

# Antropología de la Comunicación y Cultura Empresarial: El Caso Cascades<sup>1</sup>

*Omar Aktouf*  
*Michel Chrétien\**

<sup>1</sup> Omar Aktouf y Michel Chrétien.  
*L'Anthropologie de la communication  
et la culture d'entreprise: le cas  
Cascades*. Ponencia en International  
Conference on Organizational  
Symbolism, Universidad del Québec.  
Montreal, junio de 1986.



El presente artículo intenta establecer, sobre la base de una investigación empírica realizada en la empresa Cascades, que las “culturas organizacionales” que realmente llegan a forjarse e instalarse no se logran como resultado de una acción deliberada y artificial de “ingeniería”. Estas culturas sólo pueden construirse mediante un compartir ante todo cosas concretas. Los elementos claves en este proceso son: el compartir al máximo aspectos de la vida de la organización, como las utilidades, la información, las decisiones, los locales, los materiales, etc. y la aplicación en los hechos de un discurso y una filosofía empresarial que deliberadamente rompa con las tradiciones administrativas más cimentadas, mediante el privilegio absoluto de lo oral, la apertura y la transparencia, la confianza y la autonomía generalizadas, el respeto y la valoración del empleado, la ausencia de puestos de supervisión y control, la cercanía y disponibilidad de los directivos, etc.

## **LA EMPRESA CASCADES**

Esta empresa fue fundada en 1964 por Bernard Lemaire, quien se hizo cargo de un viejo molino de papel abandonado en Kingsey-Falls. Para formar esta empresa y su personal, se dedicó un total de diez años a aprender todo lo relacionado con la industria papelera, sus técnicas manufactureras, el mundo comercial papelerero, las mejores oportunidades de materia prima, etc. Desde principios de la década del 70, Cascades no ha dejado de crecer rápidamente; de una planta en 1972, a veinticinco en 1985 (incluso fuera de Canadá), la compañía cuenta hoy con más de dos mil empleados y tiene un cifra de facturación de ventas de trescientos millones de dólares. Se distingue particularmente por su política de distribución de utilidades, la apertura y la valoración de todos sus empleados, así como por la notable capacidad de sus directivos de transformar empresas en decadencia en empresas sólidas, dinámicas y prósperas.

## LA METODOLOGIA UTILIZADA

Se trata de un método proveniente de la antropología, la observación participante<sup>2</sup>, precedida, acompañada y seguida de entrevistas en profundidad. Ella une la etnología, la etnolingüística y, por último, la etnografía de la comunicación<sup>3</sup>. Dos profesores, uno de ellos especializado en administración y el otro en antropología, secundados por dos asistentes, transcurrieron más de ochenta días en las plantas de producción, fundamentalmente en las instalaciones de Kingsey-Falls. Las entrevistas preliminares, así como las realizadas con los diferentes ejecutivos, fueron realizadas por los profesores, secundados por estudiantes-investigadores. Las jornadas de observación participante (incluyendo el trabajo en diferentes puestos, el compartir el trabajo nocturno, la presencia en fiestas y ceremonias) se efectuaron en tres series de aproximadamente veinte días cada una. La mayoría de las jornadas de observación fueron conducidas por los asistentes, siguiendo las instrucciones de los responsables de la investigación y contando regularmente con su presencia. Estas estadas permitieron no sólo aprender el trabajo de obreros y de ejecutivos, sino compartir su vida laboral y actividades sociales y, también, en varias ocasiones, parte de sus vidas personales (los asistentes fueron invitados a casas de empleados).

Sin embargo, esta investigación dista de haber sido concluida. Para un conocimiento más profundo y una apreciación más cabal de los efectos y posibilidades de la filosofía de Cascades, ella debería ampliarse a otras

---

<sup>2</sup> En esta obra se encuentra un texto de Omar Aktouf que describe los fundamentos de este método, el cual es considerado por los teóricos de la "cultura empresarial" como uno de los quehaceres más apropiados para su análisis (Nota de los autores del libro).

<sup>3</sup> J. J. Gumperz, D. Hymes (eds.). "The Ethnography of communication", *American Anthropologist*, vol. 66, No. 6, 1964.

J. J. Gumperz, D. Hymes (eds.). "Direction in Sociolinguistics: the Ethnography of Communication", Nueva York, Holt, Rinehart & Winston, 1972.

D. Hymes. "Towards Ethnographies of Communication", en P.P. Giglioli (ed.) *Language in Social Context*, Nueva York, Penguin, 1972, p. 21-44.

a otras instancias de producción de la compañía (empleados sindicalizados, nuevos, a distancia, etc.) y desarrollarse en un período mayor: dos o tres años en total.

Este es, pues, sólo el resultado de un primer trabajo centrado en las novedades y diferencias más notables -a menudo favorables a Cascades, que *transparaissent*/son saltantes en comparación con administraciones más "tradicionales". Nada más lejos de nuestra intención que la idea de hacer de esta compañía un modelo absoluto (como con todo lo que parece tener éxito, se corre el riesgo de querer perennizarlo). Sin embargo, pese a las evidentes debilidades de la coraza, que se transparentan ya en ciertos hechos y en el discurso de varios empleados -lo cual será sistemáticamente estudiado-, sostenemos definitivamente que esta empresa constituye un rarísimo ejemplo de lo que pueden ser la apertura, la confianza mutua y la verdadera "*colegialidad*" industrial, condiciones esenciales básicas para considerar la idea misma de lo que se llama "cultura organizacional".

## **EL CASO CASCADES: ¿CULTURA SIN INGENIERIA?**

Actualmente, con el ejemplo japonés<sup>4</sup> (mal comprendido, por otra parte), se reconoce que una empresa es más eficaz y tiene mejor desempeño en la medida en que es capaz de generar entre sus miembros un espíritu de comunidad y solidaridad. También lo inverso debe reconocerse. El fenómeno de la cultura organizacional (sucintamente definido como un "compartir" al máximo, dentro del conjunto de miembros, evidencias comunes, consciente e inconscientemente) será algo particularmente beneficioso para la empresa, si se acerca a una homogeneidad cuasimonolítica. Igualmente, será algo nefasto, si no logra entre los participantes una mínima comunión de puntos de vista, objetivos e intereses. Este último parece claramente el caso más difundido en el occidente industrializado.

