

Instituto Universitario Naval

Cuarto Encuentro de Liderazgo

“Hacia una cultura de liderazgo con valores en la Argentina”

Titulo del Trabajo: “Darmex Nueva Escuela, ejemplo de liderazgo de una empresa en función social”

**Autores: Julio Eneas Grosso.
Celia Castiglioni.
Marcela Grassini
Karina Grassini**

2004

1. Que es Darmex ?

Darmex SACIFI, ubicada en la localidad de Burzaco en el Parque Industrial Almirante Brown, es una empresa química argentina y de capitales argentinos, iniciada en 1971 en la producción de lubricantes específicos para su aplicación en diferentes industrias, tales como la del petróleo, la del acero, la del automotor, la textil y otras. Transitó por la distribución de siliconas y posteriormente se desarrolló como productora de distintos insumos para la industria del neumático. En 1996 certificó por primera vez una de sus líneas bajo la norma ISO 9001, a través del TUV Rheinland. Posteriormente fue completando la certificación de todas las líneas de productos que hoy comercializa para dicha industria, por la misma certificadora.

Su incursión en el mercado internacional en 1990, tuvo un acelerado desarrollo, exportando a numerosos países de Europa y a los Estados Unidos, país en el que instaló una planta en 1998 para abastecer a sus clientes de ese mercado.

Darmex hoy tiene alrededor de 145 empleados y factura 16 millones de dólares al año.

Su razón de ser queda explícita en su Misión:

“ Darmex SACIFI debe mantener una rentabilidad adecuada que asegure su continuidad y crecimiento mediante la comercialización de productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes de mayor exigencia en los mercados en los que se decida actuar, marcando una trayectoria ininterrumpida de Calidad en los bienes que comercializa, sin descuidar su relación con la sociedad y el medio ambiente y el bienestar de su personal.

La misión mas arriba enunciada se basa en cuatro preceptos fundamentales que deberán ser conocidos y respetados por todos los componentes de la empresa.

- 1. Calidad y compromiso del componente humano de Darmex SACIFI.**
- 2. Calidad en la investigación y desarrollo de productos y servicios.**
- 3. Calidad de productos y servicios.**
- 4. Calidad de gestión para asegurar resultados que permitan la continuidad y el crecimiento de Darmex SACIFI y el flujo de recursos necesarios para cumplir con las pautas de calidad expuestas”.**

Febrero 07, 1996.

**Enrique Carlos
Brusco
Presidente**

La sucesivas realidades que ha ido enfrentando la empresa a lo largo de su vida, la han obligado a su adaptación continua, fenómeno que se ha ido acentuando en los últimos tiempos. No obstante, lo que no ha cambiado han sido los valores que Darmex cultivara a lo largo de su trayectoria, pues han servido y seguirán sirviendo con sentido permanente, como guía y marco de referencia para la práctica diaria de todo su personal.

Su continua tendencia al crecimiento, tiene su raíz en la tenaz práctica de dichos valores.

2. Surge la Idea.

Durante las reuniones generales del personal que dependía de la Dirección de Fábrica, llamaba la atención su limitada intervención, quedando manifiesta su reticencia a hablar ó expresarse propia de inseguridad, timidez ó temor a equivocarse mas que a falta de inquietudes.

Durante el proceso de preparación de la empresa para la certificación ISO entre 1995 y 1996, hubo una primera experiencia ante la necesidad de formalizar una mayor interacción entre distintos departamentos y jerarquías. Esto favoreció claramente a la comunicación, no obstante los estímulos para que se expresaran, sistemáticamente tenían escasos resultados.

A fines de 1996, en una de las rondas de entrevistas con su personal, el Director de Fábrica le preguntó al Supervisor de Almacenes César Veliz, que escolaridad tenía, a lo que contestó que no había podido completar su primario. Repreguntado si le interesaría terminarlo, respondió que si, que le gustaría mucho, pero que no podía hacerlo por razones de tiempo, ya que por el trabajo y las responsabilidades familiares, no disponía de la oportunidad.

Dado que con seguridad éste no sería el único caso y teniendo en cuenta el deseo de este Supervisor de completar su escolaridad, lo que tal vez estuviera generalizado con el mismo grado de frustración, se comenzó a pensar en la posibilidad de organizar algo a través de la empresa. Atender a esta necesidad de nivel superior, en principio supuesta, debería resultar en algo conveniente para todos.

