalmente de otros dueños.

Katzenbach es taxativo en cuanto a los beneficios de trabajar la noción de propósito, ya que esta logra, según sus palabras, “hacer de nuestra empresa una de la cual volvamos a sentirnos orgullosos” (Katzenbach, 1993)-

10. Recomendaciones

A continuación propondremos una serie de recomendaciones basadas en las conclusiones extraídas, con la intención de proponer en un escenario concreto algunas acciones que creemos, vale la pena analizar y eventualmente llevar al plano de la realidad, aprovechando el contexto en que se encuentra atravesada la Organización estudiada. Por otro lado, esperamos también que puedan servir como fuente de reflexión para otro tipo de Pymes de similares características en el sentido preventivo de tomar buenas prácticas que en el mejor de los casos permitan generando oportunidades de crecimiento para las compañías que pretendan llegar a su mejor versión en términos de performance y motivación, aprovechando escenarios para la capacitación y desarrollo estratégico del personal que en el día a día termina haciendo realidad, con todo lo que tiene a su alcance, ese ideal que se profesa la misión y visión del negocio.

10.1 Desarrollar escenarios para el surgimiento de gerencias y mandos medios profesionales.

Cuando se trata de organizaciones familiares, suele ocurrir que los dueños realizan varias tareas en simultáneo, lo que se denominaría en la jerga, “usan varios sombreros”. A medida que estas organizaciones van creciendo, deben experimentar cambios en su estructura y organización para poder hacer frente a los nuevos escenarios, incorporaciones y operaciones más complejas.

Lo que observamos en el caso de Farmacias del Águila, es que los dueños y accionistas han ido incorporando personal a su plantilla para poder hacer frente a la nueva demanda de clientes y nuevas sucursales. Pero no han recaído en estudiar y optimizar la composición de su estructura. Sólo han creado la capa de supervisores siguiendo un criterio, al menos cuestionable. Este criterio se trata de que aquellas personas que han sido nombradas supervisoras no necesariamente reúnen las competencias necesarias para manejar un grupo de gente, realizar controles y trabajar en el desarrollo individual de los colaboradores. Por lo contrario, lo que se realizó fue que aquellos colaboradores que hubiesen performado por encima de la media, eran ascendidos a una posición de supervisión sin otorgarles herramientas para el nuevo desafío.

Es justamente sobre este punto que creo que la farmacia debería repensar e incluir una capa de gerencia que permita trabajar más cerca con los supervisores, brindándoles herramientas para el trabajo del día a día.

Las incorporaciones de estos gerentes permitirían profesionalizar la organización, algo que el mismo contexto le está demandando a la empresa.

10.2 Generar un plan de carrera sólido, realizable, con acciones concretas

Toda organización debería invertir tiempo y recursos en estudiar su propia composición de personal, entramados de relaciones y funcionamiento de cada una de sus áreas. Es esperable que cuando una empresa PyME inicie sus actividades no se detenga a realizar este trabajo ya que suele suceder que, en los comienzos, son muy pocos empleados si no uno solo, los que realizan todas las tareas. A medida que el incremento de ventas, clientes

y contexto lo permitan, es una buena idea incorporar nuevo personal para multiplicar las operaciones para hacer frente al contexto cambiante.

Mientras esto sucede, las relaciones entre los colaboradores se van complejizando porque comienza a existir una diferenciación entre las tareas y no necesariamente todos los miembros realizan las mismas. Para tratar de lograr un orden dentro del desorden que se genera en las expansiones, es que es importante realizar el trabajo de formalizar un organigrama donde se diferencien las áreas, los colaboradores que pertenecen a cada una de ellas.

A su vez, creemos que junto con formalizar el organigrama, tener una comunicación formal en donde se expliciten responsabilidades de cada nuevo rol permitiría legitimizar aquellas tareas que realiza cada quién, que por su parte hasta el día de hoy daría la sensación de que se presta a confusión y que al momento de interactuar con otros miembros, consensaron que lo solicitado sea avalado por ambas partes. En función de lo expuesto, una forma clara de ilustrar la recomendación de modo práctico tendría que ver con lo siguiente: Frente a la eventual decisión por parte del directorio de expandir y transformar las funciones que actualmente suponen el rol de los supervisores, todo aquello que viene aparejado con la necesidad de “modernización” o “tecnificación” de los puestos, hoy está siendo leído en clave de resistencias por los representantes de la cultura de la gestión anterior. Pero más allá de la lectura que ellos pudieran realizar, la recomendación puntualmente tendría que ver con lograr desarticular ese manto de piedad que por momentos parece surgir de parte de algunos miembros del directorio (A.C.) que textualmente dice desconocer las razones por las que a las chicas les cuesta tanto ser estrictas y hacerse querer al mismo tiempo- La recomendación, para cerrar el punto, tendría que ver con una formalización de nuevos actores en esta capa de mandos medios, validado por todo el directorio, (A.C. incluida).

La clara definición de los roles y sus respectivas competencias permite tener un sistema de medición de performance utilizando un lenguaje común. El coaching que pueda realizar el superior sobre el colaborador debe estar enfocado en la competencia a desarrollar y no en la personalidad del sujeto.

10.3 Crear un plan anual de capacitación en línea con los objetivos de mediano y largo plazo de la organización, destinando presupuesto y espacios de tiempo para que el personal clave de la empresa inicie un proceso de profesionalización y tecnificación.

Continuando con la lógica del punto anterior y en función de lo que hemos puntualizado en el análisis FODA como una oportunidad, una vez que hemos definido los distintos roles, tendremos una clara visión de cómo se ve la estructura. Puede suceder que la empresa precise seguir creciendo y, a partir de este crecimiento, se generen oportunidades para incorporar personal a tareas dentro de una nueva sucursal, por ejemplo. Aquí juega un papel fundamental incorporar un plan de capacitación que busque garantizar que todos los colaboradores cuenten con herramientas para realizar su trabajo correctamente. No debe esperarse que los colaboradores adquieran nuevas habilidades por su cuenta si no que la empresa deberá proveer un plan de capacitación que esté al alcance de los interesados.

Por su parte también, la existencia de un plan que muestre al personal interesado, la posibilidad de crecer dentro de la organización podría representar una fuente de motivación intrínseca que hoy por hoy no parece observarse.

10.4 Evaluar el clima, en forma recurrente:

Tal cual hemos puntualizado en el análisis FODA, una recomendación pertinente es la de implementar un proceso de Evaluación del Clima: Esto permitiría obtener mediciones concretas que por su parte serán necesarias a la hora de evaluar los cambios que se pretendería promulgar especialmente en las farmacias Jure y Polvorines, que según hemos visto en este trabajo, aún siendo una de las filiales más antiguas, o quizá precisamente por ello, es hasta el día de hoy una de las más resistentes frente a los cambios que propone el directorio, constituyendo una amenaza latente para lo que refiere a la consecución de los objetivos que el directorio persigue en el sentido de continuar creciendo de manera

acelerada. Por otro lado, creemos que a través un mejor manejo del clima, se podrá alcanzar un mayor grado de compromiso, tal cual lo plantea Katzenbach cuando plantea que la esencia de un equipo es el compromiso común. “Sin él, los grupos se desempeñan como individuos; con él, se convierten en una poderosa unidad de desempeño colectivo” (Katzenbach, 2003) Este tipo de compromiso requiere de un propósito en el cual los miembros del equipo puedan creer. Ya sea el propósito “transformar las contribuciones de los proveedores en satisfacción de los clientes”, “hacer de nuestra empresa una de la cual volvamos a sentirnos orgullosos” (Katzenbach, 2003).

Bien sabemos que el buen clima laboral acompaña en toda propuesta laboral una dosis del llamado “salario emocional” que compone una parte importante de los elementos, que a su vez, integran el contrato psicológico de cualquier propuesta. En este sentido, se recomendaría buscar una encuesta cuya definición y alcance de las dimensiones a estudiar guarden coherencia y correlación con respecto a la medida de la organización. Luego de ello, se recomendaría implementar el proceso y analizar sus resultados una vez por año, con la finalidad de evaluar las diferencias y fluctuaciones que los resultados muestren en cada una de las dimensiones a estudiar. Algunas de las encuestas que se podrían realizar son las propuestas por distintos proveedores y consultores especializados en el estudio y análisis del clima organizacional a los que eventualmente se podría recurrir. Ejemplo de ello podrían ser Qualtrics , Kenexa, Gallup, entre otras.

10.5 Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño que incluya metas específicas e indicadores de gestión:

Desarrollar un tablero de control de gestión para poder medir mejor y acompañar con métricas el desarrollo de la performance del personal que, según venimos postulando, debería poder surgir del personal que hoy realiza tareas de ejecución y que eventualmente podría convertirse en esa capa de mandos medios que por momentos parecen pedir los directores. Esta herramienta debe ser materia de capacitación y debe ser utilizada también para poder tener un lenguaje común respecto de los objetivos personales y de equipo a partir de los indicadores clave. De este modo, el supervisor y/ o futuro gerente podrá establecer planes de trabajo más eficientes. Incluso se podrían plantear una serie de

objetivos en formato SMART (específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales).

En este sentido, resulta especialmente interesante ver cómo una de las compañías líderes de salud y medicina prepaga, reconoce que aún dentro de un esquema de organización familiar, el trabajo y los esfuerzos destinados a capacitar a los mandos medios y entrenarlos con herramientas específicas de gestión del desempeño, ha generado nuevas competencias que por un lado, incrementan el sentido de pertenencia de quienes están al frente de un equipo de trabajo, empoderándolos y reconociendo su lugar en la toma de decisiones tácticas. Por otro lado, según se observa, esta delegación descomprime el tiempo que clásicamente el área de recursos humanos debía destinar a realizar una tarea operativa, permitiendo así liberar energía, tiempo y recursos que hoy por hoy son destinados a trabajar estratégicamente en tareas que agregan mayor valor:

“Hay un rol de empoderamiento de líderes y también de colaboradores para que se apropien de esos procesos culturales; por ejemplo, antes pasaba que cuando teníamos los primeros años la evaluación de desempeño, teníamos el sistema, teníamos el proceso, pero la gente necesitaba que uno se le siente al lado desde un lugar de RRHH para completar la evaluación de desempeño o que desde el lado de comunicación yo tuviera que escribir un libro acerca de cómo hacer una evaluación de desempeño. Nosotros, desde el lugar de RRHH, tenemos más capacidad de hacer cosas también porque nos libera espacio, tiempo, podemos correr más procesos y acompañar a los empleados desde otro lugar, resolviendo dudas. Vos pensá que hoy tenemos 490 líderes en la compañía. Sería una locura tener que sentarse con cada uno de ellos líder a cargar las evaluaciones de desempeño, por ejemplo. Entonces, me parece que eso de no apegarse del padrinzago, al paternalismo, viene también desde nuestro lugar como RRHH” (Anexo, pág. 55)

Finalmente, dos últimas recomendaciones:

En cuanto al tamaño de una organización: creemos que es importante para el directorio y para las personas que trabajan en el equipo de recursos humanos tener siempre en cuenta que la idea de crecimiento, desarrollo y eventual expansión de una organización puede ir por una vía, y la cultura propia de la organización puede perfectamente encontrarse en la vía opuesta. Para decirlo más cabalmente, la cultura de la organización se ubica en otro

plano, que eventualmente coincide con la hoja de ruta o el plan estratégico. Queremos decir que con independencia de la cantidad de personas que conforman la organización, y con independencia del propósito que se persiga, la cultura subyace, resiste y pervive más allá de la fisonomía aparente, trascendiendo las barreras del tiempo. En este sentido, resultó especialmente interesante el comentario que nos ofreció en entrevistas una gerente de una de las principales prestadoras de servicio de medicina pre-paga en Argentina.

“Históricamente, Swiss M. es una empresa que nace de manera familiar. Hoy somos 12.000 personas en la organización, además de los 18.000 colaboradores por honorarios. O sea, somos enormes. Sin embargo, si lees un poco cómo es la lógica de nuestros discursos, y observas ciertas posiciones, rápidamente te podés dar cuenta que tenemos la lógica familiar de una empresa muy grande, pero que nació en el seno familiar. Cuando vos miras un poco lo que son los discursos del dueño de la Organización, y haces una lectura del discurso, te das cuenta de que el propósito de la compañía está atravesado por algo muy familiar” (Anexo, pág. 52)

Finalmente, a modo de reflexión, advertir también la utilidad de tener siempre en cuenta que es necesario deconstruir un viejo prejuicio que acaso circule como supuesto básico dentro de las organizaciones, el orden de “lo familiar” parecería estar reservado para el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Tal cual podemos constatar en la entrevista recientemente citada, es posible constatar con más frecuencia de lo que a priori parecería, que las compañías familiares pueden perfectamente ser organizaciones grandes, nacionales y/o multinacionales también.

11. Bibliografía

- Ander-Egg, E. (2003). Repensando la investigación-acción participativa. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen Hvmánitas,
- Argyris, C. y Schon, D.A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Sn. Francisco, Ca., Addison Wesley.
- Cameron, K. S; Quinn, R.E (1999) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Ed. The Jossey-Bass Bussines & Management Series.
- Canales, Cerón M. (2006). Metodologías de la investigación social. LOM Ediciones: Santiago
- Cantera, F. J. (1996): Del control externo a la auditoría de Recursos Humanos/Coord por M. Ordoñez, La nueva Gestión de Recursos Humanos. Madrid, Gestión 2000. Aedipe.
- Diccionario de Ciencias de la Educación (Vol. 1. México: Santillana; 1983. p. 208).
- Febles Acosta, J.; Oreja Rodríguez, J.R. (2008), Factores Externos e Internos determinantes de la orientación de la cultura estratégicas de las empresas, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 14, Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vigo, España.
- Fernandez, E. (2010), Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar. Madrid, España. Ed. Paraninfo.
- Goetz, J. P. y Lecompte, M. D . (1984). Ethnography and cualitative desing in educational research. Orlando, Academic Press. Inc
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), Bogotá
- Handy, Charles B. (1996) “Gods of Managment: The changing work of Organisations”, Oxford University Press.
- Hernandez, Jose (2010). Martín Fierro. Argentina, Eudeba.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012), Administración, una perspectiva global y empresarial, Graw Hill, México, 14ta ed.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing, 8va edición. Pearson, Educación México.
- McCarthy, J. (1982). Essentials of marketing. R.D. Irwin,

- Sampieri, Fernández & Baptista (2010). Metodología de la investigación Editorial McGraw-Hill. Versión online disponible en https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Merton, Robert K. (1968). Teoría de la estructura social. México: Fondo de Cultura Económica.
- Morcillo, P. (2007), Cultura e innovación empresarial. La conexión perfecta. Madrid. Paraninfo
- Nicholson, N. (1995). Evolutionary Psychology: Toward a New View of Human Nature and Organizational Society. Human Relations, 50 (9), 1053-1078
- Piaget, J., (1984) El criterio moral en el niño. Ediciones Martínez Roca, S. A. Gran Vía, 774 - 08013 Barcelona.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science. Volumen 29, edición 3
- Ruiz, A. (2014). La operacionalización de elementos teóricos al proceso de medida. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Schein, Edgar H. (2009) “The corporate culture survival guide”, Market Street, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schlemenson, A. (2013). Análisis organizacional en PyMES y empresas de familia. Buenos Aires: Granica.

12. Anexos

12.1 Entrevistas semi-estructuradas

Entrevista realizada a L.C. C., Director de Farmacias del Águila.

Edad: 39 años.

Formación académica: Licenciado en Administración de Empresas- UBA.

Funciones que desempeña en la organización: Director encargado del Área Financiera de la compañía

Año de ingreso a la compañía: Noviembre 2009

- I: Gracias L.C. por aportarnos este rato de tu tiempo. En principio lo que me gustaría saber es si me podés contar como fundador de esta segunda generación, llamémosle, como miembro de este directorio nuevo, ¿qué representa para ustedes la farmacia?, ¿por qué se pusieron entre ustedes el objetivo, los hermanos, de avanzar? Yo me acuerdo cuando me decías, “nuestro papá hizo mucho con las dos farmacias, nosotros vamos a potenciar eso, vamos a tener ocho y si podemos diez”. Recuerdo que en su momento era un trabajo bastante ambicioso. Si tengo que meterme en el corazón de ustedes, ¿de dónde nace el deseo para que funcione? ¿Qué pensás en ese sentido?
- L: Brevemente te cuento la historia de la farmacia. Mi viejo compró la farmacia del Águila en el año 98, la reformó en el 2000-2001, y luego en el 2001 compró Jure. En ambos casos fue con socios, luego entró en juicio con el socio, terminó quedándose con el 100% de ambas. Eso fue entre 2006 y 2007. A mediados del 2009 empieza a trabajar I.C., mi hermana, y finales del 2009 arranqué yo.
- Lo que más me motivó, yo trabajaba en el sector financiero, me gustaba estar ahí y tenía ganas de quedarme, pero también lo aproveché como una oportunidad para chequear en qué andaba mi viejo. En la farmacia yo ya había trabajado, pero no con tanto nivel de compromiso, y la verdad que lo que vi es que había mucho por hacer. Mi viejo estaba grande, medio que lo sobrepasaba la situación, porque bueno, estaba solo. Estaba grande, este éxito lo agarró grande. Era una farmacia que había mucho por hacer. Estaba la farmacia grande, que hacía muchos tickets, y estaba “Jure” que hacía doscientos tickets. La farmacia “Jure” estaba en la esquina, era un local que dejaba mucho que desear, viejo, porque durante el

conflicto judicial, era negocio para los socios tirarla para abajo. Así arrancamos con I.C. en ese momento. Y bueno, desde el comienzo, anduvo bien, como que las medidas que fuimos tomando rendían sus frutos y fuimos con un perfil bastante alto, bastante ambicioso, digamos. La reformamos un par de veces y la farmacia “Jure” también la reformamos también la agrandamos. - Habíamos tenido expectativas bastante altas, queríamos concentrarnos en las dos farmacias porque sabíamos que tenían mucho potencial, y estaba algo desaprovechado. Tenía mucha tela por cortar, mucho por crecer. Al principio nos concentramos ahí, ambas las agrandamos, y ambas las reformamos un poco, las fuimos aggiornando, todo fue creciendo, todo fue muy bien.

Nosotros luego, para el año 2016 abrimos Polvorines, que resultó ser un éxito comercial. Después en el año 17 abrimos Torcuato. Y ahí teníamos cuatro farmacias, la verdad que fue un éxito en ese momento. También nosotros estábamos con el campo, que en ese momento también nos estaba yendo bien. Así que lo vivimos con mucho optimismo, como quien va ganando el partido, siempre lo vivimos así. Nos iba bien. Y a medida que pasaba el tiempo, fuimos forjando muchos vínculos con distintos actores que nos ayudaron, desde el banco, muchos proveedores, inclusive muchos colegas, que fuimos forjando vínculos y empezamos a notar la sinergia que se fue generando a través del tiempo. Y lo que significaba el buen nombre y la confianza.

La arista financiera viene muy bien. La verdad que tuvimos acceso a muchos créditos de distinto tipo, bancario, de compra de mercadería porque ahora se están descontando cheques a buenas condiciones y te lo trasladan a vos, por ese lado fue un golazo.

- I: Claro.
- L: Cómo alguien más grande que vos y más fuerte que vos puede darte una mano que no te imaginabas, que estaba totalmente fuera de tu alcance. Porque confía en vos, porque confía que vas a crecer, y que sos de confiar y que desde

luego vas a devolver, si te prestó plata o te prestó mercadería se la vas a devolver, básicamente.

- I: Claro.
- L: Se generó una sinergia que no se esperaba, en ese sentido, y eso nos ayudó a crecer. En este momento, acabamos de comprar dos farmacias más, de vuelta, fuimos ayudados de una forma que, si no, no lo podríamos haber hecho.
- I: Sí, sí, claro.
- L: estamos por abrir tres nuevas sucursales en José C. Paz, tal vez en dos meses estamos seguros que estamos inaugurando, y con otros proyectos también en el medio.

Bueno. Eso es un poquito la historia. Y vos me preguntaste ¿cómo me veo, ¿cómo nos vemos?

- I: Sí, pero esperá, ya que estamos con esto...de tener dos pasaron a tener ¿cuántas?
- L: Seis y tal vez en dos meses tengamos nueve.
- I: Bien. Y cuándo decías esto de la confianza, la posibilidad de generar sinergias, te referís concretamente a esto que alguna vez hablábamos que vos me decías “queremos facilitar el acceso a la salud”, y tal vez a través de compras mayoritarias tener mejores precios y eso también era una vertiente que tenían en general para posicionar los productos.
- L: En ese aspecto que vos me estás preguntando, que yo lo pasé por alto, era algo que no es que desde el día uno dijimos “facilitar el acceso a la salud”. Fue algo que fuimos notando que sin quererlo o sin saberlo lo estábamos haciendo. Teníamos hospitalarios, medicamentos genéricos muy baratos, muy accesibles, teníamos mucha mercadería, y empezamos a notar que la gente lo apreciaba muchísimo. Y eso se traducía en tickets, la que gente venía, estaba contenta con distintas cuestiones de la farmacia. Entonces, y nosotros estábamos contentos, porque desde luego, el que te brinda un buen servicio, está contento de haberlo

hecho. Siente que te dan una mano, y ahí empezamos a ver acá aparece esta vertiente, este camino, de ir por acá está claro que es correcto, que es por acá.

