

**Carmen  
Rodríguez Guzmán**



**La gestión de la  
fuerza de trabajo  
en Santana Motor:**

**De metalúrgicas  
Santa Ana al  
Parque de  
Proveedores**





**III Premio de Investigación del  
Consejo Económico y Social de la  
Provincia de Jaén**

**LA GESTIÓN DE LA FUERZA DE  
TRABAJO EN SANTANA MOTOR:  
DE METALÚRGICAS SANTANA AL  
PARQUE DE PROVEEDORES**

**Jaén, 2011**



**Carmen Rodríguez Guzmán**

**LA GESTIÓN DE LA FUERZA DE  
TRABAJO EN SANTANA MOTOR:  
DE METALÚRGICAS SANTANA AL  
PARQUE DE PROVEEDORES**



---

Consejo Económico y Social  
de la Provincia de

*Jaén*

---

Portada: Cuadro de Mariano Rodríguez

© DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN  
Consejo Económico y Social de la Provincia de Jaén  
I.S.B.N.: 978-84-695-3752-7  
Depósito Legal: J. 920 - 2012

Imprime:  **ISOPROARGRA**  
*servicios gráficos y comunicación*

Polígono «Los Olivares». Villatorres, 10 - Jaén  
Impreso en España / Printed in Spain

*A Encarna y Andrés, mis padres.*





# Índice

	<u>Página</u>
1. Introducción . . . . .	15
1.1. Presentación del objeto del trabajo . . . . .	15
1.2. Contenido y estructura del trabajo . . . . .	19
1.3. Decisiones metodológicas . . . . .	20
2. Santana Motor en su contexto: el éxito excepcional del Plan Jaén . . . . .	23
2.1. Santana brevemente . . . . .	23
2.2. Algunos apuntes del entorno económico-social del nacimiento de la empresa Santana Motor . . . . .	24
2.3. El diagnóstico académico: “La paradoja de la riqueza provincial” . . . . .	26
2.4. La intervención estatal: el Plan Jaén de 1953 . . . . .	30
2.5. La evaluación del Plan Jaén: los motivos de su fracaso . . . . .	34
2.6. Entre el estancamiento persistente, el subdesarrollo y la salida migratoria, la excepción de Santana . . . . .	35
3. Santana Motor y la industria del automóvil: historia, modelos productivos y fábricas . . . . .	43
3.1. Introducción . . . . .	43
3.2. La industria del automóvil en España: de los talleres de mediados del siglo XX a las modernas naves de ensamblaje de comienzos del XXI . . . . .	44
3.2.1. La formación de la industria: 1950-1967 . . . . .	44
3.2.2. Funcionamiento del mercado: 1968-1973 . . . . .	45
3.2.3. Crisis y plataforma de exportación a Europa: 1974-1985 . . . . .	46
3.2.4. Crecimiento y competitividad: 1986-1991 . . . . .	47
3.2.5. Procesos que se aceleran y tendencias que se consolidan: desde la década de los 90 a la actualidad . . . . .	48
3.3. Seat: el paradigma de la industria del automóvil en España . . . . .	51
3.3.1. Seat, la empresa modelo del régimen . . . . .	52
3.3.2. Seat como parte del grupo Volkswagen . . . . .	56
3.4. La aplicación de las nuevas formas productivas en España: Volkswagen en Navarra y Renault en Castilla-Léon . . . . .	59

4. La formación y desarrollo de Santana Motor: de Metalúrgicas Santa Ana al parque de proveedores. . . . .	63
4.1. Introducción . . . . .	63
4.2. 1955-1959: del taller de maquinaria agrícola a la producción del Land Rover . . . . .	64
4.3. 1960-1979: los años dorados. . . . .	67
a) Situación económica . . . . .	70
b) Productos y organización del trabajo . . . . .	72
4.4. De los ochenta a 2001: 20 años de crisis intermitentes . . . . .	74
4.4.1. La década de los ochenta: del Rover al Suzuki. . . . .	75
a) Productos y organización del trabajo . . . . .	78
b) Situación económica . . . . .	80
4.4.2. 1990-1994: el control japonés de la firma. . . . .	83
a) Productos y organización del trabajo . . . . .	83
b) Situación económica . . . . .	85
4.4.3. 1994-2001: Santana, una empresa pública andaluza. . . . .	89
4.4.4. La crisis de 2001: privatización parcial, diversificación productiva . . . . .	94
4.5. Recapitulación . . . . .	97
5. Desarrollo y contenidos de la negociación colectiva en Santana: del persistente legado franquista al arraigo de tendencias flexibilizadoras . . . . .	99
5.1. Introducción . . . . .	99
5.2. Primera etapa de la negociación colectiva en Santana (1963-1976): el persistente legado del sistema de relaciones laborales franquista y su normativa en los años de esplendor de la empresa. . . . .	101
5.2.1. Las bases de la normativa laboral franquista . . . . .	101
5.2.2. Las normativas de categorías profesionales, ingreso y promoción interna: la prefiguración del mercado interno de trabajo . . . . .	103
5.2.3. Los pilares de la política salarial en Santana . . . . .	108
5.2.4. Las posibilidades abiertas por el ordenamiento franquista a través de la Ley de contratación colectiva de 1958 y la reforma del reglamento de elecciones sindicales de 1960 . . . . .	110
5.3. Segunda etapa, 1977-1987, una década conflictiva en el contexto de la concertación social. . . . .	113
5.3.1. El nacimiento del movimiento obrero en la clandestinidad . . . . .	114
5.3.2. La conversión del movimiento obrero en organizaciones sindicales . . . . .	119
a) La huelga de 1977: un hecho fundacional en la organización obrera en Santana. . . . .	121
5.3.3. 1977-1987: La construcción de un nuevo sistema de relaciones laborales . . . . .	129
a) 1977-1987: La negociación colectiva en Santana en el contexto de la concertación social. . . . .	131
5.4. Tercera etapa, 1990-1994, Acuerdos y reformas (aunque insuficientes para Suzuki). . . . .	138