Una primera aproximación al proyecto, era lograr algo que comprometiera a las partes por igual, que fuera un verdadero aliciente para el personal y que significara para la empresa una forma de elevar el nivel de escolaridad de su gente y por lo tanto sus competencias. Al respecto, desde el principio se pensó en algo que elevara los conocimientos de la formación integral de la gente y no en una capacitación ad-hoc para ser aplicada en el trabajo específico de los

operarios. El esfuerzo imaginado redundaría sólo a futuro y en forma indirecta en el trabajo de la gente, al disponer de personal de mayor nivel de preparación y con trayectoria en la empresa.

En términos de tiempos, afectar todos los días una hora del trabajo del voluntario en la fábrica y otra hora de su tiempo libre, parecía

equitativo. ^[1] Era necesario que la empresa se hiciera cargo de la retribución a los docentes que se contrataren. El mismo ámbito del lugar de trabajo para dar las clases, sería funcional y a la vez evitaría pérdidas de tiempo.

Con estas primeras ideas, la Dirección de Fábrica tomó la iniciativa de presentarlas a la Dirección de la empresa, de la que obtuvo una inmediata reacción favorable.

Fue necesario crear un proyecto sobre el cual trabajar, para considerar su aptitud para cumplir el objetivo, su factibilidad frente a todos los problemas a resolver y su aceptabilidad en términos de costos para la empresa ^[2]

3. Valores que se intentaba poner en juego:

Desde el punto de vista del proyecto, se pueden analizar algunos de los valores que se imaginaba que se pondrían en juego:

Amor: ya que con el proyecto se atendía a las necesidades y expectativas de crecimiento de semejantes y se los motivaría para superarse.

Concepto de hombre: como sujeto (no como objeto) de toda actividad, ya que el liderazgo se ponía en su lugar (empatía) y tenía en cuenta sus aspiraciones y deseos de superación. Se situaba **en principio** en la Teoría Y de Mc Gregor ^[3], pues se apostaba al hombre, basándose en los antecedentes tranquilizadores que tenía esa gente.

Esfuerzo: Se valoraba el esfuerzo compartido, entre la empresa y el alumno. No era algo que se daba gratis, sino que presuponía un

compromiso y una fuerte dedicación del alumno como condición necesaria. Se cultivaba el esfuerzo, no se trataba de una dádiva.

Participación: El incentivo inicial era ayudarlos a crecer y darles herramientas para alentarlos a participar activamente en los procesos y decisiones de la empresa a su nivel, ya que eran los actores principales de la primera línea.

Autovaloración: Los alumnos irían tomando una mejor percepción de si mismos, mejorando su autoestima, debido a un mejor posicionamiento personal dentro de la empresa, la familia, los amigos, los vecinos y la sociedad en general.

Verdad: Era la base de la confianza y ésta a su vez la base de cualquier relación. Los potenciales alumnos, acostumbrados a que la empresa los tratara con verdad, si aceptaban hacer el esfuerzo extra, confiarían en que la escuela patrocinada por Darmex concretara sus objetivos. Recíprocamente, la empresa confiaba que su esfuerzo no sería desperdiciado por los empleados.

Identificación: El alumno reconocería a la empresa como facilitadora e inspiradora de una motivación ^[4] propia para satisfacer una necesidad ubicada en los niveles superiores de la escala de Maslow ^[5], al tener ya satisfechas las de menor nivel. Su adhesión, pertenencia y finalmente su identificación con la empresa se verían reforzadas.

Solidaridad: los empleados que no asistieran a la escuela y continuaran trabajando, de alguna manera estarían suplantando a sus compañeros y sobrecargándose de tareas en beneficio de éstos. Por otro lado Darmex, interpretaba su función social y lo hacía atendiendo primero a su propio personal y ayudándolos como personas a estar mejor preparados para resolver ó atenuar problemas en el futuro, tanto en la empresa como fuera de ella, lo que en principio no estaba obligada a hacer.

Libertad: el proyecto era voluntario no había compulsión para anotarse. Si, podía haber aliento de la empresa y de los pares para que se comprometieran a hacerlo, pero quedaba al libre albedrío de los interesados, con la salvedad que si se anotaban era para cumplir.