---

<sup>4</sup> R.E. Cole. "*Work Mobility and Participation. A Comparative Study of American and Japanese Industry*", University of California Press, 1979.

B. Bernier y M. Chrétien. "L'automatisation des industries et le développement technologique au Japon: propositions et recherche", *Anthropologies et Société*, 10-1, *Anthropologie industrielle*, 1986.

Así, se imponen organizaciones fuertemente jerarquizadas (quince escalafones o más en la industria automovilística norteamericana, frente a cinco o siete en la japonesa), fuertemente estandarizadas y con relaciones internas basadas en formas que se asemejan al ejercicio de la desconfianza, la sospecha y la hostilidad<sup>5</sup>. Es decir que, el desacuerdo y la baja productividad imperantes en la mayoría de empresas tradicionales no podrían atribuirse a la falta de una cultura organizacional sino, más bien, a la existencia de una cultura no homogénea, dispar y esencialmente dicotómica: una cultura de los directivos junto a -si no es en contra de- una cultura de los dirigidos.

Y esto bajo diferentes regímenes, incluso en aquellos llamados socialistas<sup>6</sup>. De ahí que, en nuestra opinión, el esfuerzo central del análisis debería enfocarse en los elementos que puedan constituir puntos de unión entre las visiones de dos sistemas diferentes y estructuralmente constitutivos de la empresa: por una parte, el sistema de los dirigentes y, por otra, el de los dirigidos.

Ya demostramos en otros trabajos cómo nuestras propias observaciones revelan estos dos sistemas opuestos a través del lenguaje, el imaginario y el simbolismo<sup>7</sup>. Están necesariamente opuestos en lo que concierne a la "cultura". Esto ha sido observado y analizado -mediante la metodología

- 
- <sup>5</sup> S. Terkel. *Working*, Nueva York, Pantheon, 1974.  
R. Linhart. *L'Etabli*, París, Minuit, 1978.  
H. Beynon. *Working for Ford*, Londres, Penguin Books, 1973.  
R.M. Pfeffer. *Working for Capitalism*, Nueva York, Columbia University Press, 1979.  
O. Aktouf. *Le travail industriel contre l'homme?*, ENAL/Office des publications universitaires, Argelia, 1986.
- <sup>6</sup> C. Broyelle. *La Moitié du ciel*, París, Denoel-Gonthier, 1973.  
O. Aktouf. "Management, Employees and Representational Systems: A unitary culture?", *Organisationsentwicklung*. RDA, Wuppertal, abril de 1986.
- <sup>7</sup> O. Aktouf. "Parole et travail: rapport de force?" por aparecer en número especial "Persuasion", *Revue Critique*, París, 1986.  
"Une vision interne des rapports de travail", por aparecer en *Le travail humain*, París, 1986.  
"Parole et rapports de travail", serie de tres artículos de estudio empírico y teórico sobre sistemas de lenguaje en la fábrica, por aparecer.

etnográfica- en tres distintas empresas: una cervecería de Montreal, otra cervecería similar de Argelia, en 1982-1983, y una pequeña fábrica convertidora de papel de Montreal, en 1986. Las tres sirvieron de escenario a la observación participante por un período de tres semanas a cinco meses. Y estas tres experiencias nos condujeron a las mismas constataciones: una total ausencia de visión común, separación y oposición entre dirigentes y empleados, ausencia de diálogo y reducción de la comunicación a su mínima función instrumental. Además, estas plantas se caracterizan por la baja moral de los empleados, el clima de desconfianza, hostilidad y tensiones entre los propios empleados.

Más adelante, veremos cuál es la esencia de este fenómeno, ya que, siempre con la misma metodología, nos ha tocado estudiar una empresa de características casi totalmente inversas. Se trata de una compañía que empieza a ser muy conocida en Canadá y el mundo entero, debido a su éxito rápido e impactante: la compañía Cascades, de Kingsey-Falls, en el Québec.

En el lapso de unos quince años, pasó de la condición de pequeña empresa familiar cuasiartesanal, convertidora de papel, vidrio y metal a ser una floreciente multinacional. En los momentos más difíciles de la recesión de los años 1980-1983, conoció un éxito tras otro. Su cifra de facturación de ventas, de aproximadamente quince millones de dólares a fines de la década de los 70, excede actualmente los trescientos millones y apunta a lograr cuatrocientos. Sus resultados y su productividad le valieron el título de “empresa del año” del Québec en 1985.

¿A qué se debe este notable éxito? “En primer lugar, y antes que nada, a nuestros obreros”, dicen al unísono los tres hermanos directores de la empresa. Tratamos de averiguar qué significaba esto con exactitud, de modo que, la alta dirección, la jerarquía intermedia y parte importante de los empleados fueron sometidos a este método de investigación, la observación participante.

## **LA COMPAÑÍA CASCADES, HECHOS OBSERVADOS Y ELEMENTOS DE SU CULTURA**

La compañía Cascades nos pareció un ejemplo representativo de un caso exitoso en la instauración de lo que podríamos llamar “una” cultura organizacional. Veamos algunos hechos sobresalientes que hemos observado, antes de pasar a un análisis más sistemático y más teórico de los elementos constitutivos de esta comunidad de visión y de actitudes.