- I: Claro.
- L: Entonces vamos a hacerlo un poquitito más formal, “yo quiero darte el hospitalario más barato”, lo más barato de la Provincia de Buenos Aires. Hemos recorrido, no toda la provincia, pero si buena parte, para cerciorarnos de esto. Hicimos también como una especie de culto de tener el medicamento en el momento que vos querés, la marca que vos querés en ese momento. Y también dar un servicio de atención a los que por ahí más lo necesitan. En este caso concreto, la gente de pocos recursos y la gente de PAMI. Fundamentalmente es eso. Tenemos mucha vocación de atender a la gente de PAMI. Nos especializamos mucho en esa obra social. En un nicho del mercado, despreciado por la mayor parte de las farmacias, o la mayoría, de la provincia.
- I: Claro, la mayoría preferiría la pre-paga. Por el prejuicio de que te paga mejor o lo que sea.
- L: En realidad no te conviene atender OSDE. Parte de cierto prejuicio es en la forma de pago de PAMI, y la cantidad de usuarios que tiene. El abuelo no te compra otra cosa que lo que fue a buscar gratis a PAMI. En realidad, en algunas farmacias no los pueden atender, porque no pueden atender cinco. Hay algunas que lo hacen, pero es difícil atender cinco. O atendés cien por día o no atendés. Es un poco así. Son medicamentos caros, son gratis, entonces ellos lo toman gratuitamente, elijen el de primera línea, entonces es difícil. Se montó una industria complicada alrededor.
- I: Claro.
- L: De vuelta, cuando vos tenés que pagar el vencimiento de la droguería, “no hay tu tía”. Antes nosotros, atendíamos PAMI, así como te digo, si el viernes vencía la droguería, si no le pagabas, no te bajaban la mercadería. Era más importante que los sueldos. Inimaginable hoy, decir que es más importante pagarle a la droguería que pagar los sueldos. Hoy sí o sí, en el cuarto día hábil, tiene que quedar todo pago, es inimaginable. Pero bueno, esa es otra de las

sinergias que logramos, a través de la confianza de que la droguería no te corte la cuenta, hoy en día las droguerías no nos cortan las cuentas, nunca. Pagamos, por supuesto, pero no nos cortan la cuenta.

Hay algunas cosas que, si vos abris un negocio, mañana no lo lograrás, tiene que pasar años y te tiene que pasar historia, te tienen que conocer, tenés que tener personal de años. Si no no, lo lograrás.

- I: Claro, claro.
- L: No lo logras porque necesitan años para que confíen en vos.
- I: Bueno, esa podría ser algunas de las claves, podríamos identificarlo como algunas de las claves del éxito del negocio, de alguna manera, la capacidad de generar confianza, la confianza con socios estratégicos, con otros actores que está alrededor de este nicho, ¿no? Sin duda.
- L: Exacto.
- I: Y volviendo a la pregunta de ¿cuál fue la clave donde vos dijiste este potencial me interesa?, esta cuestión de que por ahí vos estabas haciendo otra cosa, venía por otro lado tu desarrollo profesional. ¿Qué pasó? Por más que dijiste que tu papá está grande, pero ¿qué otras cosas se pusieron en juego ahí? ¿Algo del orden de los mandatos familiares? ¿Son los anhelos que las farmacias crezcan por el apellido? ¿En qué medida está presente la familia versus hacer un negocio, como si fuera otro negocio?
- L: Ante todo, la familia. Fuimos criados en una familia de negocios. Es una realidad, la crianza de mis viejos con mis tres hermanas fue estricta en cuanto a que hay que estudiar sí o sí, fue siempre por ese lado. Ya venimos con un background, sin haber hecho ningún negocio. Yo estudié Administración de Empresas y es como que me hubiese preparado toda la vida para hacer esto. A veces siento eso, que me preparé toda la vida para estar sentado acá.
- I: Bien, bien.
- L: Y lo que me motivó un poquito es que faltaba, se notaba que había cosas por hacer, algo con potencial que cambiar.

La verdad que fue un acierto, un acierto porque la verdad tampoco yo sabía qué iba a pasar.

- I: Claro.

- L: Tenía una vocación que iba más a las finanzas y cambió drásticamente, para bien.

No sé si contesté tu pregunta.

- I: Sí, perfecto. Mi intención es preguntarles y recoger los testimonios de cada uno de ustedes. Es interesante ver cómo se dieron justo los ritmos porque si a tu papá lo hubieran agarrado con veinte años más joven, tal vez, no hubiese querido dejar que entren los hijos. Cuando ustedes inician, él ya estaba terminando su fase más productiva. Eso muestra impecable la combinación de etapas de lo biológico, ¿no?

- L: Bueno, casualmente yo trabajaba antes de empezar con el negocio familiar. Yo veía que una de las farmacias estaba en juicio, y “donde manda capitán no manda marinero”. Y yo ahí arranqué con mi carrera en el mercado financiero. Mi viejo era más joven, y bueno, si estaba él, no estaba yo, no era un negocio tan grande para que haya tanta gente como dueño o como “socio-gerente”, por así decir.

- I: ¿Por dónde hiciste tu carrera previa a la farmacia? ¿Por qué empresas o qué proyectos? ¿Me podés contar?

- L: Era una sociedad de bolsa, era un fondo de inversión que operaba afuera, en la bolsa de Nueva York, y nosotros comprábamos y vendíamos acciones. Era un trabajo que para una persona que, con mi perfil y edad, era soñado en ese momento. Pagaban poco, pero eso no me importaba. Yo estaba muy bien en la empresa en ese sentido, porque me gustaba. Luego la empresa cierra, no era más negocio hacerlo acá en Argentina. Y ahí es donde yo pensé que mientras buscaba trabajo, tenía la oportunidad de ver en qué andaba mi viejo, en qué andaba el campo, las farmacias. Y bueno, me encontré con un terreno que era no sólo mirar que tengas un laburo sino mirar que tengas chances de “me veo en el futuro acá” y que tengo chances de hacer, no sólo en el presente sino también en

el futuro. ¿Hay un futuro acá, o es un negocio estancado? Es esto y dentro de cinco años va a ser esto...entonces bueno, salió muy bien.

Otra arista del crecimiento que vimos es expandir cuando vos nos desafiaste a que nosotros definamos nuestra misión, nuestra visión, que ahí salió el famoso “facilitar el acceso a la salud a la gente” es como que también se va profetizando un poquito y se van abriendo farmacias en los lugares donde no las hay, donde es impensado que existan.

- I: Claro.
- L: En los lugares donde sabemos que vamos a abrir son lugares bastante humildes de hecho, y ahora tenemos también pensados un par de lugares más humildes todavía, muy humildes. Entonces, nosotros vamos expandiendo esta vocación, y extrapolando diciendo “tiene que funcionar” porque vos le estás facilitando el acceso a la salud a la gente que no tiene la salud fácil. O la persona que tiene PAMI y tiene que irse a la estación de José C Paz. Tenés acá gratuitamente tu producto, tomá, lleváelo.
- I: Claro, y si no querés ese, hay un genérico también. Tener disponible todo el repertorio, el abanico de oportunidades.
- L: De todo. En el momento lo tenés que tener.
- I: Y pensando un poco más la palabra “profetizar”. La gente de las farmacias, sobre todo los empleados nuevos que se van sumando desde afuera, ¿vos pensás que lo captan rápido, lo entienden como un valor, a perseguir?, ¿Cómo es para vos, en general, la experiencia de alguien que se suma a empujar este carro que va en esta dirección, desde lo cultural?

L: Tenemos distintos casos y distintas recepciones, a mí entender. La Farmacia del Águila, que es la farmacia principal, tiene muy incorporado, y se nota y lo sé porque me lo dicen clientes, el hecho de desvivirse por ayudarte. “Vos venís y yo te quiero ayudar, yo quiero ayudarte”. Eso es lo que nosotros estamos extrapolando al resto. La Farmacia de Maquinista Savio, por ejemplo, ya arrancó con unos chicos dentro del grupo de empleados que ya existen, me consta que le fueron machacando todo el tiempo cuál es el

espíritu, “vos me estás pidiendo un medicamento, yo lo tengo que tener, si no lo tengo, lo informo a compras, a quien corresponda”. Y también tenés que sorprenderte con el precio. Las chicas de Maquinista Savio estaban sorprendidas de los nuevos precios que le tocaban vender. Conocían a sus clientes, era una farmacia de barrio populoso pero conocían las chicas se sorprendían, desde la cantidad de mercadería que teníamos hasta los precios en que los vendíamos. Hasta no bochar gente de PAMI, había mucha gente de PAMI alrededor, cinco recetas por día atendían y cerraban persiana de PAMI. Era para ellas raro ver que venían los abuelos y se lo llevan. “Lo tengo, tomá”, raro. Yo creo, me lo dicen, uno nunca sabe si se lo dicen en serio o no, pero yo siento esa satisfacción de ‘estoy brindando un buen servicio’. No darle las malas noticias. De decirle al abuelo que “no”, esa cultura del precio caro. Ese juego de stockearte pero no para conseguir mejor precio sino para esperar a que el precio suba, por la inflación, por el costo de reposición, o por la época del año, o por lo que sea que definas que te conviene. Eso termina generando un un “no lo tengo” permanente. Nosotros queremos creer que estamos disseminando nuestros principios en los lugares que nos corresponde esta creencia”. Y también tenemos algunos datos más difíciles, que vos conocés, los has vivido

- I: Lo de Jure.
- L: Sí. Tal vez una farmacia que no está en sintonía, en algunos casos, no hay que ser injustos. Y siempre es un desafío poder inculcar más, es estamos en eso. Hay distintas recepciones, generalmente positivos creemos que es convocante, que convoca este objetivo.
- I: En el contexto de los últimos diez años del país, una empresa que va creciendo y generando fuentes de trabajo es interesante la propuesta que presentan.
- L: SI, Igual te planteo también la inquietud, en el crecimiento que estamos hablando que esperamos tener, hay gente que lo ve tal vez en forma más directa, y otra que le cuesta más ver el beneficio, a un empleado de mostrador le puede costar ver el beneficio que vos puedas poner más farmacias, que, por ahí la gente del departamento de recursos humanos, el departamento de finanzas que le impacta, que le impacta más directo que tal vez a la persona que está en el mostrador de una farmacia. Es un desafío. Que él lo entienda que crece la cadena y se tiene que poner contento, es un desafío.

- I: Es cierto. Y si quedan en una categoría en la que no van a poder crecer mucho, en la base de la pirámide, suele suceder eso.

Ahí se puede hablar un poco de un par de recomendaciones que yo puedo darles, algo habíamos empezado a hablar, pero obviamente no estaban dados en el “timing” planes de desarrollo para las personas, por lo menos, para aquellas que se quieran comprometer y que estén a la altura de las circunstancias. Pero bueno, yo de eso después les voy a hacer algunas devoluciones. Me parece que eso se puede ir resolviendo.

Bien, si vos tuvieras que pensar en los temas por ahí más ríspidos, ¿cuáles serían?

- L: Bueno, creo que uno de los temas es Jure. Cuando vos tenés empleados preexistentes, como es el ejemplo de Maquinistas Savio, también hay tela para cortar, o para mejorar, para que se amolde más a la estructura.
- I: Si tuvieras que aprovechar esta tesis que yo tengo que hacer para cambiar algunos aspectos culturales o mejorar algunos aspectos de la motivación, ¿a dónde te gustaría que lo dirigiéramos si tuviéramos un tiempo acotado? ¿en qué partes de la empresa te gustaría que lo trabaje? Te pregunto para poder pensar mejor las preguntas que después les haga a los empleados, en particular, como para desarrollar un cuestionario que responda, ya que estamos, a los intereses de ustedes.
- L: Bueno, un poco hablamos la base de la pirámide. Más allá del sistema de incentivo, el tema de la cultura es un poquito más difícil de lograr, supongo que a más largo plazo. La base de la pirámide mueve mucho, y el armado de una gerencia, si queremos tener quince o más farmacias, es importante también. El armado, la capacitación que le dé a la gente más altura, más profesionalismo. Las chicas de finanzas y tesorería, son profesionales, pero bueno, poder darle un beneficio extra monetario que haga el crecimiento profesional, no estaría de más, por ejemplo.

- I: Claro
- L: En cuanto a unificar la base de la pirámide, unificar criterios, cultura, uno tiene la Farmacia del Águila como que está un pasito adelante del resto, no sé si es la realidad o no.
- I: Y para ir cerrando, en el marco teórico de lo que estoy trabajando hay algunos autores que plantean que esencialmente hay cuatro formas de caracterizar las culturas. Son cuatro “arquetipos puros” y como siempre, en lo teórico, eso no alcanza, seguramente hay híbrido y más características de una y de otra, ¿no?

En teoría en esto que estoy trabajando, una de las culturas, es la que se llama “la cultura del poder”. En donde la gente se mueve alrededor de alguien que podría ser generalmente el directorio de la empresa, en donde la gente, para poder sentirse cómoda o para poder estar dentro de la cultura, es como si perteneciera a una especie de un club de amigos, en donde tienen que congraciarse con el que está en el centro, con el que tiene el bastón de mando, y mientras esa relación de confianza crece, en el interior de la empresa, la gente puede ir creciendo. Ahora cuando se rompe la confianza, la gente automáticamente sale expulsada. Eso es más o menos para decirte muy rápido lo que sería “la cultura del poder”.

Después está la otra, en donde lo que más importa, es lo que hacen en su rol las personas. Viste que hace tiempo cuando hablábamos yo te decía, pensemos en “la silla vacía”, qué actitudes, qué necesidades se desprenden de este puesto. Independientemente si este puesto lo desarrolla Juan, Pedro o María.

A ver por qué lado la encaramos a nivel intuitivo, después vamos a hacer una hipótesis a ver si se contrastan o no, con lo que pensamos.

Para que quede más claro, la cultura de poder está centrada en un grupo muy cerrado y alrededor un grupo de personas que quieren sonar al ritmo de lo que dicen los poderosos.

Hay otra cultura donde la atención y la energía está centrada en sostener las reglas del juego, por decirlo en pocas palabras. Gente que se concentre en que las reglas se cumplan, y que los roles estén bien definidos, por ahí lo más importante en esa cultura tiene que ver con que cada cual se limite a hacer su

trabajo, que no se exceda de lo que tiene que hacer, que estén bien definidos los roles, las “descripciones de puestos” bien claras. Y se va concentrando en la estandarización, lo que seguramente viste en algún momento como el Taylorismo en las tareas básicas, repetitivas, rápidas, la idea de la “máquina”.

Después hay otra, donde ya esa idea de las reglas se muestra más fuerte. Y no es sólo cumplir con la tarea sino poder resolver un problema. La gente con su energía está pensando, no en poner el sello sobre la boleta sino ver cómo optimizar. A diferencia de la “cultura de los roles” que te decía, en donde cada uno tiene un rol muy delimitado, en la “cultura de la tarea” hay gente que es más plástica, que por ahí dice por qué no hacemos esto de otra manera, si lo podemos hacer mejor. Y ahí los roles hay más movilidad, y ahí hay como más movilidad y se pueden re inventar, esas son en las que por ahí hay más movilidad de roles.

La cuarta es lo que se llama “la cultura de las personas” en donde lo que importa son las personas en particular, por ejemplo, un grupo de médicos que se ponen un consultorio entre los cuatro, porque les conviene alquilar juntos, pero que cada cual hace su rol, no tienen interacción, si se va uno puede venir otro porque no afecta en nada, cada cual tiene su especialidad. A mí me daría la sensación que esta no va, pero por ahí sí, sobre las otras tres me gustaría tu opinión a priori, ¿con cuál se sienten más identificados en la farmacia?

- L: Mirá, sin ningún tipo de dudas, nosotros pasamos de ser una farmacia más orientada al lado de la primera cultura, donde está el comerciante que era mi viejo, y los empleados. Todo lo que hicimos desde que estamos nosotros, incluso cuando estabas vos con nosotros, se magnificó, eso está en la segunda cultura según veo yo.
- I: Claro
- Yo siempre fui de leer mucho, de estudiar administración, aún después de la carrera, de empresas grandes, y siempre odié el espíritu PYME. Quise tener una empresa grande, no quería que los chicos del mostrador me vean como su empleador. No trabajan para mí, sería muy desmotivante si trabajás para “Pepe”. La idea es que vos no trabajás para una farmacia, trabajas para el tipo que está

ahí en frente y está el paciente o cliente que está delante tuyo y vos estás para esa persona.

En cuanto a la cultura. Cuanto más se tecnifica todo, en este sentido, y cuánto más se formaliza, y operativamente funciona más tipo maquinita, yo siento que es lo que más hemos hecho sobre todo desde que vos venís a la farmacia. Es lo que más hemos hecho y con lo que más me identifico. No sé si es lo mejor. Aquí lo que nos cabe es un modelo donde todos los chicos responden a recursos humanos y si vos tenés un problema vas a recursos humanos. Sólo de algunos determinados temas me corresponderían a mí, digamos de lo que es, de los problemas que los chicos puedan tener, de los empleados de los encargados que puedan tener. No me gusta que vean como que yo soy su jefe.

No responden a mí, no voy a dar una orden, yo cuando quiero algo lo pido como favor inclusive. A la chica de liquidación de recetas yo le pido las cosas como con la frase “por favor”, “gracias”, y no lo ven así. Yo no me siento su jefe directo. Es la realidad, yo lo veo así. Vos ya tenés tu jefe, ya sabés tu nombre y apellido de tu jefe o jefa. Yo le hablo así. Así como nosotros lo armamos, desde que estás vos y nosotros lo armamos, es así como yo lo siento.

- I: Sí, igual no es que una sea mejor que la otra, sino que son como formas de encuadrar más teóricamente algunas realidades, seguramente si después esto evoluciona y se termina de tecnificar con tecnología y a través de cosas que vos consideres que, la gente pueda necesitar reinventar sus cosas, también por el ciclo. Me parece natural de este negocio, es una empresa joven, es lógico que todavía tenga que pegarse a reglas más claras, para poder trabajar más rápido. No es malo, para nada malo, trabajar como una “maquinita”, al contrario. Tal vez tener los parámetros más claros permiten que puedas andar rápido, marcar el camino como lo necesitás. Por lo menos en la primera etapa o en ciertas instancias...
- L: Bueno, espero que puedas hablar con mis hermanas. Nosotros tres tenemos distinto perfil, nos complementamos muy bien. Belli con lo operativo se lleva muy bien. Alfon se lleva muy bien con el tema de las compras, de las

negociaciones. Yo ya tengo un perfil distinto, intento crecer, buscar un camino financiero. A veces nos pisamos, pero poco, es una suerte que tenemos.

Nosé si puedo ayudarte en algo más...

- I: Creo que con esto ya podemos cerrar por hoy. ¡Muchas Gracias!

Entrevista realizada a Lucía Martínez

Edad: 32años.

Formación académica: Licenciada en Psicología - UBA

Funciones que desempeña en la organización: Actu

Año de ingreso a la compañía: 2001

- I: Bueno M.Z., muchas gracias por haberte prestado en este tiempo para hacer esta breve entrevista que vamos a tener. Tengo un par de preguntas puntuales para hacerte, pero principalmente lo que quisiera navegar con vos es si tenemos en cuenta la definición clásica de que la cultura de una empresa nos ayuda a entender cómo se hacen las cosas, por qué se hacen de una manera y no de otra. Hay una manera en que la organización elije de repente hacer las cosas en contraposición a otras que podrían también funcionar, pero en la Farmacia del Águila hay algunas cosas que están claras, entonces, una buena pregunta que nos ayuda a entender esto es, ¿qué pensás que es un factor común que tienen los empleados a los que les va bien? Esa es una buena forma de empezar a entender cómo se hacen las cosas y cómo se valoran, ese terreno es el que me gustaría indagar un poco.
- L: Bueno, en su gran mayoría considero que a los empleados que les va bien en la empresa es por una cuestión de presentismo, o sea, cumplen algunas características esenciales, para nosotros es muy importante este tema. El presentismo, la lealtad, apoyar en los momentos difíciles, es una cuestión más bien de actitud y aptitudes también. Lo que siempre se valora es velocidad, la velocidad en todos los sectores, la eficacia en eso, sea administrativo, repositor,

venta en público. Hay como ciertos ítems que sí o sí tiene que cumplir alguien para que le vaya bien a la empresa, progresar.

- I: Bueno, la velocidad puede ser uno de los factores para empezar a indagar en profundidad, ¿por qué pensás que la velocidad tan importante? ¿Por qué es un valor? Antes que eso, ¿es un valor corporativo definido? ¿Es un valor como a perseguir? ¿Está escrito como valor?