5.4.1. 1994, un año clave: crisis en Santana y una reforma laboral relevante para la negociación colectiva . . . . .	142
5.5. Cuarta etapa, 1996-2000, los infructuosos intentos de alcanzar la estabilidad	145
5.6. Quinta etapa: tendencias que se confirman en la negociación posterior a la privatización parcial de Santana en 2001 . . . . .	151
6. El Mercado Interno de Trabajo en Santana como forma de regulación de la mano de obra . . . . .	155
6.1. Introducción . . . . .	155
6.2. Principales aportaciones teóricas al concepto de Mercado Interno de Trabajo	156
6.3. La creación de los Mercados Internos de Trabajo en España: la escasez de cualificaciones en la postguerra . . . . .	167
6.4. Primer momento del Mercado Interno de trabajo en Santana (1955-1976): “Santana era una empresa ilusionante” . . . . .	171
6.4.1. La atracción del personal . . . . .	171
6.4.2. El origen familiar: “En el año 60 prácticamente casi todos estaban buscándose otra forma de vivir” . . . . .	175
6.4.3. La formación inicial: La SAFA, una escuela donde “éramos todos hijos de trabajadores” . . . . .	178
6.4.4. El acceso a la empresa: “todos hemos tenido un empujoncito, todos”.	185
6.4.5. La estructura interna de la empresa: la sensación de movilidad. . . . .	189
6.4.6. La vida en la fábrica: las condiciones de trabajo . . . . .	206
6.4.7. Las relaciones con los mandos inmediatos: el paternalismo y “la política del látigo” . . . . .	222
6.4.8. Las relaciones horizontales en la fábrica: un sistema de prácticas cotidianas al que hay que “echarle teatro” . . . . .	230
7. Segundo momento del Mercado Interno de Trabajo en Santana: el cambio en la correlación de fuerzas (1976-1993) . . . . .	239
7.1. Introducción . . . . .	239
7.2. “Fue una época muy buena para el trabajo sindical”: la organización sindical en el tiempo de la huelga de 1977 . . . . .	240
7.2.1. La Huelga . . . . .	240
7.2.2. “Nos han ido poniendo trabas para que no se hablara al personal”: la organización clandestina del movimiento obrero. . . . .	242
7.2.3. Discursos obreros sobre el sindicalismo: el militante consciente y el individualista instrumental . . . . .	246
7.2.4. Acordes y desacuerdos: críticas al sindicalismo y a sus dirigentes . . . . .	250
7.2.5. Afinidades electivas: Comisiones Obreras, UGT y UTI. . . . .	252
7.3. La gestión paternalista-autoritaria de nuevo cuño de las relaciones laborales	260
7.4. Carreras en la fábrica: movilidad o sensación de movilidad . . . . .	267
7.4.1. La transformación en la estructura de los grupos profesionales (1976-1993) . . . . .	267
7.4.2. Los factores determinantes de las trayectorias laborales . . . . .	273