Para empezar, la primera constatación que se impone al observador es un estilo administrativo muy abierto y de libertad de expresión. Lo que luego impresiona son los pocos escalafones jerárquicos que hay en la organización; sólo hallamos cuatro entre el empleado común y el vicepresidente de la sede central. He aquí, pues, dos elementos primordiales, en los que se combina todo un conjunto de prácticas que, para el administrador clásico, parecerían una herejía empresarial:

- El “corto circuito” de la jerarquía es normal y perfectamente admitido (un obrero puede visitar la sede central y exponer su problema directamente al presidente o a un vicepresidente).
- Los títulos y designaciones de puestos son fluidos, y nadie les otorga importancia (se puede ser simplemente “encargado” o “responsable de”).
- Los puestos (incluso los directivos) no son objeto de ninguna ficha ni descripción de rol; basta con una explicación amplia de la tarea propia de cada quien.
- Las puertas de oficinas, edificios, etc. están abiertas a todos. La consigna general es que a nadie de la compañía debe impedírsele una entrevista, cualquiera que sea la razón de ésta (el Presidente, Bernard Lemaire, suele decir que si el empleado considera que tiene algo importante que decir, eso es suficiente para escucharlo).
- Ninguna información es considerada confidencial en relación a los empleados; salvo por algunos detalles técnicos, toda la información se encuentra disponible; la mayor parte, así como la referente a producción, utilidades, ventas se anuncia en carteles en todos los talleres. Incluso nosotros, investigadores, fuimos impresionados por la rapidez, sencillez y franqueza que caracterizaron nuestras

experiencias tanto con los altos gerentes, como con la jerarquía intermedia o los empleados, ya fuese en el trabajo o en las reuniones sociales.

- En las fábricas sólo están los obreros, los gerentes de planta y sus asistentes.
- Fuera de las horas de oficina, incluidos los fines de semana, sólo están los obreros. El encargado de la máquina central es entonces el “responsable”, aun sin estar investido de poderes oficiales.
- Los salarios están entre los más elevados del sector (como comparación podemos citar una empresa de Montreal, del mismo tipo que una de las plantas de Cascades en Kingsey-Falls, que paga exactamente menos de la mitad). En 1986, el salario anual medio de un obrero era aproximadamente de treinta mil dólares.
- Una porción sustancial de las ganancias previas a impuestos (que para el obrero puede representar hasta el siete por ciento de su salario anual) es distribuida entre todos los empleados.
- En 1982, con ocasión de la primera emisión pública de acciones de la compañía, se ofreció a los empleados cinco acciones por cada año de antigüedad que tuvieran en la empresa.
- Todos los empleados pueden utilizar con fines personales y sin costo alguno todas las herramientas, instalaciones o vehículos de la compañía, incluso en fines de semana; basta con informar al responsable.
- Todo empleado que construye su vivienda recibirá gratuitamente, si lo solicita, los materiales de construcción que la compañía produce.
- Todos los empleados pueden adquirir acciones de la compañía, las cuales son financiadas por el empleador durante dos años, sin intereses; esta adquisición puede llegar a un máximo de veinte por ciento anual del salario anual del empleado (el límite fue fijado cuando se constató que algunos empleados las compraban al punto de incurrir en dificultades financieras).
- Todo el mundo tiene el derecho de equivocarse y es alentado a “probarse”, sea cual fuere su puesto o grado jerárquico.

Una perfecta ilustración de ello es este hecho, narrado por los obreros: Una noche, muy tarde ya, se probaba con Bernard Lemaire una máquina nueva, adquirida en más de un millón de dólares. Para arreglar una

dificultad había que aumentar la temperatura de un elemento calentado a gas natural. Cuando el presidente se disponía a ir a acostarse, un obrero le preguntó hasta qué grado se podía calentar. “Oh, hasta el máximo, supongo”, respondió. Pero, ocurrió que, al aumentar demasiado la temperatura, el obrero dañó seriamente la máquina. Al día siguiente, Bernard Lemaire entró riendo al taller y le dijo al obrero en cuestión: “Me desperté a media noche, y me dí cuenta de lo que iba a pasar con la pregunta que me hiciste, pero, cuando vi mi reloj, comprendí que era muy tarde y me volví a dormir”.

- Todo el mundo es estimulado a hacer valer su punto de vista, a hacer sugerencias; a todos se les escucha.
- No hay separación de tareas o puestos; todos pueden, si lo desean, iniciarse en otra cosa, aprender, reemplazar, permutar, etc. Basta con que haya acuerdo entre los empleados involucrados.
- La destitución de cualquiera es considerada por la alta dirección como “algo grave que hay que evitar a todo precio”. Antes se agotarán todas las posibilidades, incluso la transferencia a otra planta (esto también puede hacerse a solicitud del empleado, si quiere cambiar de fábrica, por falta de comprensión con los miembros de su equipo).
- Al menos una vez al año, hay una asamblea general en cada taller, incluso en aquellos donde no hay sindicato, para discutir directamente con la dirección y un representante de la alta dirección (generalmente uno de los hermanos Lemaire) las condiciones de trabajo, los aumentos salariales y las *doleances*/ quejas.
- Desde luego, las ventajas sociales son globalmente comparables, si no superiores, a las mejores dentro del mismo sector e incluso de otros.

¿Podemos, entonces, preguntarnos qué tipos de ambiente, de comportamiento y de relaciones “organizacionales” engendrará tal situación? Y también, ¿cómo y por qué los altos dirigentes de esta empresa han llegado a esta clase de práctica? Empecemos por la segunda pregunta y nos daremos cuenta de que a este respecto hay una verdadera leyenda que en Cascades todos conocen y repiten: la historia de los tres hermanos Lemaire, propietarios directores de la compañía. Desde el último obrero hasta el más alto ejecutivo, todos saben que el padre de los Lemaire, Antonio, los acostumbró a la dura vida del obrero. Siendo él

mismo obrero y sindicalista, no se comportaba casi nunca “como jefe”. Del padre aprendieron los hijos a respetar, considerar y querer al obrero, a ponerse en su lugar, a desear su bienestar, para que luego él, a su vez, también lo hiciera. Más adelante, Bernard, el hijo mayor, sistematizó e hizo extensiva esta manera de ser con sus hermanos, Alain y Laurent: diálogo abierto, transparencia, cercanía con todos los empleados, información disponible, reparto de utilidades, donación de acciones, etc., a medida que hacía crecer la empresa. Esto es lo que hoy en día todos llaman “la filosofía Cascades”. Una filosofía que los directores exigen de quienes recién ingresan, incluidos los ejecutivos de las empresas en quiebra que ellos reflotan -y siempre con éxito. Dicen que su “secreto” es: apertura, diálogo y proximidad con el obrero, además -agregan- de actos concretos como el reparto de las utilidades, la mejora de las condiciones de trabajo, la reinversión en equipamiento. “No deben ser sólo palabras; a los empleados les impacta el resultado que sigue a las promesas”, dicen los directores.