- L: No, en realidad no está escrito explícitamente. Una de nuestras cuestiones fundamentales es acercarle la salud a la gente. Por ejemplo, una de las vías y de los motores para hacerlo es ésta, la velocidad en la atención, la rapidez. Si hay muchas personas que están esperando a ser atendidas y nosotros somos del sector salud, no podemos estar demorando en atender a la gente de PAMI más de una hora, nosotros lo que tratamos es revalorizar esa tercera edad tan vapuleada por el sistema. Entonces, los que más se destacan son los más ágiles en ese sentido, por eso digo lo de la velocidad. Eso, llevado a todos los sectores. Por ejemplo, si hay que liquidar las recetas, para poder cobrarlas, las administrativas tienen que ser veloces para llegar a los resultados y que se presenten todas de las Obras Sociales. En el caso de los repositorios lo mismo, velocidad para que toda la mercadería esté al alcance de los chicos de mostrador.

- I: Bueno, ¿y algunas otras características específicas de los trabajadores de la farmacia que a vos te parezca que podemos definir?

- L: Para mí también la vocación de servicio, tanto para el cliente paciente que es fundamental porque trabajamos en salud y es uno de nuestros pilares, lo que pedimos, básicamente, como para los compañeros porque es un trabajo muy en equipo, para mí los que se destacan son estos, los que están al pie del cañón, para todo, para todo, por ahí si les pedís que cambien un horario por alguna

urgencia, bueno, con todo este contexto también se notaron mucho los que estaban bien predispuestos que tienen esa vocación de servicio y lo entienden, hay gente que ha vuelto de sus vacaciones, hay gente que no se las tomó, básicamente porque no son vacaciones, eso para nosotros son como indicadores de acá está esta gente que sí queremos conservar.

- I: Perfecto. La lealtad es un punto importante a revisar siempre. A veces, obtura algunas competencias que son necesarias técnicamente para un puesto... ¿cómo trabajan este punto en Farmacias del Águila?

- L: Sí, se está haciendo un gran trabajo. Hay supervisores muy antiguos, obviamente tienen esta característica de la lealtad, pero a veces no se conjuga la lealtad con el buen desempeño y ahí está el tema. Ese es un punto medular. Yo estuve hablando un poco con A.C., I.C. y L.C., y me decían que un tema de interés para ellos ver qué pasa con los mandos medios.

-
- I: Ahora que vos lo decís desde el lado de la lealtad, entiendo que la historia de esta farmacia fue cambiando de dueños y no sé con que valores se quedó la gente que se juzga o que es considerada leal, ¿a qué es leal?, digo, ¿es leal a ascender?, ¿a una idea de progreso?, ¿es leal a conservar un status quo?, ¿es leal a tener un bono por fuera de lo normal?

- L: Si te referís a la gente que quedó antigua, como los supervisores, en realidad lo que veo de este lugar es que son leales a la figura de los propietarios. Antes era Eduardo C. quien estaba más presente, después cambiaron y llegaron los chicos, I.C., A.C. y L.C.. Eso también costó un poco, aceptarlos. Desde mi lugar lo veo así y ahora ya lo aceptaron, y para mí son leales a esas personas. Esas personas “significan” Farmacia del Águila, ponele.

- I: Ok. Ya se olvidaron de Eduardo, lógicamente, pasaron varios años también. Pero el paso de los años no necesariamente es indicador de evolución.

Ahí hay un tema, traigo esto, porque también estuve hablando un poquito con los chicos que me decían que en una de las farmacias hay algo que parece que está anclado, que no permite evolucionar, estoy hablando específicamente de la Farmacia Jure. En tu perspectiva, vos que los conocés, ¿hay algo que sea distinto en esa población con respecto al resto? ¿Qué es lo que los diferencia, en realidad?

- L: Claro, mirá, yo trabajé en Farmacia Jure. Para mí, desde el nombre, todas se llaman Farmacias del Águila. De hecho, las dos farmacias que incorporaron ahora, tienen otro nombre, Mianfa y Pueblo Garín, pero se las llama Farmacia del Águila Garín, por ejemplo. Es como que siguen con la familia de ese nombre.

Jure ya de por sí es diferente por el nombre, pensá que primero estuvo Farmacia del Águila y Jure, nada más, si bien eran los mismos dueños. Bueno..., ahora que lo pienso, al principio no eran los mismos dueños, pero después se separaron y fueron los mismos dueños.

- I: A ver si entiendo, Jure inicialmente tiene un ADN distinto Del Águila, ¿eran de dueños distintos?

- L: Claro, Eduardo C. y su socio adquirieron esa farmacia. Después hay una división y queda C. con Jure, pero bueno, era una farmacia muy chiquita, nada que ver con la otra, bien de barrio. Pero para mí, ya con el nombre marcan la diferencia, el nombre nos diferencia y nos identifica a su vez, el nombre. Después, yo creo que, por parte de los propietarios, que marcaron la diferencia por ahí sin quererlo, hubo una época que las cosas eran distintas. Yo siempre lo nombro, Farmacia del Águila tenía un uniforme y Jure tenía otro, que está bien,

el logo decía Jure, está bien se llama Jure, pero eran uniformes largos, gigantes, distintos, eran diferentes a los del Águila. Era terrible, básicamente era un disfraz.

- I: ¿Y hoy siguen con esas diferencias?
- L: No, lo que tratamos desde RRHH, cuando se instaló todo el departamento, fue unificar, desde el uniforme hasta las normas. Tenían que ser igual que los chicos de la sucursal Del Águila, porque somos todos lo mismo.

Yo creo que en algún momento no se decía que Farmacia Jure y Del Águila eran de los mismos dueños, como que se sabía, pero no se decía. Después en un momento creo que fue cuando se planteó todo esto de RRHH y demás ahí se empezó a hablar que era todo lo mismo, incluso a los clientes, como que se empezó a clarificar eso.

- I: Hubo un cierto misterio a jugar que era como un hermano desconocido.
- L: Sí, yo siento que sí. Nosé cómo habrá sido, sería muy interesante saber en qué condiciones se adquirió esa farmacia, y cómo lo vivieron en ese momento los que estaban dentro del paraguas del otro socio, del que se fue. Si buscamos por el camino de la lealtad no sé que valores tenía ese otro socio.
- I: ¿Vos llegaste a conocer a ese socio? la gente que estaba en ese momento de la separación perduró hasta hoy ¿o ya rotó?
-
- L: Yo no lo conocí, mi mamá sí. De la gente esa época hay una supervisora. Con esa persona se trabajó muchísimo, o sea, yo no sé básicamente los valores de

ella, si son los de velocidad, solidaridad, vocación del servicio, pero justamente tenemos un gran problema ahí.

- I: Si tuviéramos que pensar en ella como un representante de mando medio, ¿qué actitudes tiene para con el público, para con la forma de trabajo?, ¿cómo se podría describir?
- L: A ver...ella está siempre al “pie del cañón”, pero chapada a la antigua.
- I: A ver, ¿cómo es eso?
- L: Por ejemplo, con el trato con los chicos. Por ahí hay comentarios que quizás un supervisor de ahora no los hace. Recibimos varias quejas de sus comentarios, ella se define como una madraza de los chicos, esa es su definición, lo hablamos muchas veces, ahí tenemos un problema, porque no es su mamá ni mucho menos y no estamos buscando una madre, estamos buscando un supervisor y tiene una manera de pensar y de plantarse, para mí, como viene de esa época, por ahí remontando Jure, porque tuvo un laburo grande para llegar a ser lo que es hoy Jure. Y como tuvo mucha confianza con los dueños se maneja sola muchas veces, con su propio criterio.
- .
- I: Bien, eso de alguna manera está amparado, hay alguien desde lo alto de la organización que lo fomenta, consciente o inconscientemente, que la protege porque la dejan ser así.
- L: Claro, pienso que ella fue muy leal, fue muy funcional a lo que ellos querían en su momento, y sirvió, básicamente sirvió mucho, ellos se apoyaron mucho en ella, ahora cambia el paradigma, hay muchas cuestiones que hacen ruido de su

proceder, no porque tenga cosas oscuras ni mucho menos pero no se adapta muchas veces a las normas actuales.

Desde hacer un Excel, mandar un mail, la digitalización ni hablemos, no lo puede manejar, no es que no tenga la capacidad, pero hay muchísima resistencia, se avanzó bastante con ella, pero bueno, nos vemos como anclados, pero sí, hay una parte que le da la derecha en algún punto para que lo siga haciendo. Es una contradicción que hace que los dueños elijan que existan esas diferencias todavía.

Yo no termino de entender aún por donde pasa eso, igual no me quiero meter como en un análisis de psicoanálisis institucional porque no va a este marco, pero sí por ahí desde una definición más clásica de la cultura. Hay alguna forma de pensarla que es como la cultura expuesta, la teoría expuesta con lo que hacemos realmente, lo que hacemos en el uso cotidiano, que por ahí tienen diferencias viste, hay algunos autores que hablan de la cultura como para entenderla, vos tenés que irte a ver que dicen en la puerta de los baños, las escrituras que dejó la gente o lo que se dice mientras están fumando un pucho en el recreo los empleados, o lo que dicen después de cobrar el sueldo, de eso, de esa otra cosa, lo no dicho, necesariamente, ¿qué circula o qué te parece a vos que circula en Jure?

- Bueno, no lo había pensado nunca de ese modo. Pero sí... A veces lo que parece que se dice en jure en ese sentido informal es que : “a los dueños les importa nada más facturar, no les importamos nosotros como personas”- Yo calculo que viene por ahí y hagas lo que hagas, la acción que hagas no llegás al núcleo, nunca, hay una barrera. Tratamos de tenerlos siempre en cuenta para todo , pero la recepción nunca es buena. Las fiestas de fin de año parece que hay que terminar rogándoles que vayan... en fin... te diría que en Jure hay una suerte de barrera, es como algo impenetrable.

- I: ¿ Y por qué pensas que ellos de algún modo eligen trabajar en esta farmacia, y quedarse en condiciones supuestamente para ellos tan hostiles? ,

- L: Yo calculo que es por la plata , o que está cerca del domicilio, son chicos de la zona y muchas veces cuando hemos preguntado por qué elegís es eso, porque es un trabajo fijo, seguro, y está cerca de mi casa, estoy cómodo en ese sentido, es eso.

- I: Claro.

- L: si vos mirás de alguna manera estas farmacias, en el contexto de José C. Paz o el conurbano bonaerense, no es tan común que haya una farmacia que nació siendo de “pueblo”, que en pocos años tiene ya nueve en vías de crecimiento reales para la gente.
- Es rarísimo, incluso te doy un dato más que en algún momento se habló, o sea, no se habló explícitamente, pero que estaba El Águila viste que está en la estación de José C. Paz tiene otro público, gente de paso que baja del tren, compra, se va a trabajar, es otro público.
Jure está ubicada frente a la plaza, si bien es José C. Paz, el nivel adquisitivo de la gente de alrededor de la plaza es muy diferente a los que puedan llegar a ir a la estación, incluso tenía otros tipos de productos, y las chicas, los empleados de Jure se diferenciaban con los chicos del Águila por eso también, como otro nivel. Atienden otro público.

- Incluso si vos ves, la presencia de los de Jure, es diferente a los chicos del Águila.
Desde el aseo personal o desde que estilo.
Las chicas se super producen y las chicas del Águila por ahí son más “todo terreno”.

Lo que pasa si tomás un empleado del Águila y lo comparás con uno de Jure, ves que se puede facturar más y no es que no hay público, porque la farmacia se llena, pero hay muchas vueltas para la atención, para todo, hay muchas trabas, muchas vueltas, es diferente, incluso si vas como público, como cliente en Jure me han dicho también, gente que conozco no voy porque siempre tienen un problema, en el Águila me lo dan, son más expeditivos. Por más que sean más populosas o que tengan 200 tickets por delante. Parece que vas a esperar más, pero son rápidos, entonces salís antes que en Jure”

- I: Bueno M.Z., muchas gracias por este tiempo.
- L: Gracias a vos,

Entrevista realizada a A.C. C., Directora de Farmacias del Águila.

Edad: 36 años.

Formación académica: Diseño de Imagen y Sonido - UBA

Funciones que desempeña en la organización:

Directora encargada de Compras y Operaciones

Año de ingreso a la compañía: 2012

- I: Gracias A.C. por prestarte a charlar con nosotros en este rato.
- A: Gracias a ustedes por querer avanzar un poco con lo que fue el proceso en la farmacia, de incorporar todo el equipo de RRHH, preparar a la gente para que puedan enfrentar las problemáticas que fueron surgiendo a medida que fuimos teniendo cada vez más empleados, generaciones más jóvenes, con formas de pensar distintas
- I: Bueno, claro, con mucho gusto. La verdad que para mí estuvo muy bien haber sido partícipe. Veo el crecimiento que tuvieron y un poco ya estuve trabajando con L.C. y con I.C. en algunas preguntas que por ahí voy a realizarte a vos también para que des tu propia versión.

- Por un lado me llama la atención que al inicio de este cambio generacional, el plan que ustedes tenían parecía muy ambicioso. Yo tengo entendido que en la historia de la empresa digamos, en un primer tramo conducida por tu papá, la idea era más conservadora, era tener una o dos farmacias. Si hubieran dicho en ese momento, cuando entraron ustedes al directorio, que iban a tener 9 farmacias quizás era algo difícil de pensar, pero en corto tiempo lo lograron. Eso a mí ya de entrada me llama la atención. Una nueva pregunta que por ahí quiero hacerte es si ustedes son conscientes de qué elementos tuvieron que poner ahí a jugar para que suceda ese resultado.

- A: Me parece que por ahí las alas cortas o la percepción de alas cortas que se tenía al principio cuando estaba mi viejo es relativa. Mi papá empezó el negocio siendo ya muy grande, entonces él mismo tenía una limitación física para hacer mucho más de lo que puede. Si lo hubiera agarrado al negocio cuando tenía 30 años hubiera sido otra cosa, porque él en su vida ha sido así, porque tiene otros negocios y este lo agarró un poco tarde y después tuvo un problema de salud con el que no puedo seguir. Si bien sigue con nosotros y demás, no pudo seguir tan activamente como antes, y obviamente, depositó toda su confianza inicialmente en mi hermana, luego en mi hermano y al final me incorporé yo al equipo de trabajo. Entonces, para empezar, un elemento fuerte fue justamente la enseñanza o esto de ver a papá queriendo progresar, incursionar sin miedo en nuevos desafíos o nuevos negocios o nuevos modelos de negocios, siempre tuvo un interés fuerte, yo noto que siempre tuvo un interés fuerte por la salud. Éste es un sector que le gusta, que le interesa, que lo maneja con mucho respeto y sí, somos conscientes de lo que pasó en los últimos años, creo que eso se lo debemos a él. A ver, creo que vamos por más y mucho más y eso se lo debemos en gran medida a mi hermano, que quizás por su posición de ser de nosotras tres el mayor y de ser el hombre entonces es como que fue medio automático que se convirtió en el líder del equipo si se quiere, además por su formación de administración de empresas, pero él siempre fue el que dio el empujón para ir por más, es el más ambicioso, el que plantea en una reunión con colegas, yo quiero tener la cadena o una de las cadenas más grandes de farmacias de la Provincia de Buenos Aires, siendo que hay farmacias que tienen 30, 40 locaciones digamos y cuando lo dice yo lo miro como diciendo, no digas más eso en público

porque, a ver, siento como que es una locura que lo diga y la verdad que quizás no, pero también así funcionamos como equipo, cuando uno se va mucho para adelante y cada uno en su sector pero cuando se va mucho como demasiado el otro funciona como un sector de barrera. Pero es real que siempre con I.C. tenemos una visión de, bueno, hasta que no tengamos todo ordenado no podemos seguir incorporando bocas y mi hermano es el que le da para adelante, entonces bueno, ambos, todos los lugares los tres, son claves en ese sentido

- I: En estos días conversábamos con L.C., que por su parte nos comentaba que esa idea de crecer y de empujar venía heredada. ¿Qué podés contarnos acerca del legado que les inculcó tu papá?

- A: Sí, bueno, a nosotras como mujeres, en vez de inculcarnos la idea de ser la esposa perfecta o la madre perfecta, siempre nos remarcó esto de valerse por uno mismo, por el trabajo de uno mismo, no depender de una pareja. Terminabas el secundario y directo a estudiar, nunca nos cuestionamos si eso estaba bien o no. Obviamente, esas cuestiones después tienen que ver con lo que uno va haciendo en la vida, de las decisiones que toman y no del padre, en líneas generales. Pero bueno, mucho tiene que ver eso, ninguna se quedó cómoda, ninguna decidió adoptar o tomar el rol de ama de casa y no trabajar, quizás pudiendo hacerlo. Me pasa mucho en la industria farmacéutica. Es una industria machista, muchos hombres, sobre todo las cabezas de los laboratorios, en los cargos gerenciales, en las droguerías y demás. Es difícil estar ahí, es difícil interactuar, es difícil involucrarse en muchos casos. En algunas oportunidades le planteo a mi hermano, “me gustaría que vos vayas a este tipo de reuniones, me parece que vas a ser más escuchado simplemente por ser hombre”. Me da pena que sea así, pero en pos del crecimiento por ahí hay que hacerlo de esa manera. Las cuestiones de género también hacen que esto se haya estructurado de esta manera.

- I: Si yo pienso que la cultura es un sistema de valores, creencias y experiencias, un combo de componentes que forma a una organización, a un grupo de gente, esta cuestión de género está dentro de esos valores, ¿creen que vale la pena

promulgarlo?,¿tienen alguna política para fomentar la igualdad de género?, ¿cómo lo trabajan?

- A: Yo te diría que es más bien feminista el tema en la farmacia porque es un rubro que quizás históricamente lo fue. Nosé porque las mujeres se han inclinado más a trabajar en ese rubro. La mayoría de nuestros empleados, te diría casi el 70%, son mujeres. De hecho, yo trabajo directamente con tres personas en el sector de compras y dos de ellas son mujeres, que fueron seleccionadas por mí. La persona de mi equipo que es varón estaba antes de que yo tome la posta en el sector, pero creo que igual la hubiese seleccionado.

Probablemente sea una cultura que ya venía de antes, yo me siento cómoda trabajando con mujeres, creo que mi hermano también. Él valora mucho el trabajo de las mujeres, de hecho, recalca bastante seguido los beneficios que tiene trabajar con mujeres.

- I: ¿cómo lo piensan? ¿Qué beneficios trae?

- A: L.C. considera, y creo que comparto en la mayoría de los casos, que las mujeres son un poco más resolutivas, que quizás es más fácil ver cómo una se destaca al lado de otra. Nosé bien qué tienen las mujeres, de hecho, todos nuestros mandos medios y las líderes de cada sector son casi todas mujeres, quizás ven el trabajo desde otro lugar, les cuesta más, tienen que probar más, o quizás estamos acostumbradas a tener que generar resultados positivos para que nos tomen en serio. El hombre por ahí ya está más cómodo en una postura que, por ser hombre se le permiten más cosas, independientemente de lo que haga. No digo que sean todos los casos, en muchos es una cosa natural, lo noto en la industria, hay más roles masculinos. Creo que, si se empieza a ver que multinacionales o laboratorios muy grandes empiezan a tener en roles más jerárquicos a mujeres, los resultados serían mejores.

- I: Claro, eso te iba a preguntar, ¿vos pensás que los clientes eso lo perciben como un valor, por ejemplo?
- A: ¿Los clientes de la farmacia?
- I: Sí.
- A: No necesariamente.
- I: Bueno, está bien, y ¿qué pensás?
- A: ¿A qué te referís con el cliente? ¿El que va y compra?
- I: Buena pregunta. Sí, el que va y compra, el consumidor final llamémosle por ahí específicamente, por ahí tienen otro tipo de clientes. Pensemos en el público en general, la pregunta es para entender, ¿qué pensás que objetivamente hace la diferencia?, ¿qué es lo que hace que los usuarios estos vayan eligiendo cada vez más las Farmacias Del Águila?, ¿dónde está ese plus que ustedes dan como organización que el cliente los elige para ir y no para otra farmacia que está al lado? por así decirlo.
- A: Bueno, yo creo que el plus que la gente percibe, por lo menos el más tangible, es el precio, en primera instancia. Y en segundo lugar que las farmacias surgen en distintos puntos neurálgicos o distintas localidades en donde todas las farmacias son “así de chiquititas”, “están detrás de una reja”, “tienen el perro atrás dando vuelta”. Nuestros locales son grandes, bien iluminados, como “un local de capital”, como si fuera un “Farmacity” digamos. Son un ambiente agradable para estar. Seguramente también nos eligen por eso.

En el caso de las mujeres me parece que es cultural, creo que en todas las farmacias del país la mujer tiene más empatía para entender. A ver, sin generalizar, pero

le tiene más paciencia, por ejemplo, a un abuelo que no escucha bien, por una cuestión natural seguramente.

- I: Sí, pero también recuerdo, por lo menos en aquel momento en la cadena, que habíamos trabajado juntos el tema de la atención de los abuelos. Ustedes querían traer para diferenciarse, comparativamente digamos, atender PAMI en igualdad de condiciones o tener un mix de ventas me decía I.C. también. Eso se traduce en algo palpable, en una política si querés.