	Página
7.4.3. Dos historias de vida, dos obreros de Santana. ....	285
a) Manolo: “en primera línea siempre” .....	285
b) Fernando: la trayectoria laboral fluctuante de un “buscavidas” ...	288
7.5. Representación gráfica de las trayectorias laborales .....	294
8. Tercer momento: la dualización de las condiciones laborales y el debilitamiento del Mercado Interno de Trabajo en Santana (1994-2001) .....	301
8.1. Introducción .....	301
8.2. La crisis de 1994: el punto de inflexión en el debilitamiento del MIT en Santana .....	302
8.3. Prejubilar, debilitar, sustituir: el proceso de prejubilaciones de 1994 .....	305
8.4. Reformas pendientes: la bolsa de empleo temporal y el proceso de reconversión de personal .....	314
8.4.1. Santana: agencia de colocación temporal. ....	314
8.4.2. La reconversión de personal: un golpe de efecto de la nueva dirección	320
8.5. El «penúltimo» episodio en el desarrollo del MIT en Santana: la crisis de 2001	321
8.5.1. Crónica de un fracaso anunciado: la (in)viabilidad empresarial de Santana .....	321
8.5.2. El acuerdo de privatización parcial de Santana: “la única solución posible” y los límites de la estrategia sindical de la corresponsabilidad ..	326
8.6. Últimos apuntes .....	333
9. Conclusiones. ....	335
9.1. El origen Santana .....	335
9.2. El desarrollo de Santana Motor en el contexto de su sector productivo. ....	336
9.3. Las relaciones laborales y el desarrollo de la negociación colectiva en Santana	338
9.4. El mercado interno de trabajo: un concepto útil, una práctica compleja en su implantación en Santana Motor. ....	340
9.5. El mercado interno de trabajo en Santana en el nuevo sistema de relaciones laborales a partir de la democracia .....	342
9.6. La paulatina desaparición de la norma social de empleo o el debilitamiento del mercado interno de trabajo en Santana Motor .....	342
Listado de abreviaturas .....	345
Bibliografía .....	347

# Índice de tablas

	<u>Página</u>
Tabla 1. Tasa de actividad y desempleo en Jaén . . . . .	38
Tabla 2. Tasas de desempleo y ocupación por sectores productivos en Jaén . . . . .	39
Tabla 3. Santana en cifras, 1962-1979 . . . . .	70
Tabla 4. Santana en cifras, 1980-1989 . . . . .	82
Tabla 5. Santana en cifras, 1990-1994 . . . . .	86
Tabla 6. Santana en cifras, 1995-2000 . . . . .	92
Tabla 7. Categorías profesionales y niveles salariales para el personal de Santana . .	105
Tabla 8. Acuerdos de alcance general y Convenios Santana, 1977-1985 . . . . .	132
Tabla 9. Ejes que estructuran el discurso acerca de los sindicatos. . . . .	249
Tabla 10. Resultados de las elecciones sindicales en Santana, 1978-2002. . . . .	259
Tabla 11. La gestión social de la empresa . . . . .	264
Tabla 12. Proporción de niveles salariales según grupos profesionales . . . . .	271
Tabla 13. Prejubilaciones de obreros directos (MOD) en 1994 . . . . .	306
Tabla 14. Prejubilaciones de obreros indirectos (MOI) en 1994 . . . . .	307
Tabla 15. Prejubilaciones de haberes en 1994. . . . .	307
Tabla 16. Bajas por categoría de obreros directos (MOD), indirectos (MOI) y Haberes en 1996 . . . . .	314

# Índice de figuras

	<u>Página</u>
Figura 1. Capital social, 1962-1979 .....	68
Figura 2. Beneficios de Santana Motor, 1962-1979 .....	69
Figura 3. Santana: plantilla 1973-2000 .....	76
Figura 4. Beneficios, 1980-1989 .....	81
Figura 5. Beneficios, 1990-1994 .....	86
Figura 6. Beneficios, 1995-2000 .....	94
Figura 7. Evolución de las proporciones de los niveles salariales de haberes.....	268
Figura 8. Evolución de las proporciones de los niveles salariales de obreros directos (MOD).....	269
Figura 9. Evolución de las proporciones de los niveles salariales de obreros indirectos (MOI) .....	270
Figura 10. Salario medio anual y salario anual de la zona, 1973-1993 .....	272
Figura 11. Incrementos salariales en Santana, 1978-1998 .....	273
Figura 12. E.1964.1 (Haberres) .....	294
Figura 13. E.1961.2 (Mano de Obra Indirecta) .....	294
Figura 14. E.1956.2 (Haberres) .....	295
Figura 15. E.1957.2 (Haberres) .....	295
Figura 16. E.1957.1 (Mano de Obra Directa).....	296
Figura 17. E.1969 (Mano de Obra Directa) .....	296
Figura 18. E.1976 (Mano de Obra Indirecta) .....	297
Figura 19. E.1977.2 (Mano de Obra Directa).....	297
Figura 20. E.1979 (Mano de Obra Directa) .....	298
Figura 21. E.1973 (Mano de Obra Indirecta) .....	298
Figura 22. E.1978.2 (Haberres) .....	299
Figura 23. E.1978.1 (Haberres) .....	299

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1. Presentación del objeto del trabajo

El presente trabajo analiza la gestión de la mano de obra en la empresa Santana Motor desde su creación, en 1955, hasta la privatización de buena parte del proceso productivo, en 2001. Asimismo, se ha hecho un seguimiento del posterior desarrollo del plan de diversificación productiva llevado a cabo a partir de 2003, hasta el cese la actividad en 2011.