Y los obreros “pagan con la misma moneda” de esta mentalidad: realizan verdaderas acciones espontáneas y colectivas de integración y socialización con los empleados de las fábricas recientemente adquirida; además, por cierto, de hacerlo sistemáticamente con toda persona recién contratada. Así, por ejemplo, el conjunto de obreros de un equipo de Kingsey-Falls, aprovechando un día libre en su planta, pidió a su propio jefe un *autocar* para ir a visitar y pasar el día en una empresa de otra región, recientemente comprada por Cascades. Querían conocerla, hablar con sus nuevos colegas y “explicarles” lo que era Cascades.

Los empleados organizan también diversas competencias deportivas entre varias fábricas de las diferentes zonas. A su solicitud, la compañía proporciona el transporte, los equipos deportivos y paga buena parte de los presupuestos necesarios. En ellas participan regularmente empleados de toda categoría y miembros del personal ejecutivo, incluidos los hermanos Lemaire. Según los propios obreros, “esto sirve para conservar y difundir el espíritu de Cascades”. Pero es preciso comprender cómo una compañía puede llegar a crear tales comportamientos entre sus trabajadores. Todas las ceremonias y manifestaciones deportivas Cascades parecen ser muy conocidas y esperadas por todos; no se trata de un

“paternalismo social” enmarcado y decretado por una “dirección de recreación”, sino de actividades comunes apreciadas, a menudo espontáneas y organizadas por los empleados.

En cuanto al primer punto, relativo al entorno general, los comportamientos y las relaciones, se nota a primera vista que en esta empresa reina una atmósfera sosegada, serena y un espíritu muy abierto. Así, en la visita general al inicio de nuestra investigación, nuestros asistentes no dejaban de asombrarse ante el hecho de que nadie vigilara a nadie, que los obreros generalmente formaran pequeños grupos y conversaran, que los rostros fueran risueños y que ciertos puestos de simples obreros contaran con sillones grandes, mullidos y confortables. Pero, examinemos esto más sistemáticamente, en forma resumida, recordando nuestra experiencia primero con la dirección y luego con los talleres de producción.

### **LA DIRECCION - LENGUAJE Y ACTITUDES**

Ya hemos mencionado situaciones de empresas “clásicas”, en las que los sistemas evidenciaban contraposiciones y divisiones<sup>8</sup>. El primer elemento que en ellas prevalecía era el uso sistemático de la tercera persona y la referencia a puntos de vista e interpretaciones muy diferentes de la realidad efectivamente vivida<sup>9</sup>. Aquí no sucede nada de eso. Al ubicar y entrevistar a los tres vicepresidentes y cuatro directores generales y gerentes, captamos desde el primer momento la existencia de una visión

---

<sup>8</sup> Omar Aktouf. “Business internal image: conflictual representation systems”, *Revue Dragon Journal of Organizational Symbolism*, CNRS/CRG, París, 1985.

“Skills, symbolic activity and career”, *Quaderno 5/6, The Symbolics of Skill*, Universidad de Trento, Italia, 1986, p. 28.

*Parole et vie de l'entreprise: faits et méfaits*, Ponencia en el Coloquio Internacional sobre Nuevas Experiencias en la Enseñanza de la Administración, HEC, Montreal, 9-14 junio de 1986.

<sup>9</sup> E. Benvéniste. *Problèmes de linguistique générale*, Tomos 1 y 2, París, Gallimard, 1983.

A. Chanlat. *Gestion et culture d'entreprise*, Montreal, Québec-Amérique, 1984.

P. Bordieu. *Ce que parler veut dire*, París, Fayard, 1984.

y una filosofía empresarial poco comunes y poco ortodoxas:

- Acogida inmediata, sin preámbulos ni protocolos; tuvimos acceso directo desde la recepción hasta el despacho sin pasar por secretarías ni asistentes.
- Real y verdadera calidez en la comunicación; con todos la acogida fue sumamente relajada, incluso amistosa y jovial.
- Jamás se exigió ninguna condición previa durante la entrevista, ni desde el punto de vista del tiempo o el contenido, ni en la forma.
- Todos estaban a nuestra disposición durante el tiempo que requiriesen las preguntas que teníamos que formular.
- Contrariamente a otras empresas ya estudiadas en los mismos aspectos, se comprobó que en la dirección general había una verdadera “bulimia del habla”. Todos estos altos ejecutivos daban la impresión de ser personas que usaban la palabra intensivamente; y que querían hablar de su empresa. De hecho, ni siquiera esperaban nuestras preguntas y, cuando nosotros creíamos haber terminado, siempre tenían “cosas que agregar” por propia iniciativa.
- No se constató ninguna evasión. Obtuvimos respuesta a todas nuestras preguntas (salvo, quizás, por las concernientes a la modalidad exacta del reparto de utilidades).
- En fin, el discurso se orientaba y articulaba principalmente en torno a los empleados: “Nuestro principal capital es el capital humano; debemos cuidarlo”, “Sin los obreros no estaríamos acá”, “Es preciso que los empleados vivan y sientan la compañía como suya”, “No por ser directores vamos a evitarlos o humillarlos”, “Nos esforzamos por conducirnos con ellos como personas comunes y corrientes”, “Los obreros tienen derecho a ser escuchados por cualquiera de nosotros” -son frases típicas de los directores de Cascades. Era también un discurso de un necesario paso a los hechos: “Nuestros empleados nos juzgan por lo que hemos hecho por ellos”, “No es suficiente hablar y prometer”, “Si un nuevo responsable no abre sus puertas, éstas serán derribadas...”.

