

# Caso *Farmacy*: una experiencia diferente

ANDREA SERRANO Y CARLOS STELLA\*

Revista Cultura Económica

Año XXXIV • N° 92

Diciembre 2016: 56-64

**Resumen:** Este trabajo busca indagar acerca de la existencia de iniciativas empresariales que puedan encuadrarse en un sistema de Economía Civil, una alternativa frente a los deficientes modelos económicos actuales. El estudio de caso del proyecto “Manos a la obra”, desarrollado por la empresa argentina *Farmacy* se centrará en el análisis de la reciprocidad que se observa en los vínculos que se establecen entre los distintos actores que participan en el proyecto. Asimismo, se estudiará el impacto que éste genera en las actividades de la empresa.

**Palabras clave:** Economía Civil – Reciprocidad – Responsabilidad Social Empresaria – Liderazgo

## *Case Study Farmacity: A Different Experience*

**Abstract:** *This paper seeks to investigate the existence of business initiatives that can fit within a Civil Economy system, an alternative to the current insufficient economic models. The case study of the “Manos a la obra” project, developed by the Argentinean company Farmacity, will focus on the analysis of reciprocity observed in the bonds established between the different actors involved in the project. Likewise, the impact it generates on the activities of the company will be studied.*

**Keywords:** *Civil Economy – Reciprocity – Corporate Social Responsibility – Leadership*

## I. Introducción

De acuerdo con Stefano Zamagni ya no es posible concebir a la empresa exclusivamente como una mercancía. Esto significaría olvidar que como organizaciones formales, las empresas tienen la tarea de transferir valores y generar expectativas de progreso, así como ser uno de los principales lugares para la formación del carácter humano.

En consonancia con esta idea, la novedad que los desarrollos más recientes de la RSE han producido consiste en reivindicar que la actividad innovadora de la empresa debe estar sujeta al juicio moral. Es una iniciativa que trata de conjeturar qué consecuencias podrán derivarse para la sociedad de referencia como resultado de las actividades de innovación. Así lo expresa con claridad Bowen:

La responsabilidad social de los empresarios (RSE) consiste en la obligación de perseguir aquellas políticas y de adoptar aquellas líneas de actuación deseables en relación con los objetivos y valores de nuestra sociedad (Bowen, 1953: 6).

En ese sentido, en la actualidad se requiere que las empresas se comprometan cada vez más ante sus clientes –internos y externos–, interactuando de manera constante y creciente con los gobiernos y con la sociedad civil, pasando del concepto de la “responsabilidad social” de la Empresa al concepto más amplio de la Economía Civil, que busca otorgar una dimensión humanista a la economía.

La Economía Civil representa entonces un paradigma a través del cual se eleve la importancia de la conciencia social, facilitando la inclusión

en el proceso productivo de todos los recursos, especialmente la mano de obra, garantizando el respeto de los derechos humanos fundamentales y la reducción de las desigualdades sociales. El objetivo es crear empresas civilmente responsables que acerquen instrumentos que permitan acelerar la transición de un marco institucional extractivo a otro de tipo inclusivo. En última instancia, se busca alcanzar un orden social en el que el intercambio de equivalentes, la redistribución de la riqueza y la reciprocidad, como principios distintos y complementarios, puedan coexistir armónicamente, es decir, que logren encontrar espacios reales de actuación práctica y contagiarse mutuamente en favor del bien de la sociedad. Así, lo que se espera de una empresa que quiera llamarse responsable es que, en el momento mismo en que se pretende iniciar un proceso de innovación, se esfuerce por predecir el impacto potencial de esa innovación en la comunidad a la que pertenece y no solo en su propio rendimiento empresarial.

En definitiva, se trata de repensar el papel del empresario en el nuevo contexto económico, como resultado de los fenómenos de la globalización y de la tercera revolución industrial. Para ello es necesario, en primera instancia, fundar la arquitectura de la sociedad sobre tres pilares interrelacionados: lo Público, integrado por el Estado y las instituciones públicas; lo Privado, compuesto por el mundo empresarial; y lo Civil, que se conforma en base a las organizaciones de la sociedad civil, es decir, los cuerpos sociales intermedios.