3. El proyecto

Entre los Directores se consolidó la idea de crear en la empresa un espacio para la educación y formación del personal que permitiera en una primera etapa terminar con los estudios primarios.

Para poder dimensionar el esfuerzo de gestión, se contrató a una Profesora especializada en educación del adulto, para que el proyecto se pudiera encuadrar desde el punto de vista legal y técnico.

Aprobado en principio el pre-proyecto, se consultó al personal sobre los potenciales voluntarios a efectos de clarificar la real existencia de la aludida necesidad.

Se estableció un proceso para explicarles y convencerlos de los motivos por los cuales les resultaría conveniente completar sus estudios.

Inicialmente los potenciales interesados manifestaron en forma muy evidente el temor al fracaso, al que se verían expuestos si no lograban superar las exigencias académicas. Estaban mezcladas distintas jerarquías, que si bien todo estaba enmarcado dentro de un ambiente de camaradería, las edades, las diferencias entre ellas y entre las antigüedades que tenían en la empresa, eran escollos por superar. Fue necesario motivarlos, crear pulsiones hacia un objetivo claramente definido.

Finalmente se presentaron **todos** los empleados que no tenían completos sus estudios primarios. Eran en total 21 personas, lo que dio una primera idea del alcance que tendría el proyecto, limitándose por el momento a la educación básica.

La Profesora contratada como Directora de la escuela hizo el diseño curricular acorde a las necesidades de los alumnos, de la empresa y del mundo del trabajo, lo que se pudo encuadrar dentro de los lineamientos pedagógicos exigido por la Dirección de Educación de

Adultos y Formación Profesional. Asimismo propuso a dos docentes, quienes fueron incorporadas para cubrir las cuatro áreas de aprendizaje del EGB (Matemáticas, Lengua, Ciencias Sociales y Naturales) .

Se procedió a tomar una evaluación para saber cual sería el punto de partida, con la precaución de no desalentar a los potenciales alumnos.

El funcionamiento de la escuela estuvo enmarcado en la Ley Federal de Educación y bajo las normas del Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires del que se obtuvo un gran apoyo.

En el mes de marzo de **1997** se constituyo la escuela con los 21 alumnos y 2 docentes. Fue llamada “Darmex Nueva Escuela” y en ella se prepararía a los alumnos para rendir exámenes libres y así finalizar sus estudios de nivel primario a través de equivalencias.

4.Implementación.

Las clases comenzaron con 21 alumnos anotados, lo que significaba el 26% del total del personal de la empresa (86) y el 48% del personal de producción (44) y se desarrollaron en la sala de capacitación los días martes y jueves entre las 7 y 9 hs., lo que significaba un compromiso mutuo entre los alumnos y la empresa. Los alumnos se quedaban una hora más para cumplir 7 hs de su jornada laboral y la hora restante que completaría las 8 hs. era cedida por la empresa. Esto demostraba la fuerza, comprensión y compromiso que ésta ponía en el desarrollo del proyecto, dando un lugar primordial a la Escuela y a los alumnos. Estos por su lado, cedían parte de su tiempo libre y comprometían su esfuerzo para lograr el objetivo común.

Del proyecto en general surgieron numerosas experiencias, las que en gran parte se rescatan en una encuesta realizada para este trabajo y que se agrega como Anexo I. Allí están las respuestas textuales de 14 ex – alumnos, a una serie de preguntas planteadas. En el próximo punto desarrollaremos en forma sintética la interpretación de tales respuestas.

Una vez por mes las docentes realizaban reuniones informativas con la directora y personal de recursos humanos. En ellas se exponían los logros y dificultades del alumnado, cuestiones pedagógicas y asuntos de interés por parte de la empresa.

Eran muy valiosas para articular la escuela con el trabajo en cuanto a contenidos, necesidades y tiempos.

Como resultado del primer año completaron sus estudios a satisfacción los 21 alumnos inscriptos, lo que demostraba que la concepción del Proyecto era Apta en cuanto al logro del objetivo, Factible al haber superado todos los escollos del caso y Aceptable desde el punto de vista de los recursos involucrados.

Con las evidencias de implementación exitosa del EGB y una vez terminado el curso de nivelación hecho a todo el personal, se toma conocimiento que un grupo de 8 personas que tiene su título primario, desean terminar el secundario. Ante esta circunstancia el liderazgo de la empresa se planteó y se propuso desarrollar el Polimodal para implementarlo al año siguiente.