En el transcurso de nuestra permanencia, tuvimos tiempo de verificar punto por punto en la realidad factual todos los elementos de este discurso. Naturalmente, no existen situaciones perfectas y Cascades no

escapa a esta ley. También encontramos descontento. Las razones pueden ser muy particulares y más o menos compartidas (estos casos y elementos serán tratados en fases posteriores de la investigación, porque aún no han sido suficientemente estudiados y/o sustentados). Lo que no impide que hayamos encontrado puertas abiertas y una total libertad de circulación (hay una sala de gimnasia y de pesas con baños *tourbillon/termales/jacuzzi* en la sede central, donde todos pueden entrar libremente, sin ninguna clase de control, y donde las familias de los obreros también tienen acceso). El café es gratuito para todos, en todas partes; hay salas de descanso y cafeterías convenientemente *amenagees/ubicadas* y equipadas; por doquier se observa libertad de diálogo, grupos en conversación y un espíritu de cuerpo y de equipo que domina ampliamente; en todo lugar se constata la cercanía -complicidad, bonhomía- que caracteriza las relaciones entre los mismos empleados; y entre empleados y capataces/gerentes. Por otro lado, nosotros mismos nos desplazábamos de un edificio a otro y de una fábrica a otra sin necesidad de autorización, ni anuncios previos, ni guías. Nos sentíamos totalmente libres de actuar a nuestro antojo, y... casi como en nuestra propia casa.

### **EJECUTIVOS INTERMEDIOS (EN LAS FÁBRICAS)**

Casi el mismo comportamiento, las mismas actitudes, la misma acogida y el mismo discurso se encuentran entre los ejecutivos intermedios: gerentes de fábrica y/o capataces. Un lenguaje equivalente al de la alta dirección. Impera una voluntad de apertura y de diálogo, así como de confianza y respeto hacia el empleado, además de gran respeto y estima hacia los directores superiores, en particular hacia el Presidente, Bernard Lemaire. Sin embargo -y esto permanece como hipótesis por verificar-, en el cotejo de los discursos de los ejecutivos intermedios y los empleados, ciertos elementos recogidos en el terreno parecen indicar seriamente que, en buen número de jefes existe una brecha entre las palabras y los actos, entre las convicciones enunciadas y el modo de obrar. Bastantes empleados empiezan a identificar esto como un peligro para la filosofía Cascades (la dirección tampoco está totalmente inadvertida). Sería necesario implantar sólidamente -y respetar efectivamente- la libertad de palabra y el libre

acceso de todos a las más altas instancias, como opinan varios obreros que empiezan a ver a algunos jefes intermedios como obstáculos o como “jefecillos”. Basándose en hechos vividos, temen que exista el peligro de perder gradualmente la filosofía de Bernard Lemaire. Pero nosotros creemos que ellos mismos son los mejores guardianes, y éste será un aspecto que estudiaremos en fases posteriores. Mientras tanto, debemos mencionar que, incluso para los jefes intermedios de fábricas y talleres, Bernard Lemaire es una leyenda viviente, un hombre de gran bondad y de infalible generosidad. Estos jefes también insisten mucho en el ejemplo que él da y la necesidad de seguirlo. Nuevamente, a diferencia de las otras industrias estudiadas, no hay aparentemente ninguna intención de ocultar la realidad: lo dicho, lo hecho y lo vivido parecen operar, para todos, en el mismo registro. Por otra parte, la alta dirección se ha fijado como un deber el estar regularmente presente, al menos a través de uno de sus miembros, cerca de los obreros y el trabajo de base. Cada uno de los vicepresidentes y el mismo Presidente efectúan rondas diarias, semanales o, cuando menos, mensuales (a las fábricas más alejadas, incluyendo las de Francia y los estados Unidos). Y cada uno de ellos también hace un deber del intercambio con los obreros, almorzar con ellos, etc., para constatar el grado de aproximación efectiva entre las direcciones locales y los empleados.

En todas las otras pequeñas o grandes empresas que hemos conocido o estudiado, todas éstas eran solamente palabras y discursos. Aquí, por lo que hemos visto en Kingsey-Falls, lo dicho a propósito de las puertas abiertas, la escucha, los recorridos de visita y la presencia en los lugares de trabajo, se da casi rigurosamente. Por ejemplo, nunca en otro sitio habíamos tenido respuestas tan sistemáticas (la cervecería de Montreal y la cervecería de Argelia, 1982-1983<sup>10</sup>: “a los directores no se les ve jamás, no se sabe ni cómo son” Muy por el contrario, aquí cada uno de los altos directivos -y hasta el presidente- es ampliamente conocido por los obreros y designado por su primer nombre, y su número de teléfono (oficina y personal) figura públicamente en los talleres.

---

<sup>10</sup> O.Aktouf “*Le travail industriel contre l'homme?*”, Argel, ENAL/Office presses universitaires, 1986.