- El **Mercado Civil** está basado principalmente en el principio de Intercambio de equivalentes y lucro, los Contratos, la Reciprocidad y el Pluralismo Empresarial.
- El **Estado Civil** se basa fundamentalmente en los principios de la Redistribución, la Subsidiariedad, el *Welfare* Civil, el Republicanismo Institucional y la Democracia Deliberativa.
- La **Sociedad Civil** se funda principalmente en los principios de la Reciprocidad, la Heterogeneidad de fines, la importancia de los Bienes Comunes y la Cultura. Debería influir e ingresar en el Estado y en el desarrollo de sus políticas, considerando la

heterogeneidad motivacional y la reciprocidad en lugar de la maximización.

Cada uno de ellos tiene sus propios principios regulatorios y se caracteriza por modos específicos de acción, pero los tres deben interactuar de manera orgánica, es decir, no esporádica. En esto consiste la noción de responsabilidad social compartida: generar nuevas formas de cooperación entre estas tres esferas.

Para eso, la Economía Civil propone un Modelo donde los tres principios mencionados puedan coexistir de manera simultánea, y que surge de acciones de reciprocidad. Asimismo, debe darse entre iguales ya que en caso contrario estaríamos en presencia de un mercado feudal. Esta economía surge de la misma sociedad –no artificialmente–, y nuevamente, se organiza en base a la “Triple Hélice”: Estado-Mercado-Sociedad Civil, en la cual predomina la dinámica de esta última.

## II. Contexto Empresarial

### 1. Manos a la obra (MAO)

*Farmacy* es una empresa argentina que se dedica a la venta minorista de medicamentos, cuya Gerencia de Relaciones con la Comunidad busca desarrollar programas de RSE capaces de generar un cambio cultural dentro de la propia empresa, y que se proyecte también hacia la sociedad en la que se inserta. Así, el programa “Manos a la obra” (MAO) se creó con el objeto de fomentar la integración de los empleados de cada farmacia y paralelamente, para colaborar con la sociedad.

El principal objetivo del programa es generar mayor fidelidad entre empleadores y empleados al tiempo que intenta favorecer el desarrollo personal de cada uno de los miembros del equipo, apelando a sus intereses en proyectos sociales de diversa índole. Esto conlleva, entre otras cosas, a mejorar el clima interno dentro de la organización.

La iniciativa invita a los empleados de cada farmacia a ponerse de acuerdo en el desarrollo de un proyecto solidario orientado a promover el desarrollo de sus comunidades locales, donde ellos operan a través de distintas organizaciones,

como por ejemplo hospitales, escuelas, clubes sociales, etc. Una vez consensuada la decisión por parte de todo el equipo, se presenta el proyecto a través de un formulario con los datos requeridos por la empresa. Luego, el equipo de Relaciones con la Comunidad selecciona los mejores para llevarlos a cabo con fondos de *Farmacity*. La empresa ofrece \$3 millones por año, repartidos en los proyectos ganadores de cada farmacia. En los cuatro años que lleva MAO, los empleados de *Farmacity* han presentado más de 240 proyectos, de los cuales se seleccionaron y llevaron a cabo 75.

El programa MAO crece en la articulación entre la comunidad externa y en la comunidad interna, dado que son los empleados quienes deciden dónde dedicar su esfuerzo, en un compromiso que excede a lo laboral. Si bien *Farmacity* impulsa y financia cada proyecto, el mismo puede desarrollarse dentro o fuera del horario laboral, dependiendo esto del modo en que se organice cada farmacia para su ejecución. Se genera así un interés genuino en los voluntarios, que incluso deciden permanecer en contacto con la institución elegida más allá de las tareas establecidas dentro del alcance del programa.

Los resultados son altamente positivos en cada sector que participa. El hecho de que los empleados decidan a qué organizaciones ayudar hace posible que su voluntad sea genuina y que sean capaces de desarrollar proyectos en entidades con las que tienen un vínculo previo. En esos casos, MAO permite que los empleados de la empresa puedan devolver algo a aquellas entidades que los ayudaron en el pasado. De este modo, MAO funciona como un espacio en el que se comparten historias de vida entre compañeros, se adquiere conocimiento acerca de distintas perspectivas sobre la realidad, y se genera interés por problemáticas sociales.

Ahora bien, si la motivación de los empleados es genuina, también lo es la de los directivos. Por ejemplo, podemos destacar que el directorio de *Farmacity* está compuesto por personas con inquietudes sociales. Un dato interesante es el hecho de que a pesar de que *Farmacity* no posee filiales en provincia de Buenos Aires, ha aceptado el financiamiento de proyectos allí, ya que muchos de los empleados son oriundos

de distintas regiones de la provincia y presentaron propuestas en distintas ONGs del conurbano bonaerense. De este modo, se generó un cambio desde los empleados hacia los altos mandos.