No sé si está formalizada, por escrito, me parece, pero hay una cuestión de fondo de generar que el abuelo sea el principal usuario de la farmacia, ¿es así eso?

A: Y sí, un poco sí. De hecho, el abuelo es el principal usuario de la farmacia. Hay un montón de comercios que de tal hora a tal hora atienden a mayores de 65 y nosotros, por dentro pensábamos, el 80% de nuestros clientes es mayor de 65 años. Trabajamos en esta idea de cuidar al adulto mayor. Hay un foco muy fuerte, en trabajar, con cuidar, en trabajar en esta idea de cuidar al adulto mayor, que esté cómodo, que esté comfortable, que espere sus medicamentos en un lugar agradable, que lo atiendan bien y es un desafío, esto trae, tiene un costo muy alto poder hacerlo, que a veces da un poco de miedo. Tiene un costo muy alto porque, bueno, como quizás lo hemos charlado en alguna otra ocasión, atender PAMI, si bien es farmacia y es un establecimiento de salud pública o semipública, no deja de ser un negocio que tiene que ser rentable y tiene que mantener a sus empleados y para poder sostener el volumen de PAMI, para empezar, tiene que haber volumen de PAMI porque la cantidad es mucha y el margen es muy pequeño, pero sí tiene que ser un mix interesante para poder sostener todo eso. Digamos, muchas veces se siente como, mi principal cliente es el Estado. Esto tiene un costo muy alto que a veces da un poco de miedo, porque uno depende de paga o si no paga, todo lo que implica.

- I: Claro

- A: Todos los problemas financieros que te trae trabajar esto, pero bueno, lo intentamos siempre hacer de la mejor manera. Algunas de las últimas incorporaciones tecnológicas, si se quiere, fue un tótem que lo que hace es emitir números dependiendo si uno va a comprar por obra social, particular o PAMI y gestiona los tiempos. Más que un dispensador de números es un “gestionador de tiempos” para que nosotros podamos analizar cuál es la espera de los clientes de esta obra social u otra para ser atendidos, la cantidad de minutos desde que saca el número hasta que los reciben en el mostrador, y así poder repartir a los empleados de atención de alguna manera dependiendo de esos tiempos.

- I: Estás trayendo un tema que es interesante que justo también es parte de lo que quería cubrir con esta entrevista, y son los fenómenos de la transformación digital, que impacta cada vez en más sectores, y por lo que veo en las farmacias también, ¿cómo vivieron los empleados o los colaboradores esa intromisión de un tótem que de repente maneja, me imagino, más eficientemente esos temas?, ¿cómo se vivió?, ¿tenés algún registro de eso?

- A: : Sí, cuesta mucho. Eso se dió en enero y fue todo medio raro porque no era solamente instalar un “tótem” y optimizar los recursos, sino que, bimestralmente se iban haciendo análisis de los números. Inclusive, con esto del inicio del Coronavirus y los cuidados que debemos empezar a tomar, nos pasó la semana pasada, que mi hermana se enteró de casualidad que hacía varios días que se habían dejado de entregar los números del tótem. Porque el cliente hoy entra a la Farmacia, busca el número y después, si hay mucha gente adentro, se va a hacer la fila afuera. Los turnos se los estaban dando cuando la persona ya había hecho la fila y había ingresado al local, lo que hace que las estadísticas no sirvan para nada y ahí está el problema de los mandos medios y el no entender la consigna, no poder identificar qué es lo importante, qué es lo urgente, qué no puede pasar jamás.

Con respecto a los cambios tecnológicos, cuando trabajamos en el sector de RRHH con vos hace algunos años, yo estaba más involucrada en ese sector y solamente me

involucraba en la parte de perfumería. Pasados los años, ya me dedico a todas las compras de la farmacia que tienen que ver con perfumería lo medicinal y no medicinal, o sea, todo el universo de lo que entra en la farmacia. Cuando entré, el empleado que se ocupaba de las compras, un eterno empleado de la farmacia que se llama Gabriel y que lo queremos muchísimo, muy conservador, serio, tiene cincuenta y tantos. Es una persona que aprecio mucho. Yo me meto en ese sector trayendo conmigo las dos personas que te comenté antes, dos mujeres más jóvenes, una de ellas, Lucila, que tiene veintitantos años y estudia matemáticas.

El sistema operativo que implementemos es relativamente nuevo, que todo el tiempo se va agiornando, tiene nuevas herramientas para hacer las cosas de manera más ágil. Se viven muchas situaciones de tensión entre la persona que estaba acostumbrada a trabajar contando cajitas (porque es así como se trabajaba antes en la farmacia) y la gente nueva. A Gabriel le costó muchísimo en su momento adaptarse al sistema, es un “tire y afloje”, él vive esto como una amenaza a su trabajo. Es muy difícil lidiar con eso. Para mí, él es una persona que va a permanecer en ese lugar hasta el día que se quiera jubilar, le cuesta a él muchísimo entenderlo.

- I: Claro, ahí estará seguramente el trabajo de RRHH tratando de ver con qué elementos puede traccionar, no sé, esa es por ahí una pregunta más técnica que le voy a hacer a M.Z. después.

- A: Es un tema que en líneas generales he tratado yo, lo he hablado con RRHH, lo hablé mucho con RRHH y también con mis hermanos, pero es un empleado de 15 años en la empresa, quizás debería meterse más RRHH y yo me equivoco, pero no lo sé.

- I: Si ya lo hablaste vos, entonces aprovecho para preguntarte un poco: en esos puntos donde él tira para un lado y vos esperas que traccione para el otro lado, ¿qué elementos hicieron que él pudiera eventualmente cambiar de opinión, involucrarlo o no, que se sienta implicado?, ¿amenazarlo?, ¿pagarle un premio?, ¿qué mecanismos utilizaron?

- A: Hay un montón de recursos, yo creo que los usé todos. Hemos hasta llegado a charla un domingo durante tres horas por teléfono y le planteé las cosas con la realidad bruta, recalcándole que él va a permanecer en la farmacia mientras no se mande una macana desleal o deshonesto, mientras no robe, por ejemplo. Creo que una vez por mes o después cada dos meses tenemos una charla, me siento con él, le digo que necesito que se quedes tranquilo, que no vas a perder su trabajo. Que ahora el trabajo lo vamos a dividir de otra manera, que los pedidos de los laboratorios ahora se hacen a través del sistema de compras. Él estaba acostumbrado a pedir, por ejemplo, a tres laboratorios el lunes, a otros tres el martes, y así dividía su trabajo en el mes. Yo decidí reestructurar eso, porque si bien hay 200 laboratorios, son 5 las distribuidoras que las entregan. Por lo tanto, dividí por distribuidora, ya que cada una de ellas tiene sus reglas.

- El sector de lo medicinal lo manejaba L.C. antes. Él no tenía el tiempo para meterse de lleno en eso entonces había un montón de cuestiones técnicas internas que desconocía y, al empezar a indagar y a meterme, me fui dando cuenta que se pueden hacer las cosas de manera más eficiente. Cambiar la estructura de Compras hace también que podamos saber cuál es el Stock, por ejemplo.

-

Después llegamos a tener una conversación con mis hermanos sobre Gabriel. Yo lo adoro, sé que no lo vamos a echar ni nada, pero tenemos que evaluar si va a seguir en ese puesto o no porque tampoco vamos a estar perdiendo plata a “rolete” y sistemáticamente porque una persona no quiere cambiar una forma de operar básicamente.

Las otras dos personas, Lucila y Verónica, que también están en compras, le tapan baches por todos lados en cuestiones técnicas y entienden cuál es mi posición, entienden que yo quiero que Gabriel siga ahí porque tiene su experiencia para aportar, que no es poco. Cuando teníamos cuatro farmacias, él compraba en una y en las demás farmacias compraba otra persona. Donde dieron mejor los números en el Stock siempre fue en el Águila, y lo hacía “contando cajitas”. Eso es valorable para mí. Ahora bien, si yo hoy tuviera que elegir una persona para compras, no sé si lo elegiría a él, pero entiendo que

hay que tener paciencia e intentar buscarle la manera para que pueda funcionar con este nuevo engranaje, con este nuevo sistema.

- I: Claro, máxime si piensas que tu modelo de negocios necesita optimizar márgenes y ser muy preciso a la hora de incurrir en gastos.

-

- A: Sí, y nosé todavía cómo me dieron eses sector a mí.

-

- I: Estoy tratando de pensar hasta qué punto él es consciente que la misión de la farmacia depende, por ejemplo, de esto. La misión de la farmacia, no de él en particular, como que algo que lo trasciende, por ahí, es un aspecto a trabajar en algún momento.

-

- A: Sí, yo creo que lo sabe, y no pretendo que cambie en ese sentido, tampoco es una persona generadora de negocios. Es alguien que trabaja en la reposición de stock, algo más transaccional te diría. De algún modo, es más operativo su trabajo. Lucila, en cambio, es una persona más “caníbal”, busca el negocio. Como los precios de venta al público en el rubro de perfumería no están regulados, ella interviene bastante ahí. Hay un juego más interesante. Nosé si ella fue aprendiendo conmigo, pero yo soy bastante osada a la hora de negociar. Pide descuentos que ni yo me animo a pensar y muchas veces los consigue. Con ella, al final, juntas algo más, digamos. Eso no lo tiene Gaby

-

- I: Bueno. Tenés un equipo bastante heterogéneo, digamos. Bastante diverso de perfil.

- A: Me gusta.

- I: Yo estaba pensando cual será la identidad, qué idea tienen los propios empleados de la farmacia. Esto de lo heterogéneo debe estar, que cada uno con distintos perfiles suma a una causa mayor, ¿no?

- A: Sí, inclusive, yo me doy cuenta que, en las farmacias en general, los jefes de venta tienen perfiles distintos, en ocasiones los hemos hecho adrede, nos arrepentimos o no, quizás en una farmacia uno de los Supervisores tiene un perfil mucho más flexible y amigable que el otro.

- I: Claro

- A: Y no en todos los casos ha funcionado bien, pero en algunos casos se “educacionan” bien, porque tenés a algunos que generan un ambiente más amigable y el otro que establece los límites. No sé, es como una especie de familia que tenés a “mamá bruja” que no te deja ver la tele y a papá que te trae un chocolate por el costado. No digo que una empresa tenga que funcionar de esa manera, pero me parece que se da en varias sucursales eso. Y en general nos ha traído buenos resultados, a pesar de los problemas de los mandos medios.

- I: Está bueno lo que estás diciendo de la “mamá bruja” y del “papá bueno”. Es una buena imagen esa, me interesa.

Entre los jefes, ¿vos pensás que hay más “mamás brujas” que “papás buenos” en los mandos medios? Digamos que ustedes seleccionan y tienen en un lugar destacado como puede ser la figura de un supervisor. ¿Lo buscan más “mamá bruja” o más “bondadosos”, “bonachones”?

A: No, Me parece que seguimos cometiendo los mismos errores, creo que son muy comunes, quizás ahora un poco menos, por ahí por haber aprendido, un poco más, pero me parece que siempre caemos en el mismo error de pensar que un empleado es bueno en mostrador, y hace su tarea bien, va a ser bueno en como jefe, como supervisor.

- Ese es un error muy común que hemos cometido y muchas veces nos ha salido mal.

De hecho, yo cambiaría varios supervisores, mi hermana también. Y los mejores resultados a nosotros, nos lo traen, esos jefes que son más estrictos. Y es muy difícil ser estricto y ser querido al mismo tiempo, pero es posible.

Tenemos casos de gente que lo es de hecho, pero es muy difícil. Esto es un poco lo que generaba Gabriel. Era un tipo muy estricto, tenía a cargo a los reposidores, probablemente muchos no lo querían, pero es un tipo que siempre inspiró respeto, tal vez también por su condición de hombre serio, ¿no? Igual es muy difícil encontrar un supervisor que a uno le cierre por todos lados.

- I: Es un lindo tema para ver desde el lado del liderazgo ¿Qué condiciones tiene que tener un líder para que lo respeten más allá de la “chapa” que tenga? No es porque lo hayan puesto ahí, sino que es algo que se tiene que generar en la dinámica con su equipo. Eso es un tema largo por ahí.

- A: Sí, inclusive hasta cuando se elige al supervisor de la mañana, o al de la tarde, creo que hasta inconscientemente se elige pensando en las falencias del supervisor de la mañana para elegir al de la tarde. Quizás será por eso que tenemos en todas las farmacias a “la bruja y el mago”.

-

- I: Está interesante esa imagen. Si me permitís, en ese mismo registro de cosas te consulto algo más: ¿Vos pensás que los empleados, no los Supervisores, sino en la base de la pirámide, están buscando una figura más paternalista, de alguien que los proteja o de alguien que les dé más libertinaje, o de alguien que los deja hacer lo que les antoja? Estoy tratando de buscar distintas formas de caracterizarlos, ¿no? En el imaginario de ellos, ¿qué pensás que tienen como la figura de un jefe ideal?

- A: Yo creo que eso me da la sensación que es como inherente al ser humano. En primera instancia levantaría la mano y diría que quiero al que me deja hacer “lo que se me canta”. Inmediatamente, no. Pero al tiempo te das cuenta que ese no te sirve como jefe, así como en la Universidad o en el Colegio no te sirve como profesor. Por ahí, uno mira para atrás y piensa en el colegio secundario y a los profesores que más recuerda o de los que más aprendió, son aquellos que eran más estrictos, no los que te dejaban

hacer lo que “se te cantaba”. Entonces me parece que hay una cosa que tiene que ver con eso y que también se da en la familia con los padres y madres. Sí, yo a los quince años quería que mi papá me dejara hacer lo que yo quisiera, ahora mirando para atrás, agradezco que haya sido estricto conmigo y que me haya inculcado determinados valores. Un empleado que está trabajando ocho horas por día que no es poco, es una franja bastante grande de su día, con el tiempo creo que van apreciando más a esos jefes. Yo creo que se nota la diferencia entre los jefes o los mandos medios de más antigüedad o los más nuevos, los que son muy respetados, los que son más estrictos. Además, el que es más estricto, en general, es más predecible. Uno los entiende más sencillamente. Las reglas están claras, lo que se puede y no se puede hacer. Te permite estar en un lugar de confort porque sabés cuáles son las reglas y los límites. En cambio, con los que son más flexibles es con los que se generan más rispideces, se torna más personal. Eso es lo que genera más problemas en el trabajo, me parece.

I: Sí, sobretodo en un tren de un ciclo en el que el ciclo del negocio de ustedes todavía es joven, todavía no está maduro y todavía no han pasado dos años iguales, desde que están ustedes, ¿no?

A: No creo que pasen dos años iguales y, como dicen los libros, la tercera generación va a fundir, así que van a ser mi hijo y mi sobrino los encargados de hacer ese trabajo.

- I: Ese tema que estás tocando, es un tema que también vamos a tocar. Te hago un par de preguntitas más sobre ese punto. Diferencias de la primera generación contra la segunda. ¿Qué podés contarnos al respecto?

- A: Bueno, creo que fue un poco de manual, porque al ser más jóvenes, intentamos estudiar un poco más al respecto, prepararnos y asistir a curso y demás. Pero es como ya lo traíamos en las venas, esas ganas de profesionalizar todo.

- Mi papá empezó en los 90 donde la relación de dependencia se daba en algunos términos, no se permitía en todos. Había muchos empleados en negro y desde que empezaron mis hermanos eso fue cambiando. Probablemente era lo que nos parecía justo.

- I: Bien

- A; Nos pareció que el costo de la imagen era muy caro para tenerlo de otra manera, necesitábamos emprolijar todo eso, y creo que le aportamos algunas herramientas tecnológicas, una nueva visión desde el sector de perfumería, mucho más interés por esa área y el concepto de “store”, que haya un que sólo lo medicinal. Empezar a agrandar los salones, vender más productos. Obviamente estamos muy restringidos por la ley, por todo lo que implica tener una farmacia en provincia. Yo soy la única de los hermanos a la que le parece justo que entre Farmacity a provincia. Creo que es el “norte” de las farmacias, por lo menos desde lo que yo veo en el mundo occidental, ¿no?

- I: Claro, entiendo, como que pudieron expandir mucho el espectro del negocio, en general. Y en contraposición, ¿qué cosas considerás que se conservaron a través de los años, como para tratar de entender ahí un rasgo cultural? Más allá del cambio de mando, digamos. El bastón de mando, cuando se los cedió tu Padre, ¿qué siguió? O ¿qué va a perdurar si querés hasta la tercera generación?

- A: Bueno, un cambio radical fue esto de empezar a delegar. Mi papá hacía todo. Nosotros empezamos a pensar en un departamento de RRHH, un departamento contable, tesorería y demás. Mi papá tenía a idea de “vivir para el negocio”. Estar atento a todo lo que sucedía en la farmacia las veinticuatro horas del día. Lo que creo que sí se mantuvo es el compromiso de todos para con la cantidad y calidad de trabajo, por lo menos de los tres hermanos.

Yo creo que entre los empleados que más nos conocen aún se mantiene el espacio de charla que acostumbraba mi papá.

- I: Una cosa es cuando eran cincuenta empleados y otra cosa ahora que son 180 o algo así, me decía I.C..

- A: Si, mi papá siempre fue bastante sencillo y creo que eso los chicos lo perciben. Si hay que mudar toda la mercadería del lado A al lado B porque tenemos que construir o arreglar, y tenemos que ir los tres hermanos, y que estar dos noches seguidas levantando cosas con los chicos, lo hacemos. Es muy bien visto por los empleados que estamos todos ahí de igual a igual. Papá estaba muchísimo en la farmacia entonces hacía de todo. Lo que aún mantenemos es el trato directo con los proveedores. En mi caso conozco a casi todos los visitantes de los laboratorios. También se mantuvo el espíritu de que con la salud no se juega, que hay que ser serios, que hay cosas que no se perdonan.

- I: ¿Qué cosas no se perdonan?

- A: Y, te diría el robo, porque es como que lo tenemos que perdonar por una cuestión legal porque es muy difícil probar y, pero no se perdona.

- I: Veníamos pensando que cosas si pasan y conecto con esto que decías, el supervisor tiene que poder ver qué puede pasar, si pasa, qué cosas no, qué cosas caen como un mandato de esto no se perdona, vos decías el robo, bueno, por supuesto, estoy muy de acuerdo, pero hay cosas más sutiles que posiblemente uno pudiera marcar diciendo “esto , en esta farmacia esto no se tolera”... ¿qué sería ese tipo de cosas , según tu opinión?

- A: Y...por ejemplo, entregar mal medicamentos. Éstos son muy sensibles o peligrosos. Otra cosa que no se tolera es la falta de respeto entre compañeros. Si bien, entre muchos son camaradas, compañeros, amigos y demás, es como que hay un ambiente muy cordial entre ellos. Y, finalmente, yo creo que la falta de educación, de respeto son cosas que no se toleran.

- I: Bien, o sea, son cosas que miran, cuando alguien entra a trabajar a esa organización, ustedes buscan que el perfil venga con esas cosas ya resueltas, ¿es un filtro para la selección por decir de alguna manera?

- A: Sí, bueno, se intenta, ¿no?

- I: Y si vos pudieras decirme, qué filtros son esos que uno diría “esta condición la necesito en cualquier persona le vaya bien en nuestras farmacias”, ¿qué sería esa condición?

- A: Y tiene que ser una persona analítica, muy comprometida con el trabajo. A ver, yo te puedo decir lo que yo pretendo de un mando medio alto, que no sería un jefe de ventas, sería un poco más. Pretendo un nivel de compromiso con el trabajo, que entienda que, a veces lo pueden llamar a las ocho de la noche y pedirle algo que tenga que ver obviamente con el trabajo y que sea necesario que resuelva. Espero de la persona que tenga una capacidad de negociación razonable y una capacidad analítica de ver un poquito más allá. Que haga que la farmacia pueda hacer negocios más rentables. Por ejemplo: que tengan en su cabeza la idea de cuál es el costo financiero de tener la plata parada un mes en la farmacia. Si pones esa plata en un plazo fijo, por ejemplo, ¿cuánto te da? Entonces ¿cuánto se puede comprar? Esos razonamientos los tiene que saber hacer, por ejemplo.

- Otra cosa importante es que entiendan bien cómo se usa el sistema operativo de la farmacia. Éste arroja todo. Si la información está ok en el sistema, ves reflejado cuál es el stock, sabés sólo que tenés que comprar.

Yo, por ejemplo, desde el sector de Compras. Para la temporada de invierno compro por droga. Me hago preguntas como ¿cuál es el jarabe que más sale? Este de tal laboratorio. Pero ¿qué droga es? Butetamato. Bueno, entonces pienso: ¿qué Butetamato podemos tener como caballito de batalla?, ¿poner barato?, ¿tener una buena rentabilidad y ofrecerle a la gente una opción para todas las afecciones de invierno, baratas? Bueno, yo quiero un caballito de batalla para cada una de las drogas, así luego buscar postores e ir por el volumen.

- I: Sí, claro.

- A: Entonces buscar un negocio que vaya más allá de reponer lo que se vendió.

- I: Está fenomenal. Bueno, creo que me va quedando claro. No sé si querés agregar algo más.