## LOS OBREROS - LENGUAJE Y RELACIONES EN EL TRABAJO

El conjunto de la situación de los obreros parece globalmente satisfactorio para todos, en general. Sin embargo, las condiciones “objetivas” de trabajo son estrictamente idénticas a las de cualquier otro “molino” o fábrica convertidora de papel. Incluso, casi siempre, los equipos son a las claras viejos y rústicos. Se trabaja como en todas partes, en cadena o por puestos completamente mecanizados, en los que simplemente se vigila, y con algunas actividades manuales esporádicas. Se sufre, como en todas partes, el ritmo de las máquinas y todos los talleres son ruidosos y están expuestos al calor, el frío o la emanación de vapores, polvo, etc., pero aquí se encuentra innegablemente eso que André Gide llamaba “la alegría que es signo de apropiación del trabajo”. En efecto, contrariamente a todo lo que hemos observado y escuchado en otros lugares, y pese a ciertas labores consideradas pesadas, en general todos parecen disfrutar lo que hacen y las condiciones en que lo hacen: primero, el ambiente, las relaciones con los pares, las relaciones con los jefes directos, las relaciones con la dirección, el salario, las ventajas, el reparto de utilidades, etc. Si a veces algunos trabajadores tienden a criticar los comportamientos de ciertos jefes intermedios (por secos, distantes o huidizos, etc.) o determinadas condiciones físicas de trabajo (humedad, calor, techos que gotean), inmediatamente agregan que de ninguna manera se debe aprovechar eso para “hablar mal de Cascades”.

Nuevamente, a diferencia de otras compañías que conocemos, no hay ningún puesto destinado únicamente a la supervisión. El capataz y/o los jefes de fábrica trabajan como todo el mundo. Ningún uniforme los distingue. Su oficina está abierta a todas las idas y venidas.

En contraste con las empresas estudiadas, la *détente/serenidad / expansión*, la libertad y la solidaridad parecen ser características principales de todas las fábricas y equipos. “Un buen empleado”, nos respondían al unísono altos ejecutivos, “es aquél que sabe hacerse cargo de su trabajo, que actúa sin necesitar que nadie esté detrás de él y que, sobre todo, tiene espíritu de equipo”.

El escenario confirmó todo esto. A todos se les pidió narrar ejemplos de los jefes y personal antiguo. “Si Bernard viene y encuentra la máquina malograda”, nos dijeron varios obreros, “no gritará a nadie; se sacará el saco y se pondrá a trabajar”. Y, en efecto, nos dijeron que lo ha hecho cien veces.

El lenguaje de los obreros es también un lenguaje espontáneo y directo; no existe la palabra “ellos” para designar a la dirección; siempre los nombres; y casi no hay imprecaciones -mientras que en las cervecerías y en la fábrica de papel de Montreal (PME estudiada en 1986), éstas abundaban. Mas, sobre todo, es un lenguaje que proviene virtualmente en todo sentido del de los directores. Acá, el discurso, los hechos, los actos y las realidades son sumamente cercanos y convergentes.

Según los propios obreros, el conjunto de elementos de la filosofía Cascades es directamente transparente: el espíritu de equipo, el apoyo, la ayuda mutua (la llaman “:ener corazón”). Y consideran como una misión colectiva el “dar corazón” a los nuevos y a los que son lentos o “se atascan un poco”.

También en sus propias palabras, los hermanos Lemaire, en particular Bernard, son el alma y el aliento de la compañía; los otros gerentes “no se quedan atrás”, de ellos se espera que sigan ese ejemplo, y la mayoría se comporta con sinceridad y buena voluntad.

Es decir, no hubo una entrevista con los obreros que no abundara en anécdotas que ilustraran el comportamiento generoso, amable, solidario, popular, honesto, confiado, ejemplar... del Presidente Bernard Lemaire. Adicionalmente, los héroes de estas anécdotas podían ser también los otros hermanos Lemaire o algún otro director.

## **ANALISIS Y CONCLUSIONES**

Por toda la evidencia, podemos decir que estamos ante una empresa que reúne casi todas las características de una organización que ha logrado instaurar una “cultura” común, compartida y efectivamente vivida por la mayoría de sus miembros. Vemos en ella un lenguaje común y convergente, un mismo sentimiento de solidaridad y pertenencia, una misma identificación con una figura unificadora -personificada en el

presidente-, una misma visión de las estructuras y las relaciones, un conjunto de mitos organizados y compartidos en todas las categorías en torno a la persona de los altos directivos y los orígenes de la empresa (todos conocen cabalmente la historia y la evolución de la compañía desde la primera generación); se ve también un conjunto de ceremonias y ritos (entre diciembre de 1985 y enero de 1986, pudimos ser testigos de no menos de tres ceremonias y fiestas costeadas por la compañía, dos de las cuales reunieron a la totalidad del personal de las fábricas de Kingsey-Falls). En estas ceremonias se intercambiaban regalos, se hacían amistosos ajustes de cuentas, tanto entre los empleados como entre los empleados y los directores, quienes, invariablemente, asistían a todas ellas con uno de los hermanos Lemaire. Se sabe del papel catártico y liberador que tienen dichas ceremonias. En Cascades posibilitan también la conservación y la adaptación de la práctica de compartir lo vivido, los puntos de vista y el lenguaje. Así, en una de las fiestas, a uno de los hermanos Lemaire se le dijo a través del micro que se mostrara más *souple/flexible/complaciente* y más *decontracté/relajado* en su trato con los empleados. Este tomó el micro y prometió ante todo el mundo que en adelante se corregiría.

En esta compañía también se ven “ritos de iniciación” bastante bien estructurados, para todo nuevo miembro, ya sea ejecutivo, obrero o mujer. Se obliga a la persona a disfrazarse (uno de los altos ejecutivos tuvo que disfrazarse de mujer), maquillarse, bailar en la ceremonia y usar el mismo atuendo durante dos o tres días.

Todo esto se hace con alegría y en son de broma: nosotros mismos compartimos la hilaridad general en un restaurante muy frecuentado por el personal de la compañía, cuando un asistente del responsable del personal vino a nuestro encuentro vestido de “cover-girl” y exageradamente maquillado!

¿Cuáles son las bases de una situación así desde una perspectiva más analítica? Son, esencialmente, los siguientes elementos:

- En las relaciones, se alienta y sistematiza la comunicación oral: “Un obrero que no habla es un obrero que tiene problemas”, nos dice un gerente de fábrica.