Las clases de Polimodal que comenzaron en marzo de 1998, se dictaban todos los días de 7:00 a 9:00 hs. en la Sala de Reuniones de la Dirección de Fábrica y se daban paralelamente con el EGB. Se contrató a cinco docentes para que dicten las distintas asignaturas de este nivel.

El nivel secundario ya requería mayor dedicación horaria, manejar un mayor cúmulo de información y por consiguiente mayor necesidad de consulta de bibliografía. Por iniciativa de los docentes que observaban la falta de material disponible para hacer investigación por parte de los alumnos, se impulsa la creación de una biblioteca.

A través de la Dirección de Recursos Humanos se convocó al personal para que donara libros, lo que tuvo una gran aceptación pues se recibieron enciclopedias completas, diccionarios y material de consulta. Posteriormente se incorporaron videos y se fue transformando en un "Centro de Información" accesible a toda la empresa ya no solo con libros específicos para el estudio de la EGB ó Polimodal, sino como centro de acumulación de información técnica de utilidad para todos los miembros de la organización.

Desde la escuela se fomentó la lectura y la investigación, organizando el funcionamiento de la biblioteca y la entrega y devolución de libros. Esta actividad tuvo un fuerte impacto ya que los alumnos no solo lo utilizaban para la escuela, sino también para buscar información para sus hijos.

En cuanto a las preferencias del personal, pedían mayormente libros referentes a Calidad y Química y revistas sobre temas de actualidad, de las que muchas veces se fotocopiaban artículos, que luego se circulaban por los distintos sectores de la empresa.

Ese mismo año, la Dirección de Recursos Humanos, como una extensión de la escuela, propone la capacitación en informática para el personal de la empresa. Se crea un centro de capacitación, el que funcionaba los días lunes, miércoles y viernes con un total de 40 empleados de distintos sectores de la organización.

Se armaron distintos grupos según los niveles y los programas a aprender:

Word I, II, ProjeT, Excell I, II, III, Gráficos Excell y Macros. Esta idea creó un gran interés en todo el personal entusiasmándolos a tal punto querían disponer de una computadora para poder utilizarla en sus casas. Frente a esto la empresa les dio la posibilidad de comprarlas en cuotas y a más bajo precio que el de mercado.

La primera inspección a la escuela fue realizada en este año 1998 por el inspector de Enseñanza y Formación Profesional Sr. Hector Luis Beraldi quien visitó la clase de computación alentando a los alumnos por el esmero y las ansias de superación que tenían. Luego se entrevistó con los directivos de la empresa para ofrecer su asesoramiento para la puesta en marcha en los aspectos pedagógicos y administrativos de la institución educativa

En octubre del mismo año realiza una nueva visita para traer la documentación oficial reglamentaria que cumplimentaba los aspectos administrativos y jurídicos de la actividad.

En diciembre de 1998 se pidió una mesa examinadora compuesta por la Inspectora Jefe de Enseñanza de Adultos y Formación Profesional la Señora Beatriz Rodríguez junto a la Directora y dos docentes de la

escuela 708 del distrito de Almirante Brown.

Los 21 alumnos que se presentaron obtuvieron su título primario de adultos.

El examen fue un momento de gran tensión y nerviosismo por parte de los alumnos, quienes tuvieron que rendir de manera libre las cuatro áreas de aprendizaje.

En cuanto al Polimodal, este primer año egreso un solo alumno quien adeudaba materias del secundario y por equivalencias obtuvo el Título de Bachiller con orientación en Producción de Bienes y Servicios.

En 1999 se logró la autonomía para funcionar como Centro Educativo del Nivel Secundario del distrito Almirante Brown, CENS N° 452; lo que significó que “Darmex Nueva Escuela” podía emitir los títulos de manera independiente y oficial sin necesitar de una mesa examinadora. En su acreditación intervino, el Consejo Provincial de Educación Tecnológica (COPRET) y la Dirección de Adultos y Formación Profesional.

Ese año egresaron 3 alumnos del Polimodal y en el 2000 egresaron otros 5 alumnos acreditando el mismo título mencionado.