En cuanto al impacto interno de los proyectos, éste se mide cuantitativamente a través de diversos indicadores: cantidad de personas que participan, cantidad de locales, cantidad de presupuesto solicitado en cada convocatoria, cantidad de proyectos, entre otros. En lo próximo, también se evaluará el impacto de MAO en otros indicadores como por ejemplo en cuanto clima organizacional, integración e impacto en las personas (ej.: líderes de proyecto).

Asimismo, y como parte de los resultados, la empresa descubrió que MAO permitió, a través del interés de *Farmacity* por mejorar condiciones de trabajo, beneficios, y en definitiva profundizando la mirada hacia adentro de la organización, mejorar las condiciones del ambiente de trabajo en los locales o incluso las condiciones socioeconómicas de los mismos empleados en forma particular. Frente a estas cuestiones, *Farmacity* decidió implementar un censo interno para que haya mayor coherencia entre la ayuda que se brinda hacia el afuera y la realidad de los empleados. Además, se lanzará un programa educativo para que los empleados que no hayan terminado el secundario puedan hacerlo.

En última instancia, el programa MAO intenta funcionar como un punto de contacto con la realidad de cada una de las personas que trabajan en la empresa, desde una perspectiva humana que está por fuera de la relación empleador-empleado. En los cuatro años que lleva en curso, se ha expandido y ha comenzado a contemplar otros aspectos que originalmente no habían sido percibidos, de modo que desde la Gerencia de Relaciones con la Comunidad se busca su fortalecimiento y expansión.

## 2. Desarrollo del Caso

Para el análisis de este caso se realizó un abordaje cuantitativo y cualitativo. Las herramientas metodológicas utilizadas –algunas de las cuales se anexan al final del trabajo– fueron:

- una serie de encuestas vía mail: se envió

- un cuestionario a Embajadores, Supervisores y Líderes, que fue procesado por nosotros
- entrevistas personales: se identificaron a 4 actores claves del proyecto y se hicieron reuniones individuales con cada uno de ellos –Federico Centeno (Jefe Asuntos Corporativos); Gabriel Castelli (Director de Asuntos Corporativos); Javier Embon (Director de Operaciones) y Mariana Ibero (Directora RRHH)
- eventos corporativos: se realizó en el mes de noviembre de 2016 un encuentro nacional del proyecto en Buenos Aires al que asistieron más de 250 empleados, y en el que se presentaron 5 casos
- indicadores corporativos: rotación de empleados, clima laboral, participación del personal. Se buscó trabajar sobre la información anterior y posterior a la iniciativa para evaluar impacto.

### 3. Principales conclusiones

A partir del análisis del caso *Farmacy* podemos extraer el impacto de MAO en tres dimensiones: Empresa, Personas y Comunidad.

En cuanto a la empresa, ésta logra, a través del programa, mejorar su clima interno, ya que favorece la integración de sus equipos de trabajo en las distintas farmacias. También se involucra con la comunidad como un sujeto “activo” que participa en las dos dimensiones de la acción económica: la dimensión humana y la dimensión de utilidad, y en última instancia, genera una relación sólida apoyada en la continuidad de los proyectos.