- Un estilo administrativo ante todo orgánico, en el cual prevalecen la mutua adaptación, la espontaneidad, lo directo y lo informal.
- Una real apertura en todo sentido, que permite una cercanía concreta y compartida por todos.
- Una política de transparencia, difusión y accesibilidad de toda la información en todas las categorías inspira confianza, facilita la “identificación” y suscita el interés de todos en la compañía (el periódico de la empresa, “Le Cascadeur”, es, a no dudarlo, uno de los periódicos empresariales más leídos, según el comentario de los empleados).
- Un modo organizacional que permite a cada equipo, a cada taller y a cada fábrica vivir como una entidad distinta y cohesionada, pero también como miembro integral del grupo Cascades (cada fábrica está legalmente incorporada y constituye una PME que utiliza los servicios de un “holding” central, pero es casi totalmente autónoma en materia administrativa, ventas, utilidades, etc.).
- La empresa se ofrece concretamente como ámbito para el compartir y la apropiación por parte los empleados: la participación en las utilidades, en las acciones, el uso libre de los medios y herramientas de la compañía con fines personales, lugares abiertos a todos a toda hora, etc.
- La compañía está involucrada en la vida municipal y comunitaria de la ciudad: organización de fiestas abiertas a los pobladores, de torneos deportivos, el gimnasio de la empresa al servicio del público y de todos los demás, donde los miembros del personal ejecutivo y empleados pueden encontrarse... El presidente llega incluso a ofrecer a los obreros de quehaceres mecánicos que trabajan soportando altas temperaturas, la ocasión de bañarse en su piscina, brindándoles refrescos y la cena.
- Casi ninguna diferencia de categoría es visible (salvo por las costumbres ciudadinas de algunos empleados de la dirección general; la camiseta y la casaca son prendas comunes, en particular la casaca, con los colores y la sigla de Cascades).
- La iniciativa personal y la propia responsabilidad sobre uno mismo se consideran como algo primordial. “No esperes que te digan lo que

tienes que hacer; piensa y hazlo” es el principio básico dirigido a todos los empleados. Este es además alentado por el “derecho al error” (también en esto, el discurso está salpicado de ejemplos en que los directores han dado una oportunidad adicional a cualquiera que haya cometido un error, así fuese grave, intentando hacer algo).

- Casi no se ejerce supervisión sobre los empleados. Sólo se exige ayuda mutua y apoyo. Cada cual debe comprender por sí solo sus puntos débiles y corregirse. Si no, “se habla directamente y sin rodeos” (por lo demás, suelen ser los obreros quienes lo conversan entre ellos).
- La alta dirección trata de estar presente en todo y, así como durante los recorridos regulares y obligatorios, los directores empiezan siempre por los talleres y los obreros; aquél que quiera hablar será bienvenido.
- El conocimiento de la compañía, de sus logros, sus adquisiciones, sus políticas, sus productos, sus fábricas, sus procesos, sus máquinas, etc. se facilitan y estimulan sistemáticamente: los carteles en las paredes, el periódico, las reuniones, asambleas regulares, la política de puertas abiertas, la polivalencia de los lugares de trabajo, la posibilidad de incorporarse a otros puestos, entre otros, son sendos factores de aprendizaje.

Parecería verse en esta compañía el ejemplo perfecto -y también idealizado- de la excelencia descrita por Peters y Waterman<sup>11</sup>, así como el tipo de empresa del sistema de W. Ouchi<sup>12</sup>. En efecto, se encuentra a la vez apertura, diálogo, facilidad de relaciones, confianza, intimidad y honestidad. Este resultado ha sido posible solamente porque aquí la “cultura empresarial” no es un decreto empresarial o un voluntarismo manipulador ejercido por un superlíder, sino sencillamente una voluntad real de compartir que se enuncia y se vive. Estamos llanos a reconocer, junto con cualquier eventual detractor, que aquí existe paternalismo, pero un paternalismo que tiene el mérito de traducirse inmediatamente en actos concretos. Si la cultura es un compartir, aquí se da de manera cabal. Y, muy a menudo, este compartir involucra los elementos y las condiciones

---

<sup>11</sup> T. Peters y R. Waterman. *In Search of Excellence*, Nueva York, Harper and Row, 1982.

<sup>12</sup> W. Ouchi “*Theory Z*”, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1981.

materiales de la vida del conjunto: se comparten las utilidades, los medios, la información, las fiestas, etc.

Los obreros y la dirección se designan mutuamente como aliados. Tal congruencia es posible sólo porque hay numerosas pruebas concretas de que los directores, efectivamente, son aliados (el ejemplo de Laurent Lemaire ofreciendo un dólar de aumento a la tarifa por hora en la fábrica de Louiseville, mientras que los empleados y el sindicato no pedían más que cincuenta centavos, es un hecho típico de este género).

Todo aquello que en otros sitios son eslóganes e hipocresía táctica aquí es una realidad vivida; compañeros solidarios, convergencia de objetivos y de intereses, la empresa como un “bien común”, transparencia, “buscar el bienestar de los empleados”...