- A: Bueno, recalcar un poco esa problemática que sí tenemos con los mandos medios. No sé si lo llegaste a tocar el tema con mi hermana o no, pero tenemos siempre una misma sucursal que es la que más problemas tiene en este segmento. Cómo la mala elección del mando mayor y de los mandos medios repercute en todo lo que pasa allí, desde el cargar mal el stock, la conducta de los empleados, el aspecto del lugar, la sensación que tiene el cliente cuando entra a la sucursal. Los culpables somos nosotros, obviamente.

Yo leo las críticas en google o donde sea, y esa sucursal está mal calificada. Se notan las caras que tienen. Si yo ni quiero ir, me imagino que nadie quiere ir, porque eso se transmite.

- I: Ya para empezar tiene un nombre distinto.

- A: Si, Ya lo planteé. Para empezar, tenemos que ponerle el mismo nombre que las otras, se tienen que llamar todas igual. Durante muchos años las condiciones de trabajo eran mejores, bueno, siguen siendo mejores ahí: es una farmacia que cierra los domingos, o sea, todos los empleados tienen de franco los domingos. En cambio, en el Águila los francos son rotativos, por lo que podés ir a trabajar dos domingos al mes e inclusive en alguna época se trabajaba una hora más que en Jure. Respecto a las condiciones laborales están mejor. Es raro, un caso raro.

- I: Bueno, lo vamos a tratar de investigar un poco, por ahí usando las figuras de la “bruja” y el “mago” algo de eso va a salir

- A: ¡Claro, Ojalá!

-

I: Gracias A.C.. ¡Saludos!

Entrevista realizada a I.C. C., Directora de Farmacias del Águila.

Edad: 34 años.

Formación académica: Licenciada en Relaciones Internacionales - UTDT

Funciones que desempeña en la organización:

Directora encargada del área de Administración de Personal

Año de ingreso a la compañía: Mediados 2009

- I: Muchas gracias I.C. por este rato que nos concediste para trabajar un poco.

- Is: Un placer.

- I: En principio, como veníamos hablando por teléfono, el objetivo de esta entrevista tiene que ver con poder empezar a sondear cuáles son algunas de las variables que

podamos identificar en las farmacias desde el punto de vista de la cultura, qué cosas se hacen de un modo determinado y por qué se hacen de ese modo. Eso sería uno de los primeros objetivos y después, como un segundo objetivo, también entender si eso que están haciendo funciona respecto de las expectativas que ustedes tienen desde el directorio.

Antes de avanzar con las preguntas, ¿Podés contarnos quién sos vos? ¿qué lugar ocupás en la farmacia?, ¿hace cuanto trabajas allí?

- Is: Bueno, soy I.C. C., en realidad soy la hija de los dueños de las dos farmacias que comenzaron con esta cadena, tengo tres hermanos más y trabajo con dos de ellos. Hay otra hermana que tenemos que vive afuera y nunca se dedicó al negocio familiar, así que entre los tres nos dividimos las tareas. Si bien es un poco informal el modo en que lo hacemos, está bastante definido qué hace cada uno. En mi caso yo estoy muy encima del área de recursos humanos y del área de la administración, a grandes rasgos.

Después, todos hacemos todo como cualquier pyme familiar.

Hace doce años que estoy trabajando, yo me recibí de Licenciada en Estudios Internacionales en la Universidad Torcuato Di Tella, pero antes de recibirme, cuando hacía la tesis, empecé a trabajar con mi papá, para hacer algo porque la verdad no estaba cursando y tenía tiempo. Luego, me terminé quedando porque no había mucha salida laboral en lo que yo había estudiado y me gustaba el negocio familiar en realidad. Mi papá siempre fue muy desprendido, no tuvo nunca problema que mis hermanos y yo nos metamos en el negocio, nos dejaba crecer y eso para nosotros creo que fue un punto clave para los tres.

Con respecto a la cúpula de la empresa, creo que el gran logro de nosotros tres cuando tomamos, digamos, el mando, fue transformar una empresa rígida y antigua en algo más moderno en todo sentido. En relación a RRHH buscamos hacer un área mucho más desprendida, mucho más orientada a tratar de que el empleado esté contento y en comunión entre lo que es el trabajo y su vida personal. Si bien obviamente esto es un objetivo muy a largo plazo que tenemos, obviamente esto no lo cumplimos, pero se nota muchísimo que es una empresa joven, de gente joven.

- I: Bien, cuando vos decís que era cultura rígida la anterior, ¿vos pensás que la cultura rígida venía de la generación o del tipo de liderazgo que le había impreso tu papá a la farmacia del Águila en particular?

- Is: No, es más que nada por el estilo de liderazgo de mi papá y de ese momento, también creo que los años 90, 2000, era o se tendía a esto de “te doy una orden y la cumplís porque te digo yo”, y bueno, se fue cambiando eso, a nivel general, nosotros creo que supimos por ahí entenderlo. Hemos trabajado en el departamento de RRHH con vos y eso fue una impronta que se nota. Se ve ese cambio. Si bien antes la estructura era rígida, tal vez las reglas no eran tan claras, hoy por ahí las reglas son más claras pero la estructura no es tan rígida.

- I: Recuerdo que habíamos tenido que trabajar mucho en la separación de los roles, diferenciar, que hubiera roles como descripciones de puesto que delimitaran las tareas, que empezaran de un lugar y después la seguía otro, y por lo que veo pudieron identificar a quiénes son los más aptos para hacer cada tarea, imagino que eso les aportó alguna velocidad en el trabajo, mejor impacto, más eficiencia digamos...

- Is: Sí, incorporamos a una persona que se dedica a eso, a hacer entrevistas internas incluso, para ver quién es el más apto para desarrollar algún tipo de actividad o no y esta delimitación nos sirvió también para darnos cuenta que había puestos que estaban absolutamente de más y que nos faltaba cubrir otros.

- I: Bien y en cuanto a las cosas que se están haciendo a partir de la gestión de ustedes, ¿qué cosas necesita hacer un empleado para que le vaya bien en la farmacia Del Águila?

-
- Is: Bueno, en principio tiene que tener, por ejemplo, mmmm ... no sé explicarlo bien, me cuesta muchísimo.

- I: No importa. Pensalo sin apuro

- Is: Destacarse del resto, si hay algo de lo que creo que se dan cuenta es que en las farmacias nuestras hay oportunidades que en otras no. Eso es porque, como ves, vamos creciendo. Hay puestos que no son de empleados de mostrador. En todas las demás farmacias, una persona que entra a trabajar en ventas sólo se dedica a vender medicamentos y ya está, eso es todo, salvo que estudies para farmacéutico, sino es eso, es la tarea. En nuestro caso hay como otros puestos a los cuales podés acceder, no es fácil, pero se puede. Deben reunir determinadas características que es un poquito más allá de cumplir horario. Nosotros ahora miramos mucho a la gente no tan joven ni tan grande, una franja intermedia, porque es gente responsable, pero a la vez también muy moderna, y cuando uno es por ahí moderno y dice, yo entiendo que mi trabajo es estar en comunión con mi vida, entonces vos decís, esta persona está haciendo las cosas bien. Después, vender medicamentos, bueno, que se yo.

- I: Y cuándo vos decís esta cuestión que estén en equilibrio con su vida personal, ¿hay algunas acciones que hayan tomado específicas ustedes para ayudar a que eso pase? por ejemplo, darles la posibilidad de cambiar los horarios de los turnos, o que tomen horarios flexibles, alguna cosa por el estilo, ¿hay alguna política que hayan diseñado?

- Is: Flexibilizamos mucho el cambio de turno, siempre y cuando esté cubierto lo que es la atención al público, damos licencias por asistencia a cursos, que no tienen que ser sobre farmacia. Si lo solicita no sé, los viernes, un viernes por mes a la tarde porque tiene que asistir a ese curso, generalmente se lo damos, dentro de nuestras posibilidades. Si tienen el cumpleaños del hijo de tres años, y lo plantean con anticipación se lo damos, cosas que parecen tontas, pero antes no sucedían.

También tratamos siempre en las fechas especiales, hacer algo, tipo día de la madre, hacer algo para las madres, o día del niño, hacer algo para los hijos, aunque sea una pavada y que ellos sientan que el trabajo está presente, de una manera positiva ¿no?

- I: Sí, entiendo. En la entrevista anterior que teníamos con L.C. hablábamos de eso. La misión que habíamos armado en ese momento era “facilitar el acceso a la salud”, y que los remedios estuvieran siempre disponibles y de manera barata si querés o accesible para la gente. L.C. me decía que para él una buena característica de un empleado de la farmacia es el que entiende que está trabajando para eso, que no trabaja para su jefe, sino que en definitiva tiene que contribuir a la sociedad y generar con su valor que el medicamento esté disponible, que la persona no espere, que sea atendido con una sonrisa, ¿a vos te parece que es algo de eso también desde tu perspectiva?

- Is: Sí, yo creo que es clave, pero también me parece que está íntimamente ligado a que el empleado sea feliz en su trabajo, uno puede entenderlo desde afuera, pero si no te gusta tu trabajo nunca vas a poder cumplir con esa misión, por más que lo entiendas y que lo compartas incluso. Atendiendo el mostrador si por ahí estás en malos términos con tu jefe, por algún motivo, va a ser difícil que sigas esa misión, que la cumplas, que la entiendas y que la estés pensando, que la hagas natural en vos.

- I: Bueno, es interesante lo que decís y hay algunos mecanismos para trabajar con eso. Hay factores de la motivación endógenas, se llama teóricamente, o intrínsecas, que son los que hacen que vos vibres de alguna manera con un proyecto y eso funciona como un gancho del cual vos te agarrás y avanzas sin, no necesitás mucha más motivación. Después hay otros que son los factores exógenos o extrínsecos que son la plata, la remuneración, o la posibilidad de acceder a un nuevo puesto. Me imagino que algo de eso ustedes también balancean y van imprimiendo y apostando en lo que más rinden, pero ¿cómo lo hacen? ¿de una manera metódica o tienen alguna manera de medir la performance o la evaluación de la gente?

- Is: Estamos un poco atrasados en eso. Siempre medimos tickets o unidades en caso de los empleados de mostrador. Ahora implementamos un tótem que es administrador de turnos, que te establece los tiempos de espera y cuánto fue la performance del empleado en tiempo de espera del cliente, como para sumar una variable de más. Después bueno,

tenemos como una especie de cuadrito de control con los chicos de recursos para mandos medios que nos cuesta muchísimo evaluarlos en términos objetivos digamos. Es difícil, los chicos de recursos y demás, hicieron el año pasado lo que vos habías sugerido, calcular el índice de rotación de personal. El indicador de, para ver cuántos rotan, cuántos se van voluntaria o involuntariamente.

- I: Es un buen indicador me parece. Y en general, en tu percepción, como factor común, ¿cuáles son las personas que deciden renunciar, qué característica tiene por ahí?

- Is: Son pocas, pero en general estudian otra cosa que no tiene nada que ver, es el tipo de gente joven que estudia diseño y es mucha su carga horaria de facu. Nosotros no tenemos prácticamente empleados de medio tiempo. Es una política que capaz cambiaremos porque justamente, son gente que tiene muy buena performance, pero estudian, no les dan los tiempos, vos querés darle los días, pero tampoco podés, y se te terminan yendo, generalmente esos.

- I: Claro, a la hora de tomar a alguien, ¿buscan que ya haya terminado la facultad o que no sea su prioridad estudiar?

- Is: Depende para qué puesto, sí.

- I: Bueno. Y si tuviéramos que pensar en las farmacias, cada cual tiene su clima y su microclima, me imagino. Digamos, tienen seis o siete en este momento. De alguna manera, ¿tiene una especie de personalidad cada una?

- Is: Sí, totalmente.

- I: ¿Cómo las describirías a cada una de ellas? Dos o tres características.

- Is: Sí, Farmacia Del Águila que es la más grande, es el caballito de batalla, es como que van para adelante y van para adelante. Incluso cuándo no está del todo prolijo, pero le dan, le dan, le dan, sin problema. No tienen drama. Farmacia Jure, yo la veo como la farmacia “boutique” digamos, en todo sentido, los chicos también son muy “boutique”, y creo que son los que menos entienden cuál es su rol en el trabajo. Por eso te decía que son chicos que vos los entrevistas solos y te dicen “Me encanta lo que hago, porque ayudo a la gente”, pero después no se nota ¿no? Entonces no sé porque no están conformes o qué pasa, una de las cosas que estuvimos vislumbrando en esa farmacia para mejorar el clima, pero claramente no es como las demás Después está Farmacia Polvorines que son muy jóvenes todos, los farmacéuticos son muy piolas, y entonces es como que está todo “re cool ahí”. Y también muy laburantes todos Es muy nueva también, es del 2016.

Después está Farmacia Torcuato, que es una farmacia más chica y menos masiva, más carera, la gente de Don Torcuato es un poquito más exigente. Los chicos también son un poquito que les cuesta manejarse un poco como ...son farmacias que nacieron del modelo Del Águila de José C Paz, ¿no? Ahí todos los chicos están sectorizados, por ejemplo, yo vendo mostrador, entonces no guardo cajas. De eso nos dimos cuenta, tipo un año y medio después de haberla abierto. Entonces nos cuesta, hoy en día mucho, que todos “se enteren” que todos hacen todo. Son un poquito reticentes a cambiar la tarea.

Finalmente, están las dos nuevas, una que ya viene, Maquinista Savio, la compramos y tiene personal antiguo y personal nuevo. Todavía le cuesta entrar en la misión, le cuesta más, porque es más de barrio, más informal. Y la otra, Pilar, que tiene todo personal de recauchutaje de farmacias nuestras que viene excelente. Un clima bárbaro, se llevan bien, entienden todo, por ahora.

- I: ¿Tienen alguna política que le permita a las personas elegir en cuál de las sucursales trabajar?
- Is: No, a la hora de contratarlos les pedimos que vivan cerca y si viven lejos, les damos una reducción horaria, o sea, lo que pierden en viaje, lo recuperan porque trabajan menos horas. Siempre que llevamos personal de una farmacia a otra es para arrancar, pero después vuelven a su puesto de la otra farmacia. No es que es definitivo.

- I: Para vos ¿qué es lo que decís la cultura nuestra? ¿Cuáles son los valores que tiene que tener una persona para poder trabajar ahí? ¿De qué se habla cuando alguien es nuevo y se dice “acá las cosas se hacen así”?

- Is: Sí, bueno, nosotros tenemos los valores como por ejemplo la “Revalorización” de la tercera edad. Vocación de servicio, que ya te está diciendo demasiado, entender que no estás vendiendo un medicamento, sino que estás brindando un servicio. Básicamente es el punto número uno, y que además ese servicio, generalmente, la mayoría es hacia la tercera edad. Otro valor importante es la Paciencia.

- I: En la entrevista, L.C. me comentaba que a él le gusta que la farmacia sea el diferencial. Las otras no trabajan con PAMI por prejuicio, por ejemplo. Él quiere que esa sea una ventaja competitiva, digamos. Me contaba el caso de la de Maquinista Savio. Se sorprendió. Me decía, “no sabés, cuando compramos la farmacia trajimos a gente que estaba ahí que no podía creer cómo queríamos trabajar con PAMI”

- Is: Sí.
- I: Qué pensás que hace que los empleados acepten sumarse, o sea, cuando vos le hacés una oferta, más allá de la parte económica, que va por categorías, ¿Qué pensás que ven ellos de bueno para decir “bueno, me subo a este proyecto”?

- Is: En la entrevista laboral, ¿de cero?

- I: Por ejemplo, sí.

Is: La farmacia, tiene un atractivo muy interesante para la gente que quizás no tiene, o tal vez no tiene idea de estudios universitarios o no puede hacerlo. Pero si tiene ganas de aprender y de sentir que a su trabajo le da un valor agregado al saber. Eso lo veo mucho, como que les gusta que no vendan papas, sino medicamentos. Y que además, aprendés un montón, y es algo que se ve como serio, ¿no? Además que es un ambiente limpio, ordenado, y además que es una empresa grande y joven. Eso lo ven también mucho. Como que hay escalafones, hay posibilidades, eso también lo ven algunos. Pero otros yo creo que es también porque es un trabajo que tiene un plus, les da un valor agregado a ellos como para el mercado laboral también después ¿no? Para ellos sentirse que saben de “esto” que no es joda.

I: Bien, una pregunta para hacer también, al margen, cómo estaba distribuida la cuestión de diversidad ¿cuántas mujeres? ¿cuántos varones? ¿Lo tenés presente?

- Is: L.C. lo debe tener más presente, pero estamos incorporando cada vez más población masculina.
- I: Bien! ¿Para balancear?
- Is: Sí, nosotros también tratamos de meternos en esta cultura de las mujeres también tenemos derechos y hacemos esto de “mi hijo está enfermo, y bueno ¿tu marido?, ¿no puede tomarse el día?” A veces resulta muy difícil y también hay tareas que son más para hombres porque ...no porque sea más para hombre, una cajita de medicamentos la puede guardar una mujer, pero bueno, se niegan a hacerlo, a veces. O empiezan a decir que les duele la cintura, esas cosas. Antes lo hacían mujeres en nuestras farmacias y no pasaba nada, pero después lo empezaron a hacer hombres, y ahora cuando le pedís a algunas de las chicas está una hora y ya les duele la cintura.

- I: Si vos pensás en las acciones que pudiéramos hacer, aprovechando francamente que me voy a meter a estudiar el tema de la cultura y hacerles algunas recomendaciones. ¿Por dónde querés o por dónde te interesaría que nos metiéramos a indagar en profundidad? Hasta ahora, venimos haciendo como un vuelo de alto nivel, pero no me metí en detalle. ¿En alguna sucursal en particular o en algún aspecto que quisieras que relevemos a fondo?

Is: Para mí, es mi apreciación, y creo que la de M.Z. también, ya que lo hablamos muchas veces, tenemos un problema importante en los mandos medios: Ahí es donde la falla se nota, la transmisión de información, como se le dice, como no se le dice a un empleado determinada cosa, como se acciona, si se duda, si no se duda. Ahí tenemos un problema grande. Y después, específicamente en Jure es peor. Porque directamente, nosotros tenemos dos mandos medios así de relevancia, son los supervisores de cada sucursal y los farmacéuticos, que conviven. En el caso de Jure, hace años que no tenemos farmacéuticos serios.

- I: Y en general, está bien, lo que decís, lo vamos a empezar a mirar para ese lado. Una primera pregunta sería ¿qué determinaría que sea un mando medio, o tal vez podría ser una persona, de la parte más baja de la pirámide en la farmacia? ¿Qué hace que una persona pueda estar en un nivel más alto de autoridad?
- Is: ¿Qué hace que la elijamos?
- I: Si

Is: Yo no sé bien cómo hacemos para elegirlos . Ahí está quizás el problema. No sé, este fue un tema que se charló hace unos años. Por ahí vemos que una persona es muy buena, supongamos, para atender mostrador, decimos “che, mirá, atiende rápido, es muy amable, ¿por qué no la ponemos de encargada?”. Y ahí es dónde decís “y no, la característica de una encargada, no necesariamente tiene que ser esa.

Y nos pasaba siempre con otros puestos. Y ahora, pensándolo, ahora que me lo preguntás, pienso, bueno, también es un poco informal la forma en que nosotros elegimos a los supervisores.

- I: Tendríamos que entender, y lo vamos a ver después con M.Z. en detalle, si las competencias que necesita un supervisor, tienen que ver más con liderazgo, con buena comunicación efectiva, con la capacidad de organización. Eso es distinto a la capacidad de ser empático. La Cajera, por ejemplo, funciona empatizando con el público, pero esa capacidad es demasiado blanda a la hora de dar un feedback negativo, son cosas que necesitan tener otro perfil y son otros, otra forma.
- Una pregunta pensando en esto que venimos hablando, ¿Dan alguna capacitación en particular a los que acceden al puesto de mando medio? ¿Les dan alguna capacitación formal, o, aunque sea algunas charlas informales de lo que se espera de ellos?
- Is: Sí, hay dos cosas: dos veces les ofrecimos hacer un curso de liderazgo. Una vez lo empezaron y no lo terminaron, no sé, excusas, no sé si es porque no tienen ganas de estudiar, no sé. Y la segunda vez directamente no lo quisieron hacer. Y después nosotros armamos, básicamente es todo en capital, tal vez el viaje, la carga horaria, su familia, tampoco es tan lineal, a lo mejor se les complicaba la vida realmente. Entonces después empezamos, el departamento de recursos que están M.Z., Álvaro y Lucas, que es otro chico que anda muy bien, también.

Lucas arrancó más o menos, le costó bastante, y después tuvo que cubrir a M.Z. por el embarazo, que fue mamá, y re bien, un avión el pibe. Bueno, los dos, dieron capacitaciones a los mandos medios. Pero ya cortamos con eso. Capacitaban, daban una charla, daban actividades muy dinámicas, y después les dábamos como “tarea para el hogar” con información de la farmacia real, y demás, como que los íbamos manteniendo en sintonía. No era nada formal, no era una capacitación de liderazgo, ponele.