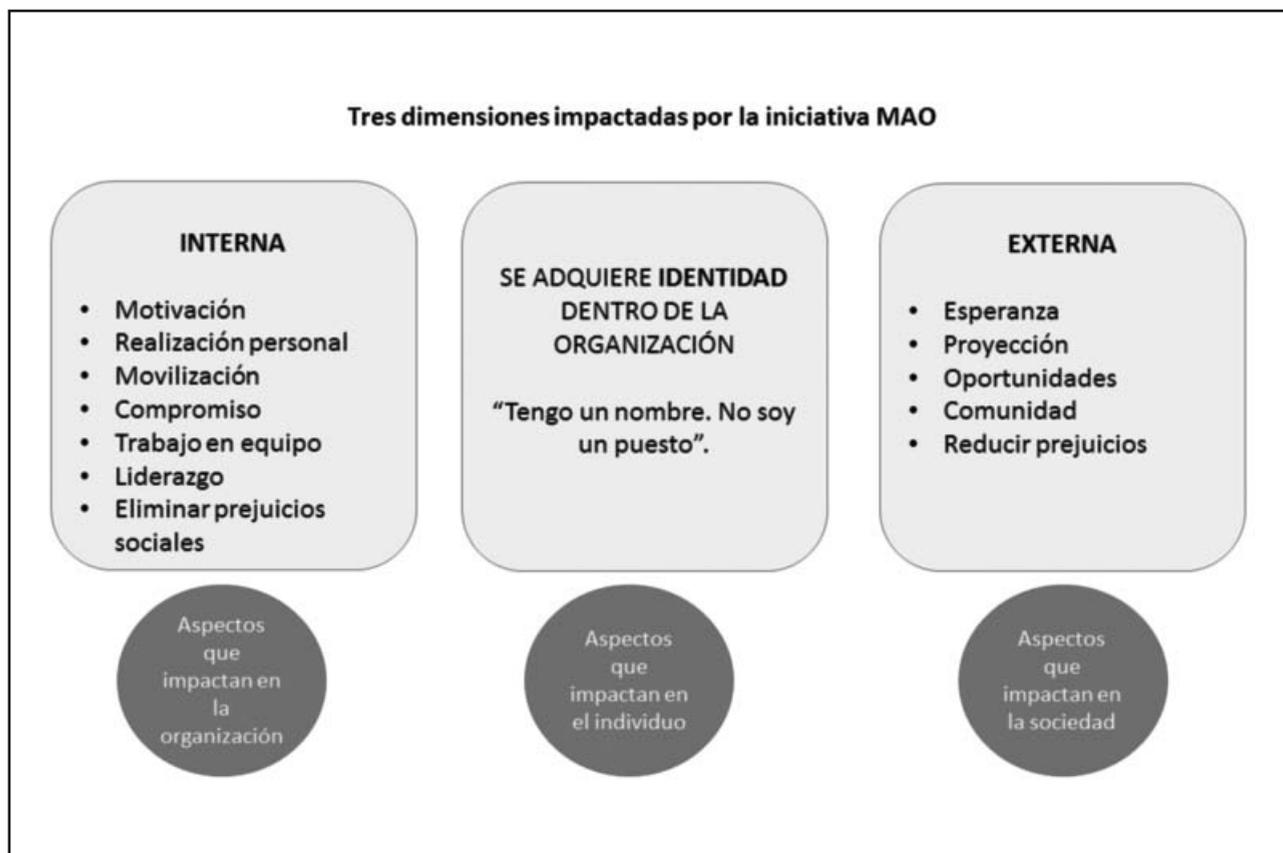
En lo relativo a las personas, se observan características comunes entre los participantes del programa: los líderes tienen un vínculo con el proyecto escogido debido a experiencias anteriores o “deudas personales”; se percibe una importancia de los familiares como referentes “inspiradores”; y en general todos comparten una fuerte base religiosa. Estos aspectos podrían servir como un punto de partida para identificar posibles agentes de cambio para otras iniciativas.

Por último, en lo relativo a la comunidad, la participación emocional de los empleados genera que las acciones de “solidaridad” se potencien. Esta iniciativa logra ubicarse como parte de un grupo humano antes de ser vista como una empresa “ayudando”, por lo tanto, permite una mirada más holística y no solo acciones solidarias aisladas.

En resumen, lo interesante de esta especie de sinergia de voluntades hacia los mismos fines sociales, es que está generando un cambio cultural interesante en la empresa. Comienzan a surgir relaciones de confianza y reciprocidad en el seno de la compañía. Por un lado, los empleados se sienten tranquilos y se animan a participar como voluntarios porque confían en que sus acciones tendrán resultados positivos para las entidades en las que volcarán su esfuerzo, y no serán usadas en difusiones de *marketing* de la empresa. Asimismo, revela también que existe la confianza por parte del directorio en todo el programa y en sus empleados, puesto que no dudan de que los proyectos valen la pena, y están dispuestos a entregar a cada grupo una tarjeta de débito con la que pueden disponer de los fondos sin ningún tipo de control. Por otra parte, quienes evalúan los proyectos son los mismos participantes (embajadores) que reciben los fondos, y además son quienes representan a *Farmacy* frente a las distintas instituciones impactadas por MAO, lo cual refleja una vez más la confianza que existe entre el directorio de la empresa y los empleados.

Se nota un gran compromiso con el programa MAO dentro de una estrategia transformacional de *Farmacy* en cuanto a acciones de RSE, impulsado principalmente por el Presidente y Vice-Presidente de la compañía. Esta se basa principalmente en: generar acciones de alto impacto en la Sociedad, lograr que la RSE pase a formar parte del ADN de la empresa, y fomentar la interacción con otros proveedores sociales para ampliar el impacto de las iniciativas.