En ese mismo año se empezó a desarrollar un ambicioso proyecto: la creación del nivel terciario. Para esto se contactó a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Lomas de Zamora.

La Dirección de Recursos Humanos con la ayuda de los ingenieros de la Dirección Técnica y la Dirección de Fábrica, elaboraron los contenidos curriculares de las diversas materias.

La carrera tendría una duración de 2 años y medio.

En el 2001 egresaron los 18 alumnos del Polimodal, conformando la totalidad y dando por concluida la segunda etapa de este proyecto y concretando el inicio del nivel terciario.

En este año se firmo el convenio de colaboración recíproca entre la facultad y la empresa, donde se comprometieron a conformar una Unidad de coordinación que tenía las siguientes atribuciones:

- a) Proponer el Programa de actividades
- b) Determinar el perfil profesional y técnico necesario

para su ejecución

- c) Proponer el presupuesto correspondiente
- d) Elevar a las partes los informes sobre las actividades desarrolladas y las erogación llevadas a cabo como consecuencia de la aplicación del presente convenio
- e) Supervisar el funcionamiento del programa de actividades.

El perfil profesional del egresado con el título Técnico Superior en Procesos Productivos sería:

- § Despeñarse en el ámbito de la producción en plantas y laboratorios
- § Realizar, diseñar y modificar procesos, productos y métodos de análisis
- § Realizar el control y participación técnica administrativa en industrias de procesos
- § Desempeñarse en los ámbitos de producción, mantenimiento, servicios de postventa, gestión y comercialización, actuando en relación de dependencia o en forma independiente en las áreas química, transporte y distribución, procesos de industrialización y manufactura.

La convocatoria se hizo a toda la empresa de la que surgieron 18 potenciales alumnos entre los que había jefes, técnicos, supervisores y operarios.

Se comenzó la cursada con 17 alumnos.

En el 2002 frente a la difícil situación económica y social que vivía el país, a la que no podía sustraerse la empresa y que impedía desarrollar sus actividades normalmente en un contexto incierto que condicionaba todo tipo de planificación, se decide suspender la iniciación del 2do. año del ciclo Terciario. Esto no solo fue decidido por la empresa a quien le significaba una gran inversión, sino que también los alumnos se encontraban desganados frente a un futuro incierto.

El año 2003 con un panorama del país más claro se decidió durante el

segundo cuatrimestre retomar el terciario, donde se perdieron 2 alumnos, quedando 15 inscriptos.

En Diciembre de 2004 finalizará el ciclo Terciario, llegando al final del camino los 15 alumnos y permitiéndoles articular a futuro los estudios obtenidos, con la carrera de Ingeniería de la Facultad Nacional de Lomas de Zamora.

5. Impacto inicial y de mediano plazo.

Como se había previsto, desde los momentos iniciales se puso en evidencia que era necesario coordinar el esfuerzo productivo con el educativo, dando al sistema la flexibilidad necesaria para no afectar a ninguno de ellos de manera significativa. Esto que se expresa muy fácilmente, trajo no pocos conflictos que llevaron a momentos de crisis que felizmente no pasaron a mayores, por la gestión de la empresa y la muy buena disposición de todos los actores de esta experiencia. ^[6]

Cuando el EGB y el Polimodal se desarrollaron simultáneamente, trajo aparejado un mayor número de personal de fábrica que se lo distrajo parcialmente de sus funciones específicas, por lo que fue necesario un mayor grado de coordinación y flexibilidad, para no afectar sensiblemente las tareas productivas y mantener la escuela.

A medida que transcurría el tiempo, se fue logrando una gran motivación, cuando el personal se daba cuenta que estaban superando las exigencias de las distintas materias a la par que descubrían conocimientos útiles y se iba perdiendo el miedo.

El ambicioso objetivo de terminar sus estudios, empezaba a resultar alcanzable. Descubren que todos pueden progresar si lo intentan con voluntad.

El esfuerzo hecho, el logro y la consecuente satisfacción, conformaban un círculo virtuoso. Es repetida en la encuesta la referencia al “desenvolvimiento” que según ellos notaban que había mejorado significativamente, debido a la escuela.

Por sus propios testimonios y las evidencias de la práctica, fueron mejorando su capacidad de expresión y comunicación, simultáneamente a que aumentaban sus conocimientos. Esto los ubicó

en una mejor posición para el diálogo y la comprensión y enfrentar situaciones y problemas, no sólo en el trabajo sino también en su casa y con otros interlocutores en general.