- I: Bien. La capacitación funciona. Además, ahí hay que ver quiénes quieren realmente ejercer el rol, el rol diferenciado, el rol que da un estatus distinto, es lindo porque suena bien, porque te da un cierto poder frente al resto. Pero también lleva un montón de responsabilidades, se me ocurre que tiene que ver con eso, con asumir, hacerse cargo del cargo, no es lo mismo que ostentar el cargo, como decir “tengo acá una medallita colgada”, ¿no?

- Is: Sí.

- I: Bueno, esto lo podemos trabajar en algún momento.

Y te hago una última pregunta, salvo que vos quieras seguir hablando, por supuesto. De todas las farmacias que tenés, ¿cuál es para vos de las que mencionaste hasta ahora la que se destaca?

- Is: En relación a qué, ¿en recursos humanos o en general?

- I: La combinación de ambas cosas si podés.

-

- Is: Del Águila que es la más grande tiene cosas ideales, incluso tiene el grupo más grande de trabajo y la verdad es que los conflictos son incluso hasta menores que en el resto, o iguales y son muchísimos trabajando, hombres y mujeres, están los que se ponen al hombro bastante, porque es la central, digamos. Todas las consultas van al Águila. Creo que como grupo de trabajo no puedo pedir mucho más. Como farmacia, tampoco, la verdad va muy bien. Bueno, también estás en la estación de José C Paz y no es muy difícil no, pero bueno, tenemos otras farmacias que son competencias en la misma estación y tienen otro mix de ventas, y no tiene nada que ver. Me parece que es la farmacia modelo, sigue siendo hasta ahora. Porque después lo que yo noto, del Águila, que es una farmacia que tiene un mix de empleados, grandes y jóvenes, pero es

un mix, igualitario, cincuenta y cincuenta. Jure y Polvorines son más jóvenes y los más jóvenes son más complicados.

- I: Y, por el contrario, si lo pasamos al negativo, ¿cuál es en la que más tenés que trabajar, o la que más dolores de cabeza te da?
- Is: Jure.
- I: Bien Es interesante, por lo que yo me acuerdo está a cinco cuadras de la Del Águila. No cambia mucho la geografía, pero sí cambia el clima, por lo que vos decís.
- Is: Cambia el clima, el mix de ventas también. Creo que en Jure a los empleados le cuesta mucho, cuando les conviene, ¿no? entender que nosotros necesitamos un mix balanceado de ventas para poder sostenernos.
- I: ¿Cuándo decís mix de ventas a qué te referís particularmente?
- Is: A obras sociales, PAMI y venta particular. Nosotros si atendemos sólo PAMI, nos fundimos. B básicamente, no se puede. No hay espalda que lo aguante. Entonces, necesitamos, tener un mix razonable. Pero tanto los supervisores como los empleados sacan la bandera de la ONG y le da “cosita” que haya gente esperando en PAMI y entonces, claro. Pero a mí la balanza se me va de un lado a otro. Por un lado, quiero estar, porque mi idea es “facilitar el acceso a la salud”, a la comunidad, y eso incluye a la gente de PAMI, pero para eso tengo que sobrevivir.
- Este concepto que se los expliqué a los de Jure doscientos millones de veces, me parece que no lo llegan a entender. En el Águila lo tienen clarísimo.
- I: Y cuando los chicos del Águila van a Jure, ¿se dan cuenta ellos? ¿También es evidente para ellos la situación o es algo que lo ven ustedes desde el área de recursos humanos y nada más?
- Is: No, sí, se dan cuenta. Se dan cuenta del clima. Se dan cuenta que los que caminan parecen la tortuga Manuelita, se dan cuenta que hay muy pocos particulares, y hay peros para todo. Por ejemplo, el gabinete de aplicaciones está en el Águila es una puerta rotativa, es giratoria, no para nunca. En Jure no. En Jure si tenés cinco aplicaciones por día es mucho.

-
- I: Habría que ver qué pasa con la historia de Jure, me parece.
-
- Is: No quedaron empleados anteriores a la compra de la firma, pero creo que se heredaron igual cosas por más que hay gente nueva, nunca se logró tener una capa de supervisores, de farmacéuticos supervisores que sean autoridad respetable.
- I: Bueno, luego hablaré con M.Z. para entender un poco la antigüedad que tienen, habría que tratar de entender qué hace que el comportamiento de los empleados sea tan distinto, que difiera de las expectativas del directorio.
- Is: Jure siempre fue la sombra de la otra farmacia, Del Águila, siempre fue una competencia. Se llama distinto, de hecho, a todas las demás, las demás se llaman todas Del Águila, menos Jure.
- I: Buen punto.
- Is: Nunca tuvimos buenas relaciones con los farmacéuticos de Jure. Siempre fueron conflictivas. Los directores técnicos nunca fueron ejemplares en cuanto al trabajo. Teníamos una que estuvo como diez años y era muy buena profesional, digamos, no puedo decir nada al respecto, como farmacéutica, pero de trabajar no hablemos. Cultura de trabajo “cero”. Y la otra que tuvimos después, un cachivache, todavía estamos en conflicto con ella porque no vino más, desde enero que no viene, y es la directora técnica. Imagínate, si la directora técnica no es responsable, en una sociedad comandista como es la farmacia, la figura máxima, si no se presenta, en seis meses. Es poco serio, entonces, cuál es el ejemplo que se baja, ¿no? Y después los supervisores tampoco fueron los mejores, elegimos bastante pésimo.
- I: ¿Por qué se llama distinta?
- Is: Ahora planteamos cambiarle el nombre, lo queremos hacer. Se llama distinto porque la compró mi viejo, y se llamaba así, se llamaba Jure. Cambiarle el nombre a una farmacia no es tampoco tarea fácil pero bueno se pide, y se pelea porque te lo cambien y te lo cambien. Y menos si hay otra del Águila en la misma zona, como que no te dejan, pero bueno, excusas hay miles, pero me parece que eso es un paso importantísimo.
- I: Bueno, ¿algo más que quieras decir antes de cerrar?

Is: Una última cosita ... me parece que para el clima laboral aporta mucho que nosotros seamos tres, que seamos jóvenes, y que estemos trabajando las mismas horas, por ahí no haciendo lo mismo, pero que estemos, que se ve por ahí el empuje. Nos mandamos miles igual, somos muy informales, eso es verdad. Somos muy informales para un montón de cosas. Pero bueno, se sabe que hay un empuje, y eso es importante, quizás, me parece.

-
- I: Bueno. Está bien. Lo tomo. Eso es una característica que tienen ustedes y aparte, supongo que tendríamos que ver también cómo los empleados entienden esta información.
- Is: Me alegro que te sirva lo que hablamos, gracias por tu tiempo también.
- I: ¡Gracias I.C.!

Cultura y gestión del clima- Entrevista a dos colaboradoras del área de gestión de talento y cultura de una reconocida compañía de Medicina Pre-Paga.

Entrevistador: Hola V y C, ¿cómo están? ¿les parece si iniciamos la entrevista? La idea es charlar acerca de clima y cultura organizacional.

C: Si, claro Entrevistador. Mirá, yo hago comunicación interna y cultura organizacional y V probablemente te aporte más desde el lado del clima porque la expertise de cada una está más desde ese lugar.

Entrevistador: Okay, perfecto, bueno, dale.

V: Yo lo que te quería sumar a modo general es que nosotros no tenemos farmacias en el formato que me comentaste, con clientes en la calle, sino que estamos en realidad con clientes internos. Tenemos farmacias dentro de cada una de las clínicas y trabajamos con médicos y enfermeros.

Entrevistador: Sí, desde luego. Esto es más si querés como formato b2c , directamente al consumidor. Pensando en el rubro salud en general, posiblemente hay algunas cosas que me gustaría sondear con ustedes: por ejemplo, qué pasa con las zonas que trabajan, con la necesidad de dar servicio “24 por 7”, y, si eso es su mandato, si regula de alguna manera alguna relación.

V: No. Te puedo contar un montón de cosas, sólo para después darle pie a C.

A modo de historia, nosotros estamos atravesando una transformación cultural, sobre todo con mucho foco en el liderazgo que veníamos teniendo. Estamos cambiando cuestiones sencillas, como, por ejemplo, dejar de cubrir posiciones de liderazgo X y pasar al formato más con el “pool de talento “y “cuadro de reemplazo”, para asegurarnos que la persona que ocupe ese lugar sea idónea para el puesto. No queremos que en la posición haya una persona que sólo tenga acceso a ese puesto porque viene con una trayectoria dentro del sector, con mucho conocimiento, pero sin habilidades de liderazgo. Eso nos trajo varias consecuencias. En este punto le doy un poco más el pie a C, porque ella está más de fondo en lo que es cultura. Yo voy sumando luego a medida que vaya recordando algunas otras cosas.

Entrevistador: Perfecto.

C: Vos arrancas un poco preguntando cómo era nuestro modelo organizacional. Históricamente, Swiss M. es una empresa que nace de manera familiar. Hoy somos 12.000 personas en la organización, además de los 18.000 colaboradores por honorarios. O sea, somos enormes. Sin embargo, si lees un poco cómo es la lógica de nuestros discursos, y observas ciertas posiciones, rápidamente te podés dar cuenta que tenemos la lógica familiar de una empresa muy grande, pero que nació en el seno familiar. Cuando vos miras un poco lo que son los discursos del dueño

de la Organización, y haces una lectura del discurso, te das cuenta de que el propósito de la compañía está atravesado por algo muy familiar. Él cuenta un poco que quería crear un sistema de salud que pudiese atender las necesidades de las personas la manera en que su mamá lo pensaba. Entonces ya ahí aparece como un primer esbozo de lo familiar en el discurso...

Entrevistador: ¿Te puedo interrumpir acá con una pausa? hasta donde me puedas contar... ¿qué pensás que quería él y qué quería su mamá?

C: Era un poco, así como yo te lo digo él estaba pensando: “¿Cómo hago para que mi mamá tenga una mejor atención de la salud?”. Hasta hace muy poco, la madre de C tuvo un cargo dentro de la gerencia de hotelería y en la parte de calidad de nuestras clínicas, y fue siempre la referente. Hace muy poquito se retiró por ser mayor de edad, pero digamos que la lógica familiar aparece continuamente. La vemos en nuestros modos de funcionamiento, en nuestra cultura. Se me viene ahora la cabeza una de las comunicaciones que sacamos este año, promocionando uno de nuestros beneficios que tiene que ver con las licencias. Nosotros no hablamos de licencias de maternidad, sino de “licencias de cuidadores primarios y secundarios”, buscando en esto una equidad de género, no hablar de “mamá” y “papá”. Queremos que todas las familias sean parte de la gran familia de Swiss medical, como para darte un ejemplo bien concreto de cómo esas cuestiones de cultura se plasman también en el discurso organizacional.

Entrevistador: Como que trabajan un sentido extendido de la palabra “Familia”

C: Si, creo que lo válido de la cultura hoy de Swiss M. es rescatar cuáles son esos valores o por qué se usan. Si me preguntas por qué se hizo esa comunicación así, tiene que ver un poco con rescatar desde qué lugar es positivo seguir siendo una familia, ahí las culturas, en todas sus lógicas, tienen cosas más positivas que negativas. Por la misma razón de ser de nuestro negocio, nosotros acompañamos a nuestros colaboradores en muchos momentos de su vida que a veces excede lo laboral, que tocan algo muy personal que tiene que ver con la salud, en los buenos momentos como puede ser la maternidad o a la paternidad, como también en los malos momentos como puede ser la enfermedad. Esa lógica familiar indefectiblemente también se mezcla un poco ahí, creo que es parte de nuestra esencia, pero en un buen sentido digamos. No necesariamente, creo que hay un trabajo hecho a partir de muchos años de recuperar ese sentido positivo. Lo que V te contaba, por ejemplo, del pool de talentos, me parece que busca profesionalizar también aspectos o procesos que quizás en otro momento hubiesen sido vistos otra perspectiva. Incluso V te puede contar acerca de los procesos como Job postfing, pero a mí

me da la sensación de que buscan brindar transparencia y que no sea como un sello “conozco a Pepito y lo quiero mi equipo”, sino que haya una postulación abierta a distintos colaboradores, donde se refleje la transparencia en el proceso y no tanto que tenga que ver con lo que “yo pienso de”, “ la impresión que yo tengo”, una lógica más de conocer cercano. Imagínate que eso en las organizaciones grandes se va perdiendo.

Entrevistador: Interesante.

V: yo creo que nosotros somos una empresa con cultura más paternalista: las direcciones se toman siempre en la cúpula de la organización, pero en algún punto, C como presidente, entendió que la organización requiere de profesionalización de muchos aspectos y de aires más innovadores. Swiss M. comienza en el año 91 con una clínica, y terminó siendo una prepaga de no sé cuántos usuarios. Ofrecemos más de 1500 planes, y creo que lo que se está buscando es, como dice C, profesionalizar un montón de procesos que requiera la organización, cortando de a poco con algunas cuestiones de esta idea de cultura tan paternalista (esto de “bueno, porque te conozco, te pongo en esta posición”). Necesitamos gente que sea más idónea para la posición, que se sume a este nuevo estilo de liderazgo que estamos buscando nosotros.

Entrevistador: Perfecto, está buenísimo lo que me están contando chicas.

C: Una sola cosita más y te dejo...

Entrevistador: Sí, claro.

C: Con esto que decía V, otra cosa que nos pasa mucho, es desde el lado de la construcción del rol de RRHH: desde que yo entré a trabajar acá estaba presente la mirada paternalista, y hoy sigue estando en muchas cosas. Poco a poco la hemos deconstruido bastante. V lo ha llevado bien con la parte de talento, y yo también desde el lado de comunicación, cuando lo acompañé con sus procesos a tratar de dar una mirada más de acompañamiento, en la que los equipos puedan construir procesos por sí mismos. Hay un rol de empoderamiento de líderes y también de colaboradores para que se apropien de esos procesos culturales; por ejemplo, antes pasaba que cuando teníamos los primeros años la evaluación de desempeño, teníamos el sistema, teníamos el proceso, pero la gente necesitaba que uno se le sienta al lado desde un lugar de RRHH para completar la evaluación de desempeño o que desde el lado de comunicación yo tuviera que escribir un libro acerca de cómo hacer una evaluación de desempeño. Nosotros,

desde el lugar de RRHH, tenemos más capacidad de hacer cosas también porque nos libera espacio, tiempo, podemos correr más procesos y acompañar a los empleados desde otro lugar, resolviendo dudas. Vos pensá que hoy tenemos 490 líderes en la compañía. Sería una locura tener que sentarse con cada uno de ellos líder a cargar las evaluaciones de desempeño, por ejemplo. Entonces, me parece que eso de no apegarse del padrinazgo, al paternalismo, viene también desde nuestro lugar como RRHH.

Entrevistador: Claro, es como que se eleva el tono de la discusión de ser súper operativo a tener un rol más estratégico...

Ahora, con este contexto que me están contando, se me ocurría armar una pregunta, a ver cómo sale esto que ustedes me decían que están cambiando el modo en que las personas se postulan y una política de Job posting interna: ¿Cómo vive, por ejemplo, el jefe de una persona la experiencia de saber que su empleado decide irse a otro rol? ¿se entera? Y si se entera, ¿lo vive como una “traición”? o es más bien es como algo que se incentiva y que la gente promueve, digamos, el libre tránsito de talento?

Esa por ahí es una gran pregunta que me va a ayudar a entender esto del paternalismo. ¿Cómo se juega específicamente en esa imagen?

V: En cuanto a líderes hay un detalle que no te dijimos: nosotros no trabajamos en unidades asistenciales. Tenemos 490 líderes para 5500 personas. Hay otras 5000 más que trabajan en otras unidades de negocios.

C y yo le damos servicio a las unidades asistenciales, que formarían parte de la mitad de la compañía. Tenemos de todo: gente con muchísima antigüedad en la posición, líderes que por ahí su primera posición fue en Swiss Medical, posiciones que nunca se modificaron, y en general tiene buen impacto. Si los líderes tienen un buen vínculo con su colaborador, al darse la posibilidad para que puedan cambiar y adquirir otra posición de liderazgo que obviamente los posicionan diferente, los acompañan. Igualmente, una vez que vos aplicas, tu jefe lo tiene que saber. Aquel que no tiene vínculos con su jefe no participaría de la primera entrevista, no aplicaría. Nosotros tenemos todos los estilos de liderazgo que se te pueden ocurrir. Queremos un estilo de líder que más de servicio, de facilitador de los equipos, de acompañante, aquel que logre empoderar a su equipo de trabajo. Sabemos que esto es una construcción que va a llevar un tiempo. Venimos trabajando con perfiles tales como médicos y los enfermeros, a quienes sus carreras universitarias no les brinda ningún conocimiento de gestión, más administrativo.

Entrevistador: V, vos recién decías “empoderarlos” ... ¿Pensás que ahí hay un trabajo acerca de aprender a delegar? ¿o que aprendan a descomprimir y generar estamentos más bajos del organigrama también pueden tomar decisiones? ¿va por ahí el tema de empoderar, o cómo lo piensan?

V: En términos de las áreas que tienen que ver con la parte más médica, de enfermería, hay decisiones que no se pueden tomar, porque son muy específicas de cada paciente y por eso ahí debe tener un médico, un enfermero, obviamente un líder. Ahora bien, en términos de la parte más de operación, estamos buscando que haya mayor autonomía, empoderar un poco más a nuestros equipos de trabajo.

Entrevistador: Excelente. ¿Qué podrían mencionar en relación con la “experiencia del empleado”? me refiero específicamente a cómo trabajan en la implementación de valores corporativos? ¿Hay capacitaciones formales al respecto?

V: te cuento qué creo yo, ahora C te hará sus comentarios. Por una parte, hay cierto estilo de liderazgo que ya tiende a desaparecer, tal como el estilo autoritario, el que impone las cosas, el que se vuelca más a una estructura operativa. Ahora, desde la cúpula, les interesa este cambio. Algo que no mencionamos es que el dueño de la empresa incorporó hace dos o tres años a su hijo de 25 años a trabajar en el Directorio, con lo cual él también está intentando flexibilizar un montón de cuestiones dentro de la organización que quizás su padre por la edad y forma de pensar no lo podría hacer.

Para que te des una idea, Swiss M. tiene posiciones de gerencias o subgerencias con mucha antigüedad y poca rotación. Esto hace que el estilo se mantenga a lo largo del tiempo. Creo que la idea es que a medida que se van pudiendo encontrar las nuevas personas que ocupan esas posiciones que van quedando vacante, este perfil de liderazgo vaya cambiando.

C: La realidad es que hoy la Organización no tiene un plan de transformación cultural estricto, como sí existe en otro tipo de organizaciones. Te puedo contar que las acciones que hoy hacemos de cultura tienen un impacto acorde a ese alcance. Me parece que transmitimos cultura desde un montón de otros lugares, y un poco esta construcción de los procesos que hacemos, o de decisiones que se van tomando dentro de RRHH, dan una perspectiva hacia dónde querríamos llevar ese cambio.

Creo que la gente lo pide y creo que el rol del hijo del dueño, F, viene a sumar un montón, porque es un chico joven de 26 años que trae una mirada fresca en un montón de sentidos. Por

ejemplo, bajo su ala están el desarrollo de toda una serie de proyectos relacionados con la agilidad, cosas que si uno las piensa desde el lado de nuestra cultura como Organización son totalmente opuestas.

Hay un modelo cultural que es el de Cameron Queen, que divide las organizaciones, dice que se pueden encasillar en alguno de los cuatro cuadrantes. El nuestro es el del bien familiar y tiene mucha tendencia la jerarquización, que también produce una buena cantidad de burocracia, un poco por nuestro origen familiar.

Control, exactamente, un poco por nuestro origen familiar, pero también un poco nos tira la industria y yo creo que hay que hacer una mirada completa de cómo es nuestra cultura, la realidad es que los procesos médicos implican sí o sí que haya procesos, y que sean rigurosos, que haya mucho control y que haya jerarquización también, pero por otro lado, es una cultura que te da mucho hacia la colaboración, entonces creo que ahí puede generarse un cambio interesante manteniendo como ciertos procesos que tienen que ser rígidos, pero llevando hacia la agilidad a otros que puedan ser un poco más flexibles, y creo que un poco rol de F en este momento. Que pueda ir detectando cuáles son esos procesos que pueden llegar a ser más ágiles a nuestra organización, y que logren hacer que la cultura sea un poco más mixta. Hoy tenemos una cultura en Swiss Medical que tiene bastante a la jerarquización y al control, entonces bueno como hacemos para desarrollar vos sabés que las que están del otro cuadrante son las que tienen más tendencia a desarrollar la innovación y demás.

Entrevistador: Si, claro, el modelo sí lo recuerdo bien.

C: Si tenés la creatividad y la competitividad entonces cómo hacemos un poco más mixta la cosa, o, sea que tengamos procesos fuertes, pero no rígidos, que a la vez nuestra cultura nos permita desarrollar la creatividad, un poco un rol de F viene a traer con algunas acciones. Él encabeza, por ejemplo, un programa que se llama “SMX innova”, que busca cómo recuperar iniciativas de colaboradores que vayan hacia la mejora de los procesos, están a cargo de lo que son las guardias ágiles, la parte de células ágiles. Me parece que el proceso viene, como bien te dice V, no sé si tan estructurados, tan declarados como en otras organizaciones.