Asimismo, se están dando los primeros pasos para evaluar qué tan cerca está *Farmacy* de calificar como una empresa B.



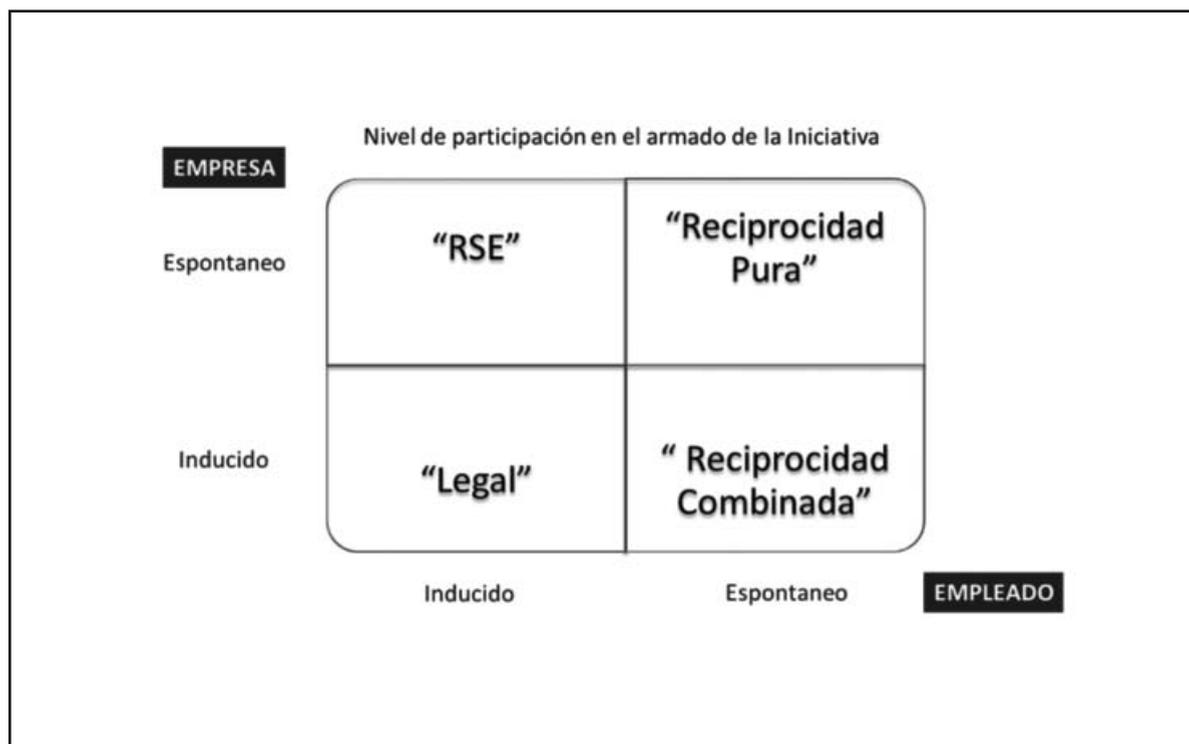
### III. Un modelo de reciprocidad “combinada”

Ahora bien, más allá de las conclusiones generales que podemos obtener del proyecto MAO en sí mismo, resulta interesante plantear los siguientes interrogantes sobre el vínculo entre empresa y sociedad. ¿Logra esta iniciativa de *Farmacy* enmarcarse en la Economía civil? ¿Podría replicarse con alguna variante a otras empresas? ¿Qué se requiere para que una iniciativa de este tipo pueda expandirse y ser parte del corazón de una compañía?

Como mencionamos en el inicio, tomaremos el concepto de reciprocidad como un puntapié

inicial capaz de conducir a la economía civil. Creemos que, a partir de la existencia de la confianza y luego de la reciprocidad, es posible construir un modelo de economía civil observable en algunas de las empresas del mercado.

En principio, creemos que es muy difícil encontrar y promover un modelo “puro” de reciprocidad en las empresas argentinas actuales, pero sí existen casos de un modelo “combinado” en el que se introducen algunos aspectos de reciprocidad, y que podría convertirse en un modelo más refinado a largo plazo. A continuación presentamos un esquema general para pensar sobre la reciprocidad y el nivel de participación en la creación de iniciativas pro-sociales:



En lo que podríamos denominar “modelo de reciprocidad combinada”, a partir de lo estudiado en el caso *Farmacity*, la empresa ofrece un marco para el desarrollo de acciones pro-sociales (Inversión + Gestión Interna), luego, el empleado genera el Servicio (realización de la acción), y por último, la sociedad recibe los beneficios del trabajo mancomunado de la empresa junto con sus empleados – quienes también son parte de esa sociedad.