La factoría de Santana Motor, ubicada en Linares (provincia de Jaén), ha centrado su actividad en la fabricación de automóviles todoterreno durante la mayor parte de su trayectoria. Su creación en 1955 se llevó a cabo a instancias de la política industrial del gobierno franquista que determinó su comienzo como una fábrica de maquinaria agrícola –llamada Metalúrgicas Santa Ana– con el objetivo fomentar la industrialización de la zona, en franca decadencia tras el esplendor minero de finales del siglo XIX. La fabricación de automóviles tuvo su origen en el acuerdo de colaboración técnica con la compañía Rover que dio sus primeros frutos a finales de 1958, cuando Metalúrgicas Santa Ana presentó los primeros Rover de fabricación nacional, cuyo primer ejemplar fue ofrecido al General Franco en el palacio del Pardo. La actividad industrial se completó con el convenio para la producción de cajas de cambio para Citroën en 1958. De este modo, desde sus orígenes, Santana formó parte de las preferencias de la política industrial del régimen franquista, que le concedió en varias ocasiones el distintivo de “empresa modelo”.

Así, la intervención pública se halla indefectiblemente unida a las razones que auspiciaron el nacimiento de la empresa, pues fueron las condiciones de pobreza de la población de la provincia de Jaén en la década de los cincuenta las que suscitaron la promulgación del Plan Jaén en 1953. El principal objetivo de la actividad de Metalúrgicas Santa Ana radicaba en la contratación de una mano de obra excedentaria abocada, en gran medida, a la emigración. La concentración de fuerza de trabajo con empleo estable dispuso la condición de posibilidad de la organización de



un movimiento obrero, a principios de la década de los setenta, que actuaría como vanguardia sindical en la provincia de Jaén.

Mediada la década de los ochenta, Santana, ante la pérdida de mercado del producto Rover, comenzó a producir coches todo terreno de la firma Suzuki para garantizar el mantenimiento de la empresa. La compañía japonesa con miras a su expansión europea eligió como enclave estratégico la fábrica linarense, haciéndose con el control efectivo de la empresa en 1991. El abandono de Suzuki de la empresa en 1994, al no haber sido colmados sus planes de reestructuración para los que exigía grandes subvenciones públicas, forzó la adquisición del capital por parte de la Junta de Andalucía, convirtiéndose en propietaria de Santana para evitar la crisis de toda la comarca. En 2000, prejubilado buena parte del personal, la Junta de Andalucía llevó a cabo la privatización de la mayor parte de la empresa. La Administración andaluza sufragó este proceso facilitando las condiciones de venta para las nuevas empresas. Asimismo, a partir del momento en que Santana quedó reducida prácticamente a un núcleo de ensamblaje, la Junta de Andalucía impulsó la diversificación de la producción a través de acuerdos para la fabricación de trenes para el metro o torres para aerogeneradores de energía eólica, poniendo fin a la dedicación exclusiva como fabricante de coches.

El primer dato observable que otorga al caso de Santana un interés de investigación especial radica en el hecho pintoresco de encontrar una fábrica de coches entre un mar de olivos, que empleaba una suerte de obrero «fordista» en un territorio de minifundismo industrial. Santana representaba un importante enclave industrial en Jaén cuya concentración de trabajadores promovió la construcción del movimiento obrero más importante de toda la provincia. Esta impronta organizativa y política podía percibirse en el tejido social de izquierdas en Linares. Aunque a finales de los noventa, también era palpable el desgaste ocasionado por las crisis y conflictos en la empresa que llevaban aconteciendo desde principios de la década de los ochenta. Asimismo, Santana constituye un exponente de las fragilidades del proceso de industrialización en Andalucía. Su creación y desarrollo durante las décadas de los sesenta y setenta ilustran la forma en que tal proceso se llevó a cabo al albor de las medidas económicas proteccionistas, dando lugar a los años más florecientes de Santana. Los años ochenta y sobre todo los noventa pusieron de manifiesto la incapacidad de la empresa para hacer frente a las crecientes condiciones de competencia del sector automovilístico inmerso en un proceso de fusiones entre grandes compañías.