Entrevistador: Excelente, súper claro hasta ahora. Por ahí una pregunta un poco más técnica, yendo como al ciclo de vida en el que ustedes intervienen con todos los procesos de RRHH.

vos decías que hay un montón de instancias a las que tratan de trabajar en los valores, me imagino cuáles son, pero si quieres contarlos un poco, más que nada para tener luego yo material para la tesis, cuáles son estas instancias, por ejemplo, la de Inducción, o si tienen en algún momento un check con la gente, o si estudian el clima específicamente y hacen acciones después durante el año, ¿cuáles son esos momentos para ustedes?

C: Por ahí V ahora te puede contar un poco cómo llegamos durante estos últimos años a la parte del clima relacionada con eso, desde un lugar de cultura organizacional. Estamos con la cultura puesta desde el lado del proceso de inducción, de hecho, este año renovamos los procesos de inducción de las clínicas del interior del país, y el año que viene esa iniciativa se continúa para las clínicas acá, siempre con una mirada en los valores de la Compañía. Después, por ejemplo, otra acción que implementamos desde el año pasado y que tiende a recuperar uno de los valores nuestros, tiene que ver con el mes de la calidad (noviembre), una instancia donde hacemos un montón de acciones relacionadas con la calidad. Lo que se busca reforzar ahí es el servicio al cliente. Es una iniciativa que tenemos en clínicas, sanatorios, y centros desde el año pasado.

Entrevistador: Esa es una parte de los Core values, si quieres, es ese foco en el cliente o como sea que se llame.

C: Si, nosotros le decimos “servicio al cliente”. También vas a escuchar la palabra “excelencia”, muy presente en ese sentido, muy relacionada con ese valor. En el 2016 se definió también un decálogo de comportamiento, qué hay que tener para acompañar esos valores.

Sin duda yo soy una convencida de ese decálogo y requiere ya una nueva revisión, ya que desde el 2016 hasta hoy pasaron muchas cosas.

Entrevistador: Bien. Y, en general, la performance ¿ustedes la manejan con un sistema de evaluación que tenga en cuenta los valores de la persona o la miran específicamente en términos de si cumplió o no con el objetivo específico del puesto?

V. No, en realidad a todos los colaboradores que están en la línea de gerencia, los evaluamos en función de las competencias asociadas a la posición que ocupan. Los líderes tienen una competencia de liderazgo y los colaboradores tienen 6 competencias. Este año por primera vez lo que hicimos fue la que la estructura del sistema que tenemos sea con “succes factor”, donde están armadas las familias por puesto. Hicimos que exista para la competencia la función de los negocios, entonces las unidades asistenciales continúan con las competencias anteriores y a las otras unidades (prepagos, seguros, unidad central) que dan soporte a la parte más corporativa y

otras unidades de negocios más chicas, le cambiamos la competencia a las nuevas, llevando a las masas la agilidad a la hora de evaluar.

Desde RRHH estamos trabajando en todo lo que es la gestión del desempeño, pero no nos sumamos a las unidades asistenciales, porque nosotros estamos atendiendo la pandemia muy de cerca, por lo cual no es un año para hacer cambios, es un año de acompañamiento, de contención a nuestros equipos. Cuando hablamos de las competencias, pienso en los empleados que se tuvieron que separar de la familia porque tenían miedo a contagiarlos, por lo que vivían otros departamentos. Tratamos de que sea el año con menor cambio posible para generar el menor stress desde lo administrativo. Hasta que habían empezado a bajar el tema de contagios, decidimos salir con esta evaluación por competencia con la misma competencia que veníamos teniendo, pero la instancia de feedback la hicimos opcional, con la posibilidad que ellos en función de cómo vienen, las hagan o no. Obvio que nos encantaría que lo hagan, porque es algo que está instalado, los colaboradores lo valoran un montón. Para que te des una idea, un año con C trabajamos mucho en esto y pensamos de qué manera lograr que haya más feedback. Una de las estrategias que utilizamos fue compartir a los colaboradores una comunicación que tenemos en existencia, para que ellos puedan ir a pedirle su jefe o a su líder feedback. Habíamos llegado hasta el 90%.

Entrevistador: Claro, seguramente la gente eso lo tomo como algo positivo, como que hay una instancia la que pueden pedir feedback formal. ¿Eso trajo buenos resultados?

V: Y bueno, la gente quiere saber cómo se trabajó, es importante ese espacio. Cuando me preguntas por buenos resultados, yo creo que avanzamos un montón. Hay que seguir trabajando, y muchos líderes a la hora de evaluar hacen una reunión para terminar de identificar la importancia que tiene ese feedback de mitad de año que hacemos nosotros y la instancia de evaluación que se encierre todo el período de trabajo. Estamos llevándolos un poco a formalizar esas instancias para que puedan darle una devolución del trabajo a sus colaboradores, o sea, una devolución en la evaluación de desempeño y ya empezar a pensar cuando hacen el cierre del año, en que pueden establecer planes de acción para trabajar con sus equipos. Estamos tratando de incorporar la formación de líderes desarrolladores también de los colaboradores.

Entrevistador: Estaba pensando mientras hablabas, si eso fue un instrumento que ayudó a fidelizar o afianzar más a las personas con respecto a la visión que tienen en el negocio, y estaba tratando de conectar esa idea por lo que decía C más temprano de que las personas no

rotan en general, que hay mucha gente que debe tener mucha antigüedad, por lo que estás contando, entonces, a partir de eso, me estaba tratando de preguntar ¿qué pasa con la persona que, a pesar de todo, sale de la organización? ¿son gente que no se adaptó? ¿qué características tiene esa gente que no supo alinearse? o al revés si quieres la pregunta por lo positivo ¿por qué se queda la gente que se queda? De cualquier manera, me va a servir.

V: No, yo no creo que la gente que se va no es porque no se alineó a la organización. Yo creo que Swiss M. te da la posibilidad de desarrollarte en un montón de aspectos, y bueno, la gente busca otro rumbo, que entiendo es lógico. Es parte del crecimiento profesional, la mayoría que se va busca eso.

Y después, en términos de la gente que elige quedarse creo que es porque valora mucho la estabilidad laboral: si cumplís con tu trabajo, Swiss M. te va a pagar siempre a tiempo. Este año de pandemia, por ejemplo, nadie sufrió o tuvo la idea de que se podía llegar a reducir la dotación. Creo que la estabilidad le da mucha seguridad a la gente, por eso elige quedarse. Nosotros trabajamos con enfermería que, por público conocimiento, son como el sostén económico de su familia entera, entonces no sólo trabajan en Swiss M, sino que quizás tienen otro trabajo y Swiss M. les ofrece prepaga como beneficio.

C. Me parece que cuando vos preguntaste por qué se queda la gente en Swiss M, la primera palabra que se me viene a la cabeza fue la que dijo V, “estabilidad”. Si uno piensa un poco en el tipo de público que trabaja con nosotros y también en la industria de la salud, se valora mucho eso: poder cobrar un sueldo todos los meses. Hay mucha gente que viene de trabajar en el ámbito público o gente que viene de trabajar en privado, pero donde entendiendo un poco cómo es la industria de la salud (una industria de márgenes chicos, de crecimiento lento), entonces todo eso hace valorar la estabilidad, que es un valor que aparece muy fuerte.

Otra cosa muy importante que la gente valora mucho es el tema del ambiente familiar, el de colaboración. Si hay algo que vas a encontrar siempre en Swiss M es alguien que te ayude, vos levantas la mano y sabes que alguien te va a ayudar. La empresa es muy grande, te puede costar encontrar justo a la persona con la que tenés que hablar, pero en el medio, si preguntaste, alguien te dió una mano. Esa es la lógica de trabajo en equipo. De hecho, hace poquito hicimos una serie de videos llamados “nuestra gente en tiempos de pandemia” y eso fue muy gracioso, porque trabajando con el proveedor, él mismo me decía que aparecía muy fuerte esto del trabajo en equipo o de la colaboración.

Por otro lado, nosotros tenemos un programa de reconocimiento que se llama “Estelares”, que es como una especie de star me up donde vos le podés dar una estrella de reconocimiento a una persona y si vos miras el ranking, la estrella de colaboración es la que más aparece en él, otorgada entre los equipos.

Entrevistador: entre pares lo valoran eso, no de arriba hacia abajo.

C: Sí, me parece que ahí estrella te permite hacer un 360: vos podés mandársela a quién quieras, pero la colaboración es propia de la organización y muy distinta a otros tipos de, consultoras muy grandes donde la lógica es más como de competencia, que no está bien ni mal, es la lógica de esa industria y ahí aparecen valores distintos.

Si me preguntas a mí por qué la gente se queda en Swiss M yo creo que el trabajo en equipo, la colaboración y esta cuestión de los propósitos tan fuertes que tenés relacionada con la salud hace como la respuesta

Entrevistador: Está clarísimo

V: y me animaría a sumar algo más... Nosotros operamos con un rubro donde los médicos, que están acostumbrados a trabajar con honorarios en consultorios particulares, y que a la hora de pensar en una jubilación en nuestro país ellos cobrarían como cerca de la mínima. Tener entonces un sueldo más te permite a vos hablar de otra jubilación a la hora de dejar de trabajar o dedicarte por ahí solamente al consultorio. Eso nos permite a nosotros sostener médicos con buena trayectoria, porque les asegura a ellos también otro futuro.

Entrevistador: en una visión de largo plazo, claro. No es menor lo que decís.

V: Yo lo vivo en mi familia: mi suegro es médico, le ha ido muy bien siempre, pero no se jubila porque sabe que no puede vivir de la mínima. Entonces hoy tiene 75 años y sigue trabajando en el consultorio. En cambio, si vos trabajaras en relación de dependencia, llegado a los 70 por ahí te podés jubilar ya con otra jubilación un poco más asociada al nivel de vida que vos ibas llevando.

Entrevistador: Sí, claro. Bueno, ya por lo que me están contando es como que se confirma esto de la teoría: C recién hablaba del modelo de Cameron y Queen y sobre la cultura colaborativa,

por ahí tiene que ver más cómo se llama el tipo de cultura de clan y la otra es más jerárquica y ahí está como parece bien mixto. Está una pata en cada lado parecería, que está buenísimo...

C: bien claro el eje de la izquierda. Sí, total. Aparte vos pensá esta parte que yo te decía acerca de la colaboración: es muy una metáfora familiar, nos ayudamos entre todos. Si uno va a lo que significa también ser una familia, ser una familia es colaborar, es ayudarse entre todos. Bueno, esa lógica aparece un poco organizacionalmente expresada. Y la estabilidad también, la familia siempre debería ser un espacio seguro. Todo esto tiene mucho sentido metafóricamente.

V: Si, para sumar algo más...un poco lo que decía C de la cultura colaborativa: no es un detalle menor que en Swiss M hay una mucha contención. No es una organización que a la primera de cambio te dejen en banda: té acompaña, trata de buscar la vuelta como para ayudarte, si no te puede dar solución a tu problema te escucha por lo menos, el espacio está. Entonces, en el contexto que vivimos en la Argentina tan cambiante, con tantas inseguridades desde lo económico, de una posición laboral, desde el respeto, creo que eso se valora muchísimo. Por eso la gente decide también quedarse. Los sueldos no son altos, no son competitivos en el mercado, es una realidad, pero la otra parte del combo creo que pesa tanto por la situación en la que vivimos, emocionalmente hablando, y hace que muchos también terminen eligiendo quedarse.

Entrevistador: ¿Te puedo hacer una pregunta? y para entender un poco más. Cuando contratan a un médico en particular, ¿le piden dedicación exclusiva o es más bien como un prestador externo?

V: no, nosotros tenemos turnos que cubrir y depende también el servicio. Por ejemplo, en el país faltan un montón de intensivistas (médicos especialistas en terapia intensiva), con lo cual, si conseguimos un buen médico, quizás hay una cierta flexibilidad con el horario. No sé, hay médicos que viven a una cierta distancia y trabajan con nosotros. Por ahí se organizan de tal manera para viajar, cumplir y seguir. Se trata de cumplir turnos de 6 horas para hacer los pases de guardia, pero a veces esas flexibilidades existen porque la organización también necesita tener ciertos perfiles adentro

Entrevistador: claro. Está súper interesante. La verdad que está bueno y también me fueron contando cómo en su rol, ustedes tratan de apalancar algunas prácticas que seguramente tienen

que ver con el éxito que están teniendo. Por mi parte cerraría acá salvo que quieran agregar algo más.

Entrevistador: Lo que por ahí me quedó para preguntarles son los valores específicos, los Core values, pero no se lo pregunto específicamente por si son tipo privados de la empresa.

C: no, no están expuestos y eso es un pendiente realmente. Vas a encontrar que está la misión, está la visión y dice misión, visión y filosofía. Digamos que vendría a ser más o menos lo mismo, no vas a encontrar los valores.

Entrevistador: ¿es por alguna decisión pensás o porque hasta ahora no le fueron dando prioridad porque hay otro montón de cosas que hacer?

C: No, creo que tiene que ver con que por ahí nuestra página hoy está pensada para el público externo y un poco menos para los colaboradores.

Entrevistador: Me queda una última pregunta en el tintero: Uds tienen alguna política o iniciativa en torno a Responsabilidad Social Empresaria? Y si la tienen, podrían comentar si creen que el área de RSE eleva el sentido de propósito y el “employee value proposition” al que hacían referencia al inicio?

C: Bueno ese es un tema en el que hemos intentado trabajar en más de una oportunidad, pero por varios motivos nunca hemos logrado, hasta ahora, avanzar. No recuerdo exactamente el motivo por el que no, pero el hecho es que en general hasta ahora no se pudo.

Recuerdo que alguna vez habíamos logrado proponer iniciativas vinculadas a prestar servicios de salud en barrios de emergencia, poniendo ambulancias a disposición y tal, pero siempre nos dijeron que no.

Lo que sí hemos logrado hacer en esta línea son eventos solidarios en fechas especiales del año, como ser la colecta de dinero para comprar juguetes para el día del niño y la compra de regalos para el día de navidad. Pero si me preguntás a mí, tengo sensaciones encontradas respecto de esto:

Por un lado, porque el dinero sale voluntariamente de los bolsillos de los colaboradores, lo cual está bueno en parte, pero es más una acción espontánea que una política de empresa. Por otro lado, casi siempre los regalos llegan tarde o ni siquiera llegan, y me dá la sensación de que al

destinatario de esa iniciativa le termina llegando un mensaje que tiene que ver con que “te damos aquello que nos sobra”, pero si no nos sobra, no te tenemos en cuenta.

Es un tema de cómo se abordan las cosas, yo lo plantearía distinto, pero como te digo, hasta ahora no se ha podido avanzar mucho más que lo que te cuento.

V: Gracias Entrevistador. Son estadios también, quizá a futuro podamos avanzar en esa dirección que desde luego hace mucha falta y tiene todo el sentido.

Entrevistador: Y sí, claro que sí.

C: muchísimas gracias

Cultura y gestión del clima en el ámbito de Salud de la Ciudad de Buenos Aires.

Entrevistador: Me parece que vamos a entendernos rápido. Si me querés contar un poco en particular sobre las características del lugar en el que trabajas, y si en algún momento se vió vulnerado. A las farmacias yo le había dado consultoría durante 2 años, y ví cómo, de alguna manera, la instalación de los valores corporativos hizo algún ruido al principio, no gustaba, tenían un estilo muy paternalista, no querían que alguien externo viniera a decir el modo en el que se hacían las cosas.

A: Mirá, yo te voy a contar un poco sobre la primera empresa donde trabajé qué es Sanatorio C. Es una empresa que la forman varias unidades de negocios: hay dos que específicamente tienen que ver con la parte de asistencia y de internación, una tercera que es diagnóstico por imágenes, una cuarta que es una farmacia de atención (con dos sucursales) y una quinta que es una pequeña medicina prepaga. Tenían una droguería que no sé si todavía seguirá funcionando, y teníamos, porque ya no está más, un Instituto de Formación terciario, una Escuela de Enfermería.

Formábamos enfermeros profesionales por la carencia que había de enfermeros en el mercado.

Es también una empresa familiar. Yo tenía contacto muy cercano con el directorio que era los dueños del sanatorio, que también fue creciendo, pero tuvieron la particularidad de no cambiar su mirada. Ellos valoraban mucho todo esto de la familiaridad y eran bastante resistentes a los cambios, sí sucedió en esto que vos me contás, la prepaga compró dos o tres sucursales de una obra social del Círculo M. de zona norte, y el arreglo que habían llegado era que los colaboradores de esa obra social iban a continuar trabajando en la nueva medicina prepaga y ahí sí hubo algún tipo de inconveniente porque se le habían cambiado en la modalidad de contratación y las condiciones y había cierto clima desde el lado de ellos de frustración, o de enojo con la situación que se estaba viviendo.

La principal diferencia que veo yo independientemente del mercado, es la flexibilidad que hay en una prepaga, en la que estoy trabajando yo ahora que se llama A. a la estructura piramidal y al tipo de empresa que es más tradicional como es un sanatorio, donde las reglas son súper importantes, donde hay normativas que no se pueden infringir y no hay flexibilidad en ciertos aspectos. La prepaga tiene otra mirada, por lo menos la prepaga donde estoy trabajando que tiene centros de atención en casi todo el país, entonces es distinto,

Entrevistador: Es otra definición, más estandarizados los procesos, me imagino.

A: Sí, hay un poco de todo. El contraste mayor que yo pude observar es esto de que los cambios son bien recibidos en esta empresa, y en la que yo trabajaba antes no, la flexibilidad existe porque están orientados más a los resultados que al seguir la norma porque sí. Entiendo que hay cosas que sirven desde una mirada asistencial, como, por ejemplo, el tema de la asistencia y la puntualidad, que es algo que muchos criticaban de los colaboradores, pero es entendible desde la mirada asistencial por los pases de guardia, y lo que implica tener un paciente internado y que no haya nadie en ese momento, pero el contraste fuerte que hay está entre la estructura de una y la flexibilidad tal vez de la otra. La orientación a los procesos y a las normas, más que a la orientación a los resultados, esas son las diferencias más grandes que yo encuentro.

Tal vez no es por el rubro, sino por la dirección o las políticas que quieren implementar, porque el sanatorio, como te comentaba, tenía distintas unidades organizativas y en ella había una farmacia y una prepaga y se manejaban de la misma manera.

Entrevistador: Entonces, me estás contando que el directorio permea y baja línea, y eso refleja los estamentos más bajos, o digamos, a lo largo y a lo ancho del organigrama, parecería eso.

A: Tal cual, con la particularidad también de que el directorio estaba formado por tres médicos, entonces tenían una mirada desde lo asistencial, y no tanto desde la gestión. Cuando la segunda generación viene a meterse en el negocio familiar, ellos no venían desde rubro de la medicina, sino que eran administradores de empresas, licenciados en economía. Ahí hubo un choque fuerte entre la primera y la segunda generación, que quería tener impacto en la cultura de la empresa. Si hoy hablo con colaboradores que siguen trabajando allá, y están bastante cansados, estresados dentro de la empresa por este cambio que vivieron.

Entrevistador: Y de alguna manera ¿pensás que hubieran preferido seguir con los médicos o con los profesionales?

A: Creo que, con los médicos, porque ya era la cultura que se vivía desde antes, esto del dueño que era médico, llegaba, y se conocía los nombres de sus empleados, que saludaba, que estaba presente, y que conocía las necesidades también de los empleados, y de los pacientes.

El licenciado en administración veía qué convenio decía que para ocho pacientes debías tener un enfermero, y quería cumplir eso, cuando el médico decía que la calidad de atención es distinta. Ahí había como una puja constante entre la calidad, no sólo de atención, sino también en el trabajo del enfermero, cómo recargar un enfermero independientemente de lo que te establezcan con el convenio colectivo.

Entrevistador: Claro ahí está, así eso seguramente, por lo menos en donde yo estuve estudiando esto también parece así, como que para mal o para bien las cosas en algún punto se cristalizan y se naturalizan y terminan pasando a ser el modo en el que se hacen las cosas.

A: Tal cual, es así, y más con algo tan instituido, porque cuando había gente muy antigua y gente que a lo mejor ingresaba y hacía su experiencia daba sus primeros pasos, porque era otra de las características que tenían sanatorio, de que, para enfermería, o para algunas tecnicaturas siempre contrataba sus primeras experiencias laborales, entonces aprendían ahí, y tal vez se iban en búsqueda de algo mejor, a nivel de condiciones de contratación. Porque es difícil muchas veces ver en el mercado que estás compitiendo con una multinacional tal vez como Swiss M., que le ofrece al enfermero cosas que una nacional no te puede ofrecer, entonces apuntábamos mucho nuestro trabajo a la fidelización, desde la formación y desde la primera experiencia laboral, pero se tornaba bastante complejo, y una vez que la persona ya quedaba ya se fidelizaba con esta manera de hacer y de vincularse con sus compañeros.