Si bien no lo habíamos pensado inicialmente, al poco tiempo fue evidente el impacto de la escuela en las familias. Esposas que querían asistir, padres que ayudaban a sus hijos e hijos que ayudaban a sus padres en las tareas escolares. En la encuesta se encargan de mencionar repetidamente el efecto hacia sus hijos, el mayor diálogo logrado y el apoyo fundamental que les brindaron.

Un fenómeno interesante se producía a través de las clases en las que se detectaban problemas del personal que no se manifestaban por otra vía, como así también servían de vehículo para transmitir ó reforzar aspectos del funcionamiento de la empresa.

Hacia el fin del año 1998, como parte del proceso previo a la reválida de la acreditación ISO 9001, se realizó una capacitación sobre la Misión y las Políticas de Calidad de la empresa, donde participó todo su personal, a efectos de conceptualizar las ideas mas que a memorizarlas.

Se aplicó una metodología de dinámica de grupos donde interactuaron distintos niveles y áreas entre sí, lográndose una gran interacción. El personal de planta tuvo una activa participación, interpretando la Misión y las Políticas de Calidad. Estuvieron a la par del resto de los empleados, lográndose el objetivo de identificar al conjunto con metas comunes y con la empresa ^[7]. Aportaban ideas y opiniones que enriquecían el trabajo en común.

Luego de dos años de escuela ya se había operado una clara diferencia de actitud del personal de la planta, mostrándose mas proclive a expresarse y a dar su opinión

(Yukl, 1998, 326) ^[8].

Las ceremonias de fin de año donde todos se emocionaban con el abanderado, los escoltas, el Himno Nacional y la entrega de diplomas y premios, eran una oportunidad de reflexión, donde los alumnos recordaban los nervios de las pruebas y la satisfacción y orgullo de haberlas superado.

En síntesis, es opinión unánime que el esfuerzo ¡¡¡¡¡ que valió la pena ¡¡¡ Agradeciendo a Darmex la oportunidad de sentirse más útiles y mejor preparados para entender los problemas de la empresa, de su familia y de la sociedad y participar en ella sintiéndose integrados. La mejor preparación ha permitido no sólo una más fluida y lúcida participación del personal, sino también hacerlos participar en nuevos proyectos que requieren mayor nivel de preparación y hacer cursos que el personal no hubieran podido asimilar sin esta experiencia a favor. El clima laboral se enriqueció aún mas con el grupo humano que tuvo la experiencia de la escuela, pues llevó una excelente relación al lugar de trabajo profundizando el sentido de equipo.

Una clara manifestación del impacto que produjo la escuela en los alumnos, quedó expresado en el discurso de finalización del ciclo lectivo preparado en conjunto y pronunciado cuando egresaron todos los alumnos de Polimodal en el año 2001:

“Al personal de Darmex, profesores y compañeros:

Hoy hemos concluido una etapa más que importante para nuestras vidas.

Una etapa cargada de sacrificio y esfuerzo, pero por sobre todas las cosas, una etapa que fue posible cumplir gracias a Darmex, que desde un principio apoyó y alentó este proyecto para que nosotros hoy, tengamos nuestro título secundario.

Queremos agradecer también, a todos los profesores que no solo nos acercaron al conocimiento sino que también nos permitieran crecer como personas, hacernos sentir que podíamos llegar, que no era imposible.

Agradecerles su paciencia, comprensión y toda la amistad que nos

brindaron.

Este esfuerzo nos permite pensar en el futuro. Nuevos caminos se abrirán ante nosotros; si seguimos sembrando, recogeremos, si seguimos escuchando con humildad aprenderemos.

La vida es un encadenamiento de circunstancias a veces positivas, otras no, pero todo está previsto para que transitemos y lograr ser útil a sí mismo y a la sociedad en que vivimos.

Gracias a todos.

Los alumnos”.

6. Valores puestos en juego.

Si bien los valores que preconizaba la empresa se pusieron efectivamente en práctica desde sus orígenes, aún no estaban oficializados en un documento que los explicitara, por lo que en una reunión de Directorio del 11 de noviembre de 1998 se oficializaron y difundieron en un documento que se denominó “Valores de Darmex”, el que se agrega como Anexo II.