El trabajo acomete el estudio de las relaciones laborales y las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en esta planta fabril Santana Motor durante el periodo de mayor crecimiento de la economía española. La acotación temporal de la investigación comprende desde 1955, la fecha de inicio de la empresa, hasta 2001, cuando la mayor parte del proceso productivo que constituía Santana fue privatizado<sup>1</sup>. Este

---

<sup>1</sup> Existen dos investigaciones previas realizadas en el marco de Santana Motor: la primera, desde una perspectiva antropológica, es la de Rafael Cuesta (1997): *Japón en Jaén: intersección de identidades en un*

año significó también la clausura de la vida laboral de la mayoría de trabajadores que habían sido contratados desde comienzos de la década de los sesenta, tras el último gran proceso de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas llevado a cabo en la empresa. El seguimiento atento de lo ocurrido después de 2001 amplía la perspectiva teniendo presentes los resultados del proceso de reestructuración hasta el cierre en 2011. De manera que el periodo histórico abarcado permite observar, en primer lugar, el desarrollo de una gestión laboral que hundía sus raíces en los planteamientos paternalistas y autoritarios de régimen franquista en la mitad de los años cincuenta y que encontró una fuerte oposición en la emergente organización obrera a finales de los setenta. En segundo lugar, con el establecimiento de un nuevo sistema de negociación colectiva en democracia, se presentan los cambios más importantes en las relaciones laborales en Santana, fuertemente condicionadas por sus crisis intermitentes iniciadas a principios de los ochenta. Y finalmente, a mediados de la década de los noventa, se asiste a la flexibilización de las relaciones laborales, propiciada a través de la reforma de algunos instrumentos de la regulación del trabajo en la empresa.

En conjunto, el recorrido analítico de las transformaciones en las prácticas de gestión laboral en el periodo comprendido desde la creación de Santana en 1955 hasta su privatización en 2001, ofrece líneas de esclarecimiento tanto acerca de las iniciativas paradigmáticas de la industrialización en Andalucía, con sus condicionamientos y fragilidades, como acerca de la organización laboral de este sector tan relevante en la industrialización española. Las decisiones estratégicas de la Junta de Andalucía como propietaria de Santana en favor de la diversificación productiva y la orientación de Linares como ciudad de servicios, rebasando económica y simbólicamente su dependencia con respecto a Santana, disponen nuevos derroteros en el futuro de la zona.

El contexto sociogeográfico e histórico en que nace Santana requiere una atención básica y de partida en la presente investigación, no sólo por lo que respecta al conocimiento de las condiciones de posibilidad de la creación de la empresa fabril, sino porque constituye un aspecto determinante para entender su desarrollo socioeconómico inserto en un espacio escasamente industrializado.

La pertenencia de Santana al sector del automóvil introduce una dimensión fundamental en la formulación de nuestro estudio. La industria del automóvil ha representado para los países industrializados un sector clave por el impulso tecnológico y el influjo económico que genera en el conjunto de la economía. En el caso español, la política industrial ha incidido de manera especial en la industria del automóvil, destacando, por ejemplo, las actuaciones del «desarrollismo» industrial franquista, las distintas disposiciones para la atracción de inversiones extranjeras y la ubicación de

---

*centro de producción fabril.* Y la segunda, ubicada en la disciplina de la historia económica, de Salvador Aznar (2000) que lleva por título: *Historia económica de una empresa de automóviles: Santana Motor (1955-1996).*

plantas en nuestro país hasta mediada la década de los ochenta o las prácticas actuales de deslocalización industrial por parte de las multinacionales. La naturaleza y el calado de las relaciones que Santana ha mantenido con las compañías extranjeras bajo cuya licencia ha fabricado sus productos cobran un enorme interés para comprender el caso que nos ocupa. Del mismo modo, la descripción y análisis de la gestión laboral en una empresa como Santana a lo largo el periodo considerado permite ofrecer líneas que contribuyan a un mejor conocimiento del sector automovilístico en nuestro país.