Por otra parte, es importante que las acciones pro-sociales realizadas por la empresa se acerquen a su competencia distintiva, es decir a su *core business*, ya que su integración a una auténtica economía civil se dará en forma más natural y fluida. De lo contrario, se recae en las prácticas de “caridad” propias de la RSE tradicional, pero que en ninguna medida impactan sobre el modo de actuar de una empresa en relación con la búsqueda del bien común de toda la sociedad.

El Caso *Farmacity* con su iniciativa MAO aquí presentada, se encuentra en un estadio de “reciprocidad combinada”, ya que la empresa induce el armado de la iniciativa pero deja al empleado libertad en su participación. Además, las acciones realizadas no guardan relación con la competencia distintiva de la empresa, y en tal

sentido, creemos que este proyecto podría evolucionar en la dirección planteada por la economía civil, si se incorporan acciones directamente relacionadas con el área de la salud. Dentro de los proyectos ya realizados, se encuentra la colaboración con centros de salud, el equipamiento de salitas de primeros auxilios y puestos de enfermería, y el dictado de cursos de primeros auxilios, todas iniciativas en las que *Farmacity* podría seguir trabajando.

Desde otra perspectiva, sin embargo, cabe destacar que MAO es el core business de la empresa en cuanto a su dimensión cultural. Esto es, ya forma parte de la cultura de *Farmacity*, lo que garantiza su continuidad y el resguardo de su esencia, ya que no podría ser transformado, por ejemplo, en acciones de voluntariado. MAO expresa, como pocas iniciativas de *Farmacity*, el tipo de prácticas y hábitos internos que desde el directorio se quieren promover: la confianza, la horizontalidad –dentro del programa MAO todas las personas son iguales, independientemente de la jerarquía y roles que ocupen en la empresa–, la preocupación por el otro –interno o externo a la organización. En definitiva, MAO evoluciona y crece porque representa a los valores implícitos y explícitos de la organización.

## Apéndice I. Encuestas a empleados

Se solicitaron 50, de las cuales se recibieron y procesaron 12 formularios completos.

**Encuesta Caso "Manos a la Obra"**

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para el estudio del Caso "Manos a la Obra" junto a la Universidad Católica Argentina. El estudio del caso se realiza con fines de estudio interno y para compartir entre la Universidad y *Farmacy*. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

**1. Participación en "Manos a la obra"**

a) ¿Usted ha participado en algún proyecto de Manos a la obra?  
SI / NO

b) En caso afirmativo, ¿de qué manera participó?  
LIDER / PARTICIPANTE / EMBAJADOR / OTRO

c) ¿Volvería a participar en los próximos años?  
SI / NO / TAL VEZ

d) Si usted no ha participado del programa, podría brevemente comentar por qué?

e) Si usted no ha participado del programa, le agradecemos mucho su participación y no es necesario que siga contestando el cuestionario

**SOLO PARA SER CONTESTADO POR LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA "MANOS A LA OBRA"**

**2. "Manos a la obra" y los objetivos**

a) ¿Por qué piensa usted que la empresa desarrolló el proyecto "Manos a la obra"? Mencione brevemente cuáles piensa que fueron los objetivos perseguidos.

b) Según su opinión, esos objetivos se cumplieron  
TOTALMENTE / PARCIALMENTE / NO SE / OTRO

**3. "Manos a la obra" y el lugar de trabajo**

a) ¿Notó algún cambio luego de la participación en el proyecto?  
SI / NO / TAL VEZ

b) Si notó algún cambio, puede mencionar brevemente en qué consistió?

**4. "Manos a la obra" y sus resultados**

a) ¿Haría cambio y/o agregados al proyecto?  
SI / NO / TAL VEZ

b) En caso afirmativo, ¿podría brevemente mencionar cuáles?

**5. "Manos a la obra" y otras iniciativas**

a) ¿Conoce alguna empresa que realice acciones similares?  
SI / NO / TAL VEZ

b) En caso afirmativo, ¿podría mencionar cuál?

**6. Para finalizar...**

a) Mencione los tres aspectos positivos que usted considera más importantes sobre "Manos a la obra".

b) Mencione los tres aspectos a mejorar que usted considera más importantes sobre "Manos a la obra".

c) Si desea algún comentario adicional sobre el programa "Manos a la obra", le dejamos este espacio para que pueda compartirlo.