Nos parece que la gran lección que se puede obtener es que la cultura -organizacional o no- no se “fabrica”. Se vive, se hace y se comparte en lo concreto. Antes que nada, se necesita una congruencia total entre el decir y el actuar; y sólo en la actualización se reconocerá la intención y se reaccionará. Acá, el conjunto de “la filosofía” de la dirección se traduce por doquier en actos tangibles. En cambio, en las otras empresas (tradicionales) estudiadas, todo el discurso de los dirigentes es un discurso de comunidad, de familia, de interés común... mientras que sus actos son de desconfianza, distancia, rechazo y ruptura, en particular por la actitud de los ejecutivos intermedios, que es alentada en el sentido del *défiance/recejo* y la hostilidad hacia el empleado común. En una empresa de conversión de papel de Montreal, cuyos productos y procedimientos son muy similares a una fábrica de Cascades, el salario es menos de la mitad; la *méfiance/desconfianza*, generalizada; la discrepancia entre patrones y empleados, radical; el ambiente, execrable; la información, nula. Uno de sus altos directivos nos decía hace muy poco: “Aquí, el buen empleado es lo que se llama el hombre-clave/llave”. A la pregunta con la que pretendimos averiguar qué era el “hombre-clave”, nos respondió “un empleado que habla el lenguaje del patrón”. Esto excluye cualquier comentario y demuestra cómo Cascades ha sabido, realmente, instaurar un clima de intercambio. De lo que pudimos constatar, ahí, cuando uno habla, es para expresar los propios puntos de vista, no para hacer eco. Habrá quien vea en todo esto algo un poco “*boy-scout*” y prefabricado,

en el sentido de que el “espíritu Cascades” podría convertirse en una forma rutinaria cuya sustancia desaparecería, con el crecimiento de la compañía y el ingreso de nuevos contratados a los puestos directivos. En efecto, ése es un peligro real que acecha a la compañía, a pesar de todos sus esfuerzos de selección y de difusión de la “filosofía” de los Lemaire en todas las plantas, en Canadá y en el exterior. Los directores son conscientes de ello, y han hablado abiertamente con nosotros: es lo que llaman la “Fase II” de Cascades. En su intención, ésta consistirá esencialmente en el mantenimiento de las unidades locales de pequeña dimensión, un mayor involucramiento de la sede central con cada entidad, la rigurosa selección y formación de los puestos de mando, combinada con una vasta política de promociones internas.

Mas no podemos dejar de apreciar una cultura y una simbología comunitaria establecidas en torno a los elementos materiales de *preuves* de vida y de finalidad convergentes. Es la encarnación del modelo de Lionel Vallée<sup>13</sup>: un sistema de producción de símbolos que sólo tiene sentido y sustancia a través de los sistemas (que son más primitivos e inmediatos) de producción de bienes primero materiales y luego sociales. Nos vemos nuevamente remitidos (y Lionel Vallée no se esconde) a lo más hondo de los modelos marxistas, la superestructura, que sólo se da con y en la infraestructura: “No es la conciencia de los hombres lo que hace la circunstancia, sino las circunstancias lo que forma su conciencia”. Son el obrar y la experiencia los que forman la mentalidad y las representaciones. Un obrar y un vivir contradictorios con lo representacional no pueden resultar sino en una falsa conciencia y alienación (lo que constatamos en nuestras cervecerías). Además, lo esencial de la figura de la alienación, vista como las cuatro *rupturas/escisiones* analizadas por Karl Marx<sup>14</sup>, parece estar considerablemente

---

<sup>13</sup> L. Vallée. “Représentations collectives et sociétés” en A. Chanlat y M. Dufour, *La Rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montreal-París, Québec-Amérique/Editions d'Organisation, 1985.

<sup>14</sup> Karl Marx. *Manuscrits de 1844*, Ed. Mega, 1, 3, p.82. Cf. a este respecto: “Le travail aliéné”, en J.Y. Calvez, *La Pensée de Karl Marx*, cap. VII, París, Seuil, 1970.

atenuado, al menos en lo que respecta a tres de ellas: La ruptura con el acto (involucramiento personal en lo que se hace), la ruptura con el producto (asociación en el conocimiento, la concepción, la finalidad y el destino de lo producido) y la ruptura con el hombre (enfrentamiento propietarios-trabajadores o dirigentes-dirigidos). Respecto a la cuarta, la ruptura con la naturaleza, es de esperarse que una administración empresarial más ecológica rehabilite en el futuro la reconciliación con la naturaleza interna para el hombre, por una parte, y externa, con el medio ambiente, por otra.

Nos parece que éste es un paso muy importante hacia lo que creemos central en el proceso de realización de una verdadera cultura empresarial<sup>15</sup>; y hacia la investigación concreta, sincera y auténtica, en la que el obrero pase de la situación de herramienta (es decir, objeto), instrumento al que vanamente se trata de convencer de que es "socio", a una situación totalmente distinta, en la que sea socio-actor de la producción (es decir, sujeto). Y se sabe perfectamente que el "compartir", la comunión cultural, no existe sin este compartir entre "sujetos", igualmente determinados y determinantes. No es posible entre "sujetos" por un lado y "objetos" por el otro. Este es el precio que los empresarios deben pagar. Este es el cambio fundamental de mentalidad que desde Taylor<sup>16</sup> se espera de ellos. Pero ¿estamos -ellos y nosotros- listos a renunciar a nuestras parcelas de poder (utilidades, privilegios, status, dominación)? En Cascades lo han hecho progresivamente, y todos están muy contentos.

La "ingeniería" de la cultura organizacional no debe convertirse en un sustituto fantasmático del verdadero compartir que subyace en toda comunidad. Preparar y difundir las "cajas de herramientas y métodos de fabricación" de culturas organizacionales nos parecería solamente una nueva manera de ceder a la vieja tentación de las ciencias del comportamiento organizacional: transvasar -como lo escribe Burkard Sievers<sup>17</sup>-

<sup>15</sup> Véase notas (3) y (4).

<sup>16</sup> F.W. Taylor. "Testimony Before the Special House Committee", *Scientific Management*, Harper, 1947.

<sup>17</sup> B. Sievers. "Motivation as a surrogate for meaning", *First Standing Conference on Organizational Symbolism*, Universidad de Lund, Suecia, junio de 1984.

todo el problema del sentido del trabajo y de la vida laboral a un concepto armado por piezas: la “motivación”. ¿Vamos a transvasar el problema de un verdadero compartir en aras de la noción ya transitada de “cultural engineering”? ¿Tendremos éxito en fabricar “culturas” sin el compartir extenso y concreto? El caso Cascades parece indicar lo contrario. Y, como lo dice Bernard Lemaire, la única vía real son la lógica y el “sentido común”.