La gestión de la fuerza de trabajo en Santana durante prácticamente todo el periodo estudiado pudiera ser interpretada como propia del modelo burocrático-taylorista, caracterizado por los siguientes rasgos: “a. Clara distinción y separación entre concepción y ejecución del trabajo; b. Fuerte y en continua progresión de la división y parcelización del trabajo de ejecución; c. Conformación rígida del proceso de trabajo y de los puestos diseñados; rigidez, por otra parte, materializada en la técnica utilizada (y ejemplificada en las cadenas de montaje); d. Centralización máxima y al más alto nivel del poder de diseño organizativo y de las decisiones de ejecución; e. Circulación unidireccional (de arriba a abajo) de la información a través de los múltiples niveles jerárquicos existentes, llevada a cabo, además por medio de canales y procedimientos estrictamente formalizados; f. Estabilización de la fuerza de trabajo; g. En la medida de la aplicación de los principios y reglas precedentes produce el efecto de homogeneizar las condiciones de trabajo de una parte importante de la mano de obra utilizada, el modelo suele incluir una gestión indiferenciada y, por tanto, colectivizada y con reconocimiento de la representación colectiva (en su caso sindical) de la misma” (Prieto, 1992: 79-80). La combinación de varios niveles de racionalidad en las prácticas de gestión laboral da lugar a la aplicación de principios de estricta racionalidad económica-empresarial, junto con planteamientos alumbrados desde la racionalidad limitada y decisiones empresariales arbitrarias, que constituyen prácticas diversas de gestión de personal. En el caso que nos ocupa, cuáles han sido los rasgos principales de la gestión empresarial de la mano de obra en el periodo estudiado, en qué medida permanecen o cambian, a qué razones responden, qué papel han jugado las relaciones laborales en el empresa en este desarrollo conforman el meollo del trabajo, al que se le dedica los capítulos centrales sobre el mercado interno de trabajo en Santana. Su creación y posterior desarrollo constituye un marco en el que entender la forja de la mano de obra en Santana. Así pues, el desenvolvimiento de las relaciones laborales y el desarrollo del mercado interno constituyen dos procesos mutuamente relacionados, cuyo estudio contribuye al conocimiento de las prácticas empresariales concretas de gestión laboral en España.

Asimismo, la concentración obrera en el núcleo fabril de Santana a lo largo de la segunda mitad del siglo XX presenta un caso de observación de enorme interés, pues constituye un hecho singular en un medio de escaso desarrollo industrial, al tiempo que comparte los rasgos generales de la historia del movimiento obrero en España. El análisis de la vida cotidiana en la fábrica, incidiendo en la dimensión

cualitativa del mercado interno de trabajo, pone de manifiesto el proceso de construcción del grupo obrero en Santana a través de los lazos de sociabilidad dentro y fuera de la empresa.

## 1.2. Contenido y estructura del trabajo

El presente trabajo se estructura en nueve capítulos. El primero de ellos, de carácter introductorio, se dedica a la presentación del trabajo y plantea el abordaje metodológico del trabajo. El segundo traza el contexto socio-económico en el que Santana fue creada. El diagnóstico de la situación que sirvió como base para el Plan de desarrollo para la región al inicio de la década de los cincuenta, constituye el hilo conductor para señalar los problemas a los que se pretendía dar respuesta, muchos de ellos persistentes en la actualidad.

El tercer capítulo sitúa la empresa en su sector productivo. En él se realiza un recorrido a través de la historia de la industria automovilística en España para comprender en qué medida Santana participa y difiere del mismo. El caso concreto de Seat, paradigmático para nuestro trabajo, permite afinar más la exploración del sector del automóvil. Para terminar, se examinan diferentes estudios sobre la aplicación de nuevas formas de organización del trabajo en diversas empresas españolas del sector para mostrar las tendencias productivas gestadas en las últimas dos décadas.

En el cuarto capítulo se exponen los rasgos más sobresalientes del desarrollo productivo y empresarial de Santana durante el periodo estudiado. De este modo se hace énfasis en la organización del trabajo, la tecnología empleada y los productos fabricados para dar cuenta de la situación económica y productiva de la empresa a lo largo de sus distintas etapas. La trayectoria económica de la fábrica, en la medida que comparte las características de la economía andaluza, contribuye al debate sobre las posibilidades de industrialización de Andalucía en el contexto actual caracterizado por procesos de globalización económica y deslocalización industrial.

El quinto capítulo se consagra al desarrollo de las relaciones laborales en la empresa, tomando como guía argumental la negociación colectiva plasmada en el contenido de los convenios colectivos aplicados en Santana. Las distintas etapas distinguidas en la historia de la negociación se han elaborado atendiendo a varios factores interrelacionados: en primer lugar, el desarrollo empresarial y económico de la factoría; en segundo lugar, al ordenamiento jurídico en materia laboral y de negociación colectiva que ha establecido en marco de referencia de cada momento; y en tercer lugar, las estrategias de los actores laborales en la empresa. La ordenación del trabajo recogida en la normativa aplicada en los inicios de Santana y su posterior desarrollo constituye el basamento de la gestión de la fuerza de trabajo como un mercado interno de trabajo.

Los capítulos sexto, séptimo y octavo se dedican al desarrollo del mercado interno de trabajo en Santana. El primero de ellos se estructura en dos partes: la

primera de índole teórica, en la que se lleva a cabo un recorrido por las aportaciones más importantes en la construcción del concepto de mercado interno de trabajo; y la segunda que se ocupa del análisis de la creación e implantación de este dispositivo para la gestión de la mano de obra, delimitada como el primer momento del desarrollo del mercado interno de trabajo en Santana. En este primer periodo (1955-1976) se atiende al origen familiar y formación inicial de los contratados por Santana; se analiza el proceso de selección y acceso a la empresa de los trabajadores y su posterior ubicación en la estructura interna mediante las categorías profesionales correspondientes a los diferentes puestos de trabajo en el proceso productivo. Asimismo, se tratan las condiciones de trabajo en la fábrica, las relaciones jerárquicas y las horizontales para dar cuenta también de cómo los trabajadores se apropian, interpretan y, a veces, reinventan las normas que conforman el mecanismo del mercado interno de trabajo.