**Muchas gracias por su colaboración!!!**

## Apéndice II. Entrevistas a actores claves:

**Entrevista a Javier Embon**  
**Puesto: Director de Operaciones**  
Fecha de Realización: 3/11/2015

Javier forma parte de *Farmacy* desde hace 15 años. Actualmente, cuenta con 11 jefes regionales que reportan a él en forma directa y, a su vez, cada uno de ellos tiene a cargo a 4 jefes zonales,

quienes por su parte, dirigen aproximadamente 15 tiendas cada uno.

Describe a "*Manos a la Obra*" como una parte del cambio cultural que necesita la organización, en el que se presentan otros aspectos que deben ser evaluados: ¿Qué tipo de líderes queremos o necesitamos? ¿Qué tipo de clima laboral tenemos o deseamos?

La experiencia de compra del consumidor le da valor a la marca *Farmacy*. Para ello se necesita trabajar sobre los recursos humanos. Si los

empleados no están comprometidos, la experiencia de compra “*Farmacity*” no llega al consumidor.

Por otra parte, considera que MAO puede ser una gran oportunidad para motivar, retener y fomentar la participación porque es la gente joven la que más se involucra y se motiva con estas acciones. Percibe por parte de los empleados una gran necesidad por cultivar lo emotivo en el trabajo.

Un dato a mencionar es que la empresa no obliga a nadie a participar en estas acciones. De hecho, tenía un concurso unido a una campaña de Unicef que fue desactivado porque la idea es que la gente desee ofrecer voluntariamente una donación, es decir, no por un concurso sino por un compromiso más personal.

El proyecto MAO tuvo resistencias en sus inicios, principalmente porque no estaba en el ADN de la empresa. Asimismo, se suscitaron quejas sobre algunas deudas internas de parte de la empresa hacia los empleados. Frente a esto, la actitud de la compañía siempre ha sido la de escuchar estas demandas e ir resolviéndolas de a poco, ya que es fundamental que exista una coherencia en el actuar: no se puede invitar a proyectos como MAO si no se atiende a las necesidades de los empleados dentro de la organización. Así fue como se mejoraron las prestaciones de los locales con la generación de espacios de café, sillones, comedores, arreglos de locales, etc.

Luego, los resultados positivos del programa fueron neutralizando las quejas y generando un clima en el cual las personas sienten “ganas de ir a trabajar”. Son notorias las mejoras en la productividad de los empleados de *Farmacity*, que pueden atribuirse a varios factores como por ejemplos las mejoras en los procesos, pero de todos modos, Javier cree que el factor humano es clave en la obtención de estos resultados. En este sentido, el compromiso que implica MAO, así como el buen clima laboral en cada uno de los locales de la empresa, es un elemento muy importante que redundará en la productividad laboral. La estrategia de la compañía necesita de una gran “movilización” para llegar a la ejecución, y MAO es una herramienta de movilización para lograr resultados.

## **Entrevista Mariana Ibero**

**Puesto: Directora de Recursos Humanos**

Fecha de Realización: 3 /12/2015

Hace 3 años que Mariana forma parte de *Farmacity* e ingresó a la compañía para liderar, desde Recursos Humanos, un profundo proceso de transformación cultural.

MAO es uno de los programas que se han implementado como parte de ese proceso transformador y ha logrado un significativo grado de participación de las personas desde la visión de la RSE. Este programa ha sido una herramienta facilitadora de la integración entre los empleados de *Farmacity* entre sí pero también con la comunidad en la cual se encuentran inmersos.

Por otro lado y desde el punto de vista de la dirección de Recursos Humanos, se han desarrollado líderes y se han realizado actividades de capacitación y entrenamiento, entre otras, para acompañar al avance de MAO. Sin embargo, también se han tenido que sortear problemas que principalmente guardan relación con el desempeño de las personas en el ámbito organizacional, como por ejemplo, el caso de líderes de proyectos que no tenían buen desempeño o que no actuaban como agentes positivos o agentes de cambio.

Más allá de estas cuestiones, la experiencia en términos generales es muy buena, y Mariana considera que es importante seguir trabajando en la misma línea para lograr los resultados esperados. Al mismo tiempo, es necesario atender a las necesidades internas de los empleados, ya que si estos sienten que la empresa no responde ante sus requerimientos básicos, no desarrollarán la confianza necesaria para involucrarse en un proyecto. Asimismo, ve en MAO una buena oportunidad para motivar y retener a los talentos, ya que es la gente joven la que más se interesa con estas acciones de voluntariado en las que nadie es obligado a participar.