Ese mismo documento traducido, fue llevado a la Planta de USA para transmitirle a su personal, parte argentino y parte norteamericano, la filosofía de la empresa.

Desde el punto de vista no ya del proyecto, sino de la realidad, podemos decir que en este proyecto efectivamente se pusieron en juego aquellos valores que nos imaginábamos y algunos más:

- a) Experimentamos el **amor** al prójimo, al satisfacer las necesidades de crecimiento de personas a las que les dimos esta oportunidad a través de Darmex y efectivamente nos

regocijamos durante el proceso y con los resultados.

b) Apostamos al concepto de **hombre** como sujeto y ganamos, pues a través de esfuerzos manifiestos concretaron sus aspiraciones y deseos de superación y al mismo tiempo colmaron las expectativas de la empresa.

c) Experimentamos el proceso donde el **esfuerzo** del alumno y la empresa se combinaron para evidenciar en hechos reales que **lo que cuesta vale**.

d) Experimentamos la transformación de la gente que paso de una actitud pasiva a una activa **participación**, objetivo inicial del proyecto.

e) Experimentamos el gran impacto en la **familia**, lo que no imaginamos al principio, pero quedó evidenciado en las primeras etapas de implementación del proyecto. Reconocimos como la superación del esposo redundó en el crecimiento e integración familiar, impactando en las esposas, en los hijos y cuando no en los amigos y en los vecinos

f) Experimentamos el reposicionamiento de personas al **autovalorarse** y mejorar su autoestima frente a la sociedad.

g) Experimentamos el ejercicio de la confianza mutua entre las personas y la organización en base a la **verdad**, la que quedó evidente a los ojos de todos con los resultados obtenidos y a su vez reforzada y abonada con el nuevo ejemplo.

h) Experimentamos evidencias de la **identificación** de las personas con las organizaciones que las ayudan a crecer. Tampoco lo pensamos a priori, pero por reflejo también impactó en el resto de los empleados de Darmex, al ver

diariamente en acto la función social de la empresa y tener tema con el que enorgullecerse ante terceros.

i) Experimentamos conflictos entre ocasionales alumnos y empleados sobrecargados para cumplir las demandas del cliente los que se allanaron con mutua **solidaridad** y con la flexibilidad de gestión de Darmex para equilibrar el esfuerzo de ambos grupos.

j) Experimentamos el ejercicio de la **libertad** responsable de personas que ayudadas por Darmex y por sus pares, identificaron una oportunidad que no quisieron dejar pasar y que fueron recompensados sólo a través de su propio esfuerzo.

7. Utilidad de la experiencia como ejemplo de acción concreta replicable.

El modelo de escuela de terminalidad de Darmex ha sido probado como apto para ser utilizado en otras empresas que mantengan las mismas pautas.

En el año 1998 Duperial invitó a personal de Darmex a la inauguración de su propia escuela, la que había sido implementada por la misma Profesora que fuera contratada por Darmex y con similares características.

A lo largo de los últimos años varias empresas se acercaron a pedir asesoramiento y comprobar el funcionamiento de la escuela para poder repetirlo.

Procuramos desde Darmex trasladar el mismo entusiasmo que nos había llevado a nosotros a embarcarnos en este proyecto y asesorar a las demás empresas para poder vencer los temores que pudieran suscitarse.

Entre las que implementaron este proyecto encontramos a: Dupont,

Siderar, Parque Industrial La Cantabrica, Curtiembre Fonseca y Firestone.

Conclusiones:

El liderazgo de Darmex fue una condición necesaria para lograr el resultado.

La difícil tarea de llevar la teoría a la práctica le resulta posible a un liderazgo que tenga objetivos claros, determinación para lograrlos y esté apoyado en la confianza mutua entre personas motivadas. Hay que encender los corazones.

Las empresas movidas por ideas superiores pueden ejercer su función social sin afectar negativamente la productividad.

La empresa, las familias, la educación formal y las entidades gubernamentales de educación, fueron instituciones que interactuaron en forma sistémica e inspiradas por un fin superior, lo que orientó al conjunto a través de una experiencia exitosa.

La interrupción de la experiencia durante un año por causas de fuerza mayor y su posterior reinstauración respondiendo al pedido de los alumnos, es como una refundación desde las bases y demuestra el grado de compromiso brindado por todos.