El séptimo capítulo corresponde al segundo momento delimitado en el desarrollo del mercado interno de trabajo (1976-1993). Éste comienza con la irrupción en las relaciones laborales de la fábrica de las organizaciones obreras independientes. El capítulo se inicia con el análisis de las condiciones que hicieron posible la organización del movimiento sindical en la clandestinidad hasta el momento de la huelga de 1977, calificada como el hecho fundacional de los sindicatos en Santana. Asimismo, se muestran los ejes estructurales de los discursos de los trabajadores en torno al sindicalismo en la fábrica. Por otro lado, se atiende a las acciones más relevantes de la gerencia en su política de personal durante este periodo. Y finalmente, en este segundo momento, se observan los determinantes básicos en las trayectorias laborales construidas en torno al instrumento de la promoción interna, transcurridos decenios desde el inicio de las carreras.

El octavo capítulo aborda la dualización de las condiciones laborales y el proceso de debilitamiento del mecanismo del mercado interno de trabajo en Santana, acotado entre las fechas clave de 1994 y 2001. El análisis se concentra en dos procesos interrelacionados que atañían a los puertos de salida y de entrada a la empresa, a saber: las prejubilaciones y jubilaciones anticipadas, especialmente la realizada tras la grave crisis 1994, y la contratación masiva de trabajadores eventuales a partir de 1996. Finalmente, el capítulo se centra en el proceso de privatización parcial llevado a cabo desde finales de 2000: las razones para la presentación este plan de reestructuración, la gestión de este proceso y la situación consecuyente hasta el cierre en 2011.

El noveno y último capítulo apunta las conclusiones de este trabajo de Tesis.

### **1.3. Decisiones metodológicas**

La investigación sobre la gestión de la mano de obra en Santana como estudio de caso presupone la aproximación desde ángulos diversos que demandan, por tanto, la utilización de distintos enfoques y técnicas: “el método de investigación a través del caso facilita esta combinación por cuanto su objetivo es el mejor conoci-

miento de un aspecto sociológicamente relevante de la realidad” (Coller, 2000: 36). Así pues, la excepcionalidad de un estudio de caso puede justificarse atendiendo a su contexto, su carácter escaso, su naturaleza pionera y su relevancia social; a Santana, como objeto de estudio, le podrían ser aplicados estos cuatro criterios.

Las decisiones metodológicas en la investigación deben estar determinadas por la naturaleza de los problemas planteados. Los aspectos a tratar pertenecen a ámbitos diferenciados de la realidad: el de los «hechos sociales», tal y como son definidos por Durkheim, y la esfera de los fenómenos sociales aprehensibles mediante el análisis de material discursivo. Para establecer el marco de las regularidades en las que señalar prácticas generales en Santana durante el periodo de estudio ha sido imprescindible la información analizada de los convenios colectivos, Memorias de la empresa, sus balances contables y otros documentos emitidos tanto por la dirección como por los sindicatos. Esta información económica de la empresa ha permitido dibujar las etapas en el desarrollo industrial, tecnológico y empresarial de Santana, así como conocer la caracterización general de la fuerza de trabajo. La encuesta de población activa, el censo y otros estudios sobre la relación de la población con respecto a la actividad en la provincia de Jaén y, cuando el grado de desagregación lo permitía, de Linares han sido otras fuentes secundarias de información analizadas para aproximarnos a la situación del mercado laboral y, por tanto, a las condiciones de movilización de la fuerza de trabajo.

El análisis documental de las normativas laborales y de los convenios colectivos, considerados éstos como la cristalización del sistema de relaciones laborales vigente en el momento concreto, constituyen una base principal de la investigación<sup>2</sup>. No obstante, las entrevistas a informantes clave por su participación en el proceso de la negociación –directivos y representantes sindicales– han supuesto una fuente de información indispensable para la interpretación de los pactos en el contexto de las relaciones laborales a lo largo de las distintas etapas.

Cabe señalar la importancia del trabajo de hemeroteca de los principales medios escritos de ámbito provincial y nacional, para llevar a cabo el seguimiento del proceso de reestructuración de 2001, así como la deriva que años después ha tomado la situación.