En cuanto a las resistencias, recuerda que las hubo en los inicios del proyecto, pero los resultados positivos que se alcanzaron junto al alto compromiso del equipo de dirección, comenzando por Mario Quintana, quien encabezaba en ese momento la organización, fueron neutralizando las quejas y generando un buen clima laboral.

## Entrevista Gabriel Castelli

**Puesto: Director Externo**

Fecha de Realización: 01/10/2015

Gabriel Castelli era al momento de la entrevista Director Externo en *Farmacy* y lideraba las acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Asimismo, dirigía el proceso de creación de la *Fundación Farmacity* y formaba parte del Comité Ejecutivo de la compañía junto al Presidente, al Vice-Presidente (Mentor de MAO) y al Director de Recursos Humanos.

La entrevista se centró en el programa MAO y su relevancia para la organización. Gabriel explica que esta iniciativa es una de las principales acciones relacionadas con RSE que se ejecutan en *Farmacy*, y que además cuenta con el apoyo directo del Presidente de la compañía, en un esquema *top-down* (Presidente - Directores - Gerentes - Supervisores - Empleados). Asimismo, MAO se encuadra dentro de una estrategia que tiene como principal objetivo la transformación y humanización de la empresa, basada en las siguientes acciones concretas: el cambio de gestión (un nuevo Gerente General); el Ser en el Hacer como lema; la incorporación de una nueva Directora de Recursos Humanos; la creación del aula de capacitación en el Centro de Distribución Ciudadela –cuya misión es apoyar a los empleados a que finalicen sus estudios secundarios–; el programa de Ayuda a Madres; y el programa de redondeo para Unicef.

MAO comenzó como un programa de voluntariado que luego fue tomando cada vez más relevancia entre los empleados de *Farmacy*. Se inició en algunas provincias y luego se extendió al resto de la organización, hasta adquirir alcance nacional muy rápidamente. El programa consiste en que los empleados de un mismo local presenten un proyecto de RSE de su propio interés y que los mismos sean abiertos, es decir que no haya ninguna injerencia por parte de la empresa en las propuestas que surgen de los locales. De este modo, se obtiene un alto impacto en las sociedades en las cuales se realizan los mismos.

Luego, el citado Comité Ejecutivo de Evaluación de Proyectos decide aquellos a los cuales se le va a asignar el presupuesto aprobado

para su ejecución, valorando principalmente el grado de interés y participación de los empleados y la ponderación por continuidad. Por su parte, la organización beneficiaria del proyecto se selecciona a través de un proceso bien estructurado basado en selección, ejecución y evaluación del impacto.

Asimismo y para generar una impronta aún mayor en la organización se ha creado el rol de “Embajador Solidario” para quienes acompañan a los locales en el desarrollo de los proyectos. Esto despierta mayor sensibilidad en las personas y por otro lado incrementa el impacto social a través de la figura de los embajadores. Este rol es un factor clave de éxito en MAO y además es un claro ejemplo de trabajo en equipo, ya que se define en conjunto entre Recursos Humanos y Operaciones, es totalmente libre y voluntario, y es un rol consensuado con los supervisores. Actualmente hay alrededor de 40 “Embajadores Solidarios” en *Farmacy*.

En cuanto a la evaluación del impacto del programa y si bien no hay una metodología directa, el año pasado se incluyeron las acciones de RSE dentro de la encuesta de clima. Los resultados demuestran que se han mejorado indicadores como Clima Organizacional, Comunicación y Ética Empresarial.

## Referencias bibliográficas

- Acemoglu, Daron y Jason Robinson (2012). *¿Por qué fracasan los países?* Deusto Ediciones, Barcelona.
- Bowen, Howard B. (1953). *Social Responsibility of Businessman*. Harper, New York.
- Groppa, Octavio y Carlos Hoewel (eds.) (2014). *Economía del don. Perspectivas para Latinoamérica*. Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Groppa, Octavio y María Laura Sluga (2014). “Empresas para el bien común: caracterización de las empresas de economía de comunión y empresas B en la Argentina”, en revista *Cultura Económica* N°89, año XXXIII, pp:8-24.
- Zamagni, Stefano (2015). *Liderazgo responsable: Hacia una Economía Civil*. USEM, Mexico.