Entrevistador: Bien. La última experiencia que tenés, ¿pensás que la rotación, por ejemplo, el índice de rotación está mejor, está más estable en una que la otra?

A: Sí, si acá prácticamente el índice de rotación es muy bajo.

Entrevistador: Ahí en A.

A: Era A. Salud. Nosotros atravesamos por un rebranding hace poco, se transformó el nombre de la marca, porque la idea era posicionarse desde otro lugar en el mercado, pero bueno, es una cooperativa que nace del movimiento cooperativista, de la ACA, Asociación de Cooperativas Argentinas y forma parte del grupo más grande, que es una agencia de turismo

A: Está bien, este dato de la rotación es importante, va a servir para después pensar un poco esto del reflejo, como lo que se ve, pero yendo más abajo están estas otras variables que vos decís.

A: si yo creo que tiene que ver un poco también con lo generacional. Entiendo que A. mira las necesidades de la nueva generación en cuanto a la satisfacción laboral y que donde yo trabajaba antes, en el sanatorio, la mirada estaba puesta en la generación que perduraba, que era la antigua. Al no tener los beneficios, tal vez si las formas en que la nueva generación que se estaba metiendo en un mercado quería trabajar o le gustaba trabajar o se sentía bien trabajando o la expectativa laboral que tenía que trabajar de determinada manera, eso hacía que la rotación también sea mucho mayor. Porque yo trabajé mucho en todo lo que tenía que ver con los mandos medios y el liderazgo en general, para poder transformar ese modelo de liderazgo, porque como te decía es una empresa muy jerarquizada, muy piramidal, y las cosas se hacían porque las decía yo, no porque te explico y porque te doy. Entonces era transformar un poco eso, así que bueno si, la rotación es mucho menor en A- los que más rotan son los comerciales.

Entrevistador: Pero en general por otra cuestión, deben tener más ofertas en el mercado o si puede ser un poco distinto eso.

¿Y en cuanto al rol de RRHH, pensás que en ambas les hacían lugar para el rol de HRBP (o como le quieras llamar) a esta mirada que tenemos lo que se supone que trabajamos en esto escuchaba el directorio tomaba los inputs que vos pudieras darles? ¿Cómo fue esa experiencia o era muy resistidos?

A: Si ibas con una buena argumentación y con datos, te escuchaban, tenían cierta apertura, pero después ellos terminaban analizando y viendo sus propios intereses.

Entrevistador: Pasaba por un filtro.

A: Tal cual, A. es como más abierto, pero no es tan fácil llegar a la gerencia general, porque tenés como muchos más niveles jerárquicos de RRHH.

Entrevistador: Claro. No es nada diferente de lo que vengo viendo, se repite, independientemente del segmento en el que esté, en la escala las que trabajan, parece que es más o menos parecidas la fórmula.

A: Yo he hablado con mucha gente, por ejemplo, no sé tanto de prepagas, pero si en el ámbito sanatorial, y entiendo que la cultura que se vive en empresas de salud de estas mismas características son nacionales, que cuentan con un directorio de estas características, tienen todas el mismo tipo de cultura, vienen como seteados desde ese lugar, pero las experiencias son similares, o sea, nos juntamos y hablamos y nos contamos de la rotación y nos contamos de las normativas y de las políticas de RRHH. Son todas parecidas.

Entrevistador: Si, por lo que venías hablando, fue interesante para mí porque desde mi prejuicio tenía otra idea. Cuando vos hablabas del directorio primero, que estaba conformado por médicos, pensaba en el médico que tiene bata blanca, como el supuesto representante del saber, un saber muy específico, y me imaginé que me ibas a responder que en realidad fue mejor después con la profesionalización, y sin embargo no.

A: Sí, y que también eran hombres ya grandes y que habían dejado hace mucho tiempo la medicina, que estaban orientados a gestionar su sanatorio, unos más orientados en las relaciones institucionales y a la parte más contable, teniendo sus asesores. Después, con el que más se reunía RRHH era el que más estaba familiarizado con la gestión de las personas, así que cada uno se fue formando, si bien tenía su formación desde el lado asistencial y desde la medicina y sus especialidades, ellos fueron adquiriendo training desde su práctica, y conocían tal vez los perfiles que funcionaban, que les eran funcionales en cada área particular.

Entrevistador: Claro. La verdad es que me parece que con esto que estás diciendo me sirve para confirmar varias cosas. Yo vengo planteando en la tesis la importancia de generar estas prácticas como vos decías, talleres, lo que sea que permita que la gente pueda delegar, que puedan empezar a descomprimir a los mandos medios, a la vez también que puedan tomar decisiones, que se sientan empoderados, y no que tengan que estar replicando únicamente lo que suene la cúpula.

A: Tal cual, acá sucedía lo mismo, y la información es poder: “lo que yo sé no te lo puedo transmitir a vos”, ¿me entendés?, y si me entero de algo, o se dé algo, queda en mí, porque lo sé. Y sí sé hacer un procedimiento, no quiero que nadie más lo sepa, porque me puede quitar el lugar, y porque quiero “cuando yo falte se note mi ausencia”. Esto de lo que vos hablabas del empoderamiento, antes de hacer cualquier cosa tenías que pedir autorización de cualquier tipo.

Entrevistador: Al jefe y al jefe del jefe.

A: Al jefe le elevas una nota, la nota se pasa RRHH, ellos deben analizar si lo tienen que ver con la dirección general o no, y ahí autorizarla o no.

Entrevistador: Claro, eso trae mucha lentitud, lo opuesto a la agilidad, obviamente. Para ir cerrando, ¿vos pensás que tiene la mirada puesta en el cliente interno, o en el cliente externo? ¿cómo lo ves?

A: si esto que decimos de experiencia del cliente y experiencia del colaborador, como algo que una es producto de la otra, y esta retroactividad no existía, queremos tener a los pacientes que quieran elegir venir acá, atenderse al sanatorio, sí tenemos que hacer esto, esto, esto y esto, ¿perfecto y del lado del colaborador qué?

Entrevistador: Claro que en definitiva es el embajador o el representante, es el que te va a traer a la gente.

A: Claro ni hablar, yo ahora estoy trabajando con esto de la experiencia del colaborador en la prepaga, entonces como que uno lo ve y digo, bueno es súper interesante, hay un montón de cosas para hacer, pero bueno tiene esta apertura de decir, sí obvio estamos orientados a las personas, y el cliente es único, no es el cliente el externo, hay un solo cliente.

Entrevistador: Tengo una última pregunta, si todavía tenemos 5 minutos?

A : Por supuesto , decime:

Entrevistador: En alguna de las compañías que me mencionaste, has trabajado con políticas y prácticas de RSE? Y si es así, podrías compartírnos cómo funciona en el sentido de extender el propósito de la compañía?

A: Tanto en el Sanatorio como en la compañía que estoy trabajando actualmente, lo único que tenemos es todo lo que tiene que ver con el reciclaje de papel, pero realmente se hace de manera muy informal. Están los tarros para reciclar y alguno que otro cartel colgado de no usar papel innecesariamente, pero no más que eso. No creo , siendo franca, que eso alcance para decir que tenemos un área de RSE, sino más bien es una acción que a alguien alguna vez se le ocurrió , quedó lindo y se dejaron ahí los tachos. Pero no es en absoluto una política que traccione ningún sentido o propósito tal cual vos lo estás planteando.

Entrevistador: Bueno muchísimas gracias por tu tiempo, y por la generosidad de esta charla.

A: Espero que te haya aportado algo, que te sea de utilidad, y cualquier cosa que necesites o alguna información o algo así yo tengo alguna política de RRHH del sanatorio, de acá de la prepa, que pueda compartírte no tengo problema.

Entrevistador: Bueno, gracias.

12.2 Cuestionario de Charles Handy, traducido por E. Gore (2005):

Cuestionario de cultura de la organización*

Para contestar el cuestionario:

- a) considere a la organización como un todo. Lea los 4 enunciados que hay debajo de los nueve puntos que siguen y póngale un 1 al que mejor describe la organización como totalidad, tal como usted la ve en la columna derecha, 2 al que

sigue y así con 3 y 4. Cuidado! Usted no debe repetir números dentro de un mismo ítem, en cada grupo debe haber un 1, un 2, un 3 y un 4.

- b) Antes de continuar, tape con una hoja los puntajes que le puso a la organización
- c) Ahora haga todo el proceso nuevamente en la columna izquierda, esta vez para usted mismo /a reflejando sus propias creencias y convicciones.

Como suele suceder en todos los cuestionarios, es posible que usted se sienta tentado de responder “depende” En algunos casos puede que no encuentre gran diferencia entre algunos enunciados y otros. No se detenga por eso. Aunque el cuestionario no resulte demasiado preciso, le va a dar algunas pistas útiles de todas maneras. Cuando dude no se detenga a pensar demasiado, siga a su intuición, elija la primera reacción.

* Por Charles Handy, traducido por Ernesto Gore.

Usted		Organización
1	Un buen jefe...	1

a)	Es fuerte, toma decisiones firmes pero justas. Protege a su gente, es generoso e indulgente con los subordinados leales.	(a)
b)	Es impersonal y correcto, evita usar su autoridad para su propia ventaja. Le pide a la gente estrictamente lo que es procedente según las reglas.	(b)
c)	Es igualitario y escucha a la gente en lo que haga falta para mejorar la tarea. Usa su autoridad para conseguir los recursos necesarios para sacar el trabajo adelante.	(c)
d)	Se preocupa y da respuestas a las necesidades del personal. Respeta los valores de la gente, brinda oportunidades de crecimiento a sus subordinados y los estimula a crecer.	(d)
Usted		Organización
2	Un buen subordinado...	2
a)	Es trabajador, leal a los intereses de su superior, capaz de dar respuestas y confiable.	(a)
b)	Es capaz y predecible, cumple con los requerimientos de su puesto y evita acciones que sorprendan o pongan en una situación difícil a su jefe.	(b)
c)	Se automotiva para contribuir a la tarea y está abierto a ideas y sugerencias. Está dispuesto a seguir a otras personas que muestren que tengan mayor experiencia o habilidad en el trabajo que hay que hacer.	(c)
d)	Está vitalmente interesado en el desarrollo de su propio potencial y abierto a la posibilidad de aprender y recibir ayuda. También respeta las necesidades y	(d)

	valores de otros y a ayudarlos para contribuir a su desarrollo.	
Usted		Organización
3	Un buen miembro de la organización le da prioridad a...	3
a)	Lo que el jefe le pida	(a)
b)	Las tareas, requerimientos y responsabilidades de su puesto y los estándares de desempeño requeridos.	(b)
c)	Las habilidades, energía dedicación y elementos materiales que requiera la tarea.	(c)
d)	Las necesidades personales de las personas involucradas	(d)

Usted		Organización
4	A la gente le va bien en la empresa cuando...	4
a)	Es políticamente despierta en circunstancias en que debe tomar riesgos y operar por su cuenta.	(a)
b)	Es conciente y responsable, con un gran sentido de lealtad a la organización	(b)
c)	Es técnicamente competente y efectiva, con una fuerte responsabilidad hacia la tarea.	(c)
d)	Es buena y competente para las relaciones interpersonales, con un fuerte compromiso con el crecimiento y el desarrollo de las capacidades personales.	(d)
Usted		Organización
5	La organización trata a las personas ...	5
a)	Como agentes en los que tiene confianza y cuyo tiempo y energía están a disposición de aquellos que manejan la empresa.	(a)
b)	Como si su tiempo y energía estuviera disponible en función de un contrato, con derechos y responsabilidades para ambas partes.	(b)
c)	Como colaboradores que han comprometido sus habilidades para los objetivos comunes.	(c)
d)	Como una persona interesada y talentosa con derechos.	(d)

Usted		Organización
6	La gente se mueve en función de ...	6
a)	El carisma de su jefe y el ejercicio personal que hace éste de los premios y castigos.	(a)
b)	El ejercicio impersonal que hace la empresa de su poder político y económico para asegurar procedimientos y estándares de desempeño.	(b)
c)	La comunicación y la discusión de la mejor forma de sacar el trabajo adelante con la motivación de todos para el logro de los objetivos.	(c)
d)	Intereses intrínsecos y el placer por las tareas que hay que hacer, así como por la preocupación y cuidado de los demás.	(d)

Usted		Organización
7	Una persona puede supervisar legítimamente a otra siempre que:	7
a)	Tenga más poder e influencia en la empresa	(a)
b)	El organigrama prescriba que tiene autoridad para hacerlo	(b)
c)	Tenga más conocimiento para hacer el trabajo que hay que hacer	(c)
d)	Sea aceptada por aquella persona a la que debe supervisar.	(d)
Usted		Organización
8	La tarea se asigna en función de ...	8
a)	Las necesidades y la voluntad de los que tienen el poder	(a)
b)	La división formal de responsabilidades y funciones en el sistema	(b)
c)	La capacidad y la experiencia de cada uno	(c)
d)	Las necesidades y deseos de aprendizaje de cada uno de los miembros de la organización	(d)
Usted		Organización
9	Se compite principalmente para...	9
a)	Obtener poder personal y ventajas	(a)
b)	Ascender en el organigrama	(b)

c)	Destacarse en el trabajo	(c)
d)	Lograr atención a las necesidades personales.	(d)

Protocolo para el Análisis de resultados

Cuando haya ranqueado todos los enunciados de las dos columnas, sume todos los puntajes de las a) para la organización, luego todos los de las b), las c) y las d) y vuélquelas a la grilla de abajo. Luego haga lo mismo con los puntajes para usted mismo.

	Los ítem a)	Los ítem b)	Los ítem c)	Los ítem d)	Total
La organización					90
Usted					90

Interpretación de los resultados

Los enunciados a) representan las organizaciones basadas en el poder, los b) a las organizaciones orientadas hacia los roles y procedimientos, c) hacia la tarea y los resultados y d) hacia las necesidades de las personas.

Cuanto **menor** sea el puntaje obtenido en un ítem, **mayor** será la orientación hacia ese aspecto, por ejemplo:

12.3 Marco teórico en que se basa el cuestionario:

Las cuatro culturas de la organización

La cultura del poder

Según Charles Handy, las culturas del poder son seguidoras de Zeus, el máximo dios griego. Estas organizaciones podrían representarse gráficamente por una tela de araña. Una red que converge en el centro donde está el poder indiscutido. Pueden estar organizadas funcionalmente como cualquier otra organización y sus organigramas ser iguales a los de cualquier otra, pero allí no es el organigrama lo importante. Las líneas importantes son las del poder, la importancia de una persona depende de su distancia con la araña del centro. Eso importa mucho más que cualquier aspecto formal.

Este tipo de cultura es muy común en las empresas pequeñas o familiares, en grupos de capital de riesgo o en los períodos de arranque o puesta en marcha de un negocio. La cultura del poder es excelente para obtener velocidad de acción. Por supuesto, la velocidad no garantiza calidad. Eso depende mucho de quién sea Zeus y la gente que le rodea. Por eso la selección y la sucesión son muy importantes en estas empresas y se les destina mucho tiempo.

La cultura adquiere velocidad a través de un inusual sistema de comunicación, la empatía. No se trata sólo de hacer sólo lo que hay que hacer sino de adivinar lo que Zeus quería, como todos están en este juego, los que saben adivinar andan bien, los que no, tienen que irse. Por eso en estas empresas es muy importante ser parecido a los demás.

Estas culturas guardan poca documentación, no son papeleras. La empatía no necesita memos ni reuniones ni capacitación. Es una de las formas de organización más baratas que uno pueda imaginar. Todo depende de la afinidad y la confianza. A estas empresas

se entra por amistad o por conocimiento y se permanece por confianza, cuando algo de eso se rompe, la persona debe irse. Las empresas de Zeus, dice Handy, son clubes, pero clubes muy exigentes. Si no lo fueran, tendrían que tener otras formas de organización y comunicación que no encajan con ellos.

La cultura de roles

Cuando hablamos de organización, generalmente nos referimos a la cultura de roles. Es una cultura basada en la definición de los roles de cada uno y que no gira alrededor de las personalidades.

Según Handy, estas empresas siguen al dios Apolo, el dios del orden y las reglas. Estas culturas suponen que las personas son racionales y que todo puede ser analizado lógicamente. Las tareas se dividen en el organigrama y las responsabilidades se estipulan en la descripción de cada puesto y todas las piezas se mantienen unidas por otras normas tales como políticas, estrategias presupuestos y evaluaciones de desempeño.

El estilo de Apolo es excelente cuando uno piensa que el día de mañana va a ser muy parecido al de ayer. El día de ayer puede ser analizado cuidadosamente, desarmado en cada una de sus partes y luego recompuesto en forma de reglas, normas y políticas mejoradas para enfrentar el mañana. La estabilidad y la predictibilidad son alentadas y supuestas.

El rol, las tareas son fijas. Los individuos deben adaptarse a ellas. En una cultura de roles cada uno hace su trabajo. Nada más, ni tampoco menos. La eficiencia consiste en cumplir con los estándares. Si usted los supera, no espere que lo feliciten, lo que harán es revisar los estándares.

Las organizaciones de Apolo son tranquilizadoras para la gente que le gusta saber exactamente lo que tienen que hacer y lo que se espera de ellos. Aquí no hace falta andar adivinando lo que el jefe quiere, como en las de Zeus.

Las culturas de roles son excelentes cuando el mundo es predecible. Estas culturas odian el cambio. Cuando este se produce, al principio lo ignoran, luego tienden a hacer más de lo que ya venían haciendo. Si suben los costos, suben los precios. Si caen las ventas, ponen más vendedores. Si la producción se atrasa, ponen horas extras.

La cultura de la tarea

Esta cultura tiene un enfoque distinto del management. Según Handy, está inspirada en Atenea, diosa de los guerreros. El management tiene que ver con una sucesiva y continua resolución de tareas. Primero hay que definir esos problemas, luego alocar los recursos necesarios para solucionarlos. Se juzga el desempeño en términos de resultados, por la cantidad de problemas resueltos.

El poder no está en la cumbre, ni en el centro, sino en las relaciones entre jefes, pares y subordinados (que no son muy rígidas) en función de la tarea que hay que realizar en cada caso. La organización es una red no muy ajustada de grupos de tareas, cada unidad es una mini empresa, casi autocontenida, con una responsabilidad precisa. La cultura reconoce solo la habilidad, la capacidad y la experiencia como base de poder. La edad no impresiona a nadie, ni los años de servicio, ni siquiera la cercanía a las cumbres de poder. Son empresas muchas veces de gente joven, con energía, creatividad y talento.

Una buena cultura para trabajar para aquellos que sepan bien su trabajo. En tanto el grupo tiene propósitos comunes (la solución de un problema), hay mucho sentido de entusiasmo y compromiso. El liderazgo rara vez es fuente de problema, hay más bien un enorme sentido de respeto mutuo, pocas reglas y un deseo de ayudar más que de explotar las dificultades del otro. Lo que en la cultura de roles son comités, aquí son equipos de trabajo, fuerzas de tarea.

La cultura de las personas

Dionisio, el dios del vino y las canciones, preside estas organizaciones.

Cada uno es responsable de su vida y un fin en si mismo, no un instrumento de nada ni nadie. Esto no significa egoísmo, porque nadie puede exigirle a los demás lo que no quiere que le exijan a sí mismo.

En las otras culturas el individuo está subordinado a la organización, el estilo de relaciones varía, pero el propósito de los individuos es ayudar a la organización a conseguir sus objetivos, y se le paga por hacerlo. En esta cultura, la organización existe para que los individuos puedan lograr sus propósitos.

Esta cultura es común por ejemplo en un grupo de médicos que hacen una sociedad para compartir espacios, oficinas y secretaria, o un grupo de abogados, o consultores. Hay una cultura común que existe para sus miembros. La cultura es un grupo de estrellas individuales. La cultura no se altera mucho si una o dos estrellas se van. No son interdependientes.

La cultura de las personas es indispensable cuando el talento, la habilidad o el conocimiento son los principales activos de la organización. Los dionisiacos no reconocen jefes, aunque pueden coordinarse muy bien si eso les conviene.

El management en estas organizaciones es algo auxiliar, un mal necesario. El administrador no tiene un gran status.

Estas organizaciones son lugares magníficos para trabajar. No hay mucha posibilidad de sanciones. Incluso la selección y las promociones son más una cosa para decidir entre pares que la tarea de un jefe.

Tal como es de esperar, no hay muchas organizaciones así, sin embargo son cada día más comunes en tanto el conocimiento se va convirtiendo en un factor determinante de la producción. Aún en las empresas con otras culturas, es posible encontrar algunas áreas muy profesionalizadas: planeamiento, investigación y desarrollo o sistemas, que desarrollan el culto de Dionisio.

(Por el Lic. Ernesto Gore, basado en Gods of Management de Charles Handy, 2005)

12. 4 Tabulación de los resultados de la encuesta realizada en las farmacias del águila-

Para mejor lectura, se recomienda acceder a la versión online de los resultados dispuestos en un formato de tablas tipo Excel-

Link aquí: <https://drive.google.com/file/d/1EiebAJjTcCXnGh15WecUojt-k9dzSV7t/view?usp=sharing>