Los valores puestos en juego sirvieron como argamasa para galvanizar las voluntades y encauzar el esfuerzo.

La experiencia es repetible en toda empresa que tenga personal con deseos de crecer y que logre un clima de trabajo basado en la confianza.

No podemos medir directamente el impacto de “Darmex Nueva Escuela” en su calidad como empresa, tal vez sólo podamos sentirlo en las manifestaciones de identificación de sus ex - alumnos para con ella y el espíritu de superación demostrado.

El concepto de Liderazgo Transformacional quedó plasmado en la forma que operaron los cambios de actitud y en la significativa elevación del nivel educativo de la empresa, tendencia que aún se sigue acentuando.

Los que fuimos testigos de esta experiencia nos

emocionábamos a diario al ver a hombres grandes abocados a tareas escolares, con el entusiasmo que a veces no se observa en los jóvenes.

Referencias Bibliográficas.

Bass, B.M. (1985) "Leadreship and performance beyond expectations".
New York, Free Press.

Senge, Peter (1992) "La Quinta Disciplina". Granica.

Yulk, Gary (1998) "Leadership in Organizations" . Prentice Hall.

Cole G. A. (1996) "Management Theory and Practice". DP Publications

[1] Esto es una aplicación del concepto de "Liderazgo Transaccional", donde una recompensa contingente le queda claramente identificada al seguidor como resultado de efectuar una determinada tarea. Una transacción: una cosa va por otra, es acordada y satisface a conductores y conducidos (Bass, 1985).

[2] El líder debe crear un entorno laboral que provea a la gente la oportunidad de obtener la máxima satisfacción psicológica, social y económica.

[3] Según los supuestos de la teoría "Y" de Mc Gregor, (Cole, 1996, 34) la mayoría de la gente:

- Alcanza altos niveles de productividad si está adecuadamente motivada y el clima de trabajo lo apoya.
- Es creativa, imaginativa, ambiciosa y comprometida con los

objetivos de la organización.

- Es autodisciplinada, se puede dirigir y controlar a si misma, desea responsabilidades y las aceptan de buen grado.
- Se motiva por los mas altos niveles de necesidades de Maslow (estima y autorrealización).

[4] Desde el punto de vista, del líder: motivación es el término usado para describir aquellos procesos instintivos y racionales por medio de los cuales la gente busca satisfacer los impulsos básicos, las necesidades percibidas y sus metas personales, los que disparan el comportamiento humano. Desde el punto de vista individual: es una pulsión (impulso) interna de las personas, alimentada por necesidades ó deseos de alcanzar objetivos personales.

[5] La Teoría de Maslow ó de Jerarquía de las Necesidades, ha sido la base para que muchos otros autores (Herzberg, Likert , Argiris y Mc Clelland) interpretaran ó mejoraran esta escala de la motivación (Cole,1996, 33). Sus supuestos son:

- La motivación surge de necesidades no satisfechas.
- Las necesidades de niveles inferiores debe ser satisfechas substancialmente antes que puedan surgir las de niveles superiores.
- La dinámica de las necesidades es sumamente compleja y varias necesidades pueden afectar al comportamiento en un momento dado.
- Las necesidades superiores pueden satisfacerse de mas formas que las de niveles inferiores.

[6] Este conflicto es una expresión de lo que se estudió en Michigan en los 50's ,luego en Ohio por Blake & Mouton los que en una grilla sintetizaban los dos extremos y mas recientemente ajustado por Reddin, Adair y Fiedler: el líder orientado sólo hacia la relación con la gente ó sólo hacia la tarea que debían ejecutar. El líder efectivo como en nuestro caso parece que tiene que balancear ambos.

[7] Es un ejemplo de lo que Peter Senge llama “organizaciones inteligentes ó abiertas al aprendizaje”, cuando en ellas sus líderes alientan a aprender en conjunto a diferentes niveles, los contenidos que hacen al logro de objetivos comunes de la empresa con una visión sistémica.

[8] El Liderazgo Transformacional aplicado se orientó a la estimulación intelectual, ya que se influenció a los seguidores para ver los problemas y hacerlo desde una nueva perspectiva; además con consideración individualizada, pues se les proveería el apoyo necesario para superar el escollo.