En total se han realizado 30 entrevistas en profundidad<sup>3</sup> (dos de ellas historias de vida) a trabajadores, a partir de criterio del año de entrada a la empresa; el

---

<sup>2</sup> El trabajo documental sobre los convenios colectivos y la normativa laboral aplicada a Santana puede consultarse en los anexos de la Tesis. Véase Rodríguez Guzmán, C. (2011): *La gestión de la fuerza de trabajo en Santana Motor: de Metalúrgicas Santa Ana al parque de proveedores*, Madrid, Universidad Complutense.

<sup>3</sup> Existe una amplia bibliografía sobre esta técnica. Resaltar, no obstante, las contribuciones de Alonso (1995), Ortí (1998) y Santamarina y Marina (1995).

trabajador más antiguo ingresó en Santana en 1956 como aprendiz<sup>4</sup>. Entre estos 30 trabajadores, 4 entrevistas corresponden a dirigentes sindicales en las distintas épocas de Santana: E.1957.3 fue el representante independiente más joven en el jurado de empresa y posterior fundador de UGT en Santana y por extensión en Linares; E.1961.2 corresponde a uno de los fundadores de Comisiones Obreras en la empresa y desempeñó el cargo de Secretario de provincial del sector de metal entre 1991-1994; E.1962 fue el máximo representante del sindicato pro-dirección UTI; y E.1977.1 ocupaba el cargo de Secretario del Comité de empresa de Santana tras la reestructuración de 2001.

Los representantes de la gerencia entrevistados forman parte de las distintas etapas en la historia de la empresa, a excepción de la dirección nombrada por la Junta de Andalucía tras la crisis de 1994; éstos han sido: un antiguo directivo que ingresó en 1956 procedente de Abengoa de Sevilla, cuya información ha sido especialmente relevante, para comprender, por un lado, el sistema de valoración de tareas aplicado en Santana y, por otro, las negociaciones colectivas del tiempo del Jurado de empresa. Un alto directivo, ingresado en Santana en 1960, que durante buena parte de la década de los ochenta y noventa ocupó, entre otros, el puesto de director general de relaciones industriales. Y como parte de la dirección de la etapa posterior a la privatización parcial de 2001, el director de recursos humanos y antiguo médico de empresa.

El análisis del material discursivo comienza a realizarse con las entrevistas mismas, pues, al transcribirlas sin demora, la escucha atenta de la conversación conlleva una acción reflexiva que revierte en las siguientes, aunque cada una de ellas está sujeta a una situación particular. Una pauta para tomar la decisión de finalizar la fase de entrevistar se halla en la idea de saturación propuesta por Bertaux, según la cual “la saturación es un fenómeno por el que, superado un cierto número de entrevistas (biográficas o no), el investigador o el equipo tienen la impresión de no aprender ya nada nuevo [-habiendo realizado una adecuada diversificación de los informantes- (1993: 158-159)], al menos por lo que respecta al objeto sociológico de la investigación” (1993: 156-157). En mi caso, el cumplimiento del criterio de año de entrada a la empresa para seleccionar a mis entrevistados, teniendo como límite el momento en el que comenzó el descenso del número de empleados, es decir, 1980, supuso en efecto la observancia de la «norma» de Bertaux.

---

<sup>4</sup> Los entrevistados están codificados por la letra E, seguida del año de ingreso y de un dígito más para aquéllos que coinciden en la fecha. La gran mayoría de los entrevistados proceden de la base de datos de la Asociación 28 de febrero que se brindó amablemente a facilitarme los contactos. El resto de los informantes fueron obtenidos durante las visitas a la fábrica o a través de relaciones personales. Véase Rodríguez Guzmán, C. (2011): *La gestión de la fuerza de trabajo en Santana Motor: de Metalúrgicas Santa Ana al parque de proveedores*, Madrid, Universidad Complutense.



## Capítulo 2

# Santana Motor en su contexto: el éxito excepcional del Plan Jaén

### 2.1. Santana brevemente

La actividad productiva de Santana Motor se ha centrado en la mayor parte de su trayectoria en la fabricación de automóviles. La empresa, situada en el municipio jiennense de Linares<sup>5</sup>, comenzó en 1955 como fábrica de maquinaria agrícola, tal y como se había dispuesto en el Plan Jaén de 1953 por iniciativa del Estado franquista. En 1956 obtuvo un acuerdo de colaboración técnica con Rover Motor LTD para la fabricación de sus vehículos Land-Rover en España, que se prologaría hasta 1988. Después, en 1958, se inició como productora de componentes de automóviles, al obtener el contrato con Citroën para la realización de las cajas de cambios; uno de los productos más avanzados tecnológicamente y generadores de empleo en la empresa hasta 1984. Aquel año apareció el primer vehículo todo terreno Suzuki fabricado en la planta linarense, tras haber firmado un pacto en 1982, que permitiría a la compañía nipona acceder al mercado europeo ante la previsible incorporación de España al Mercado Común.

Diez años después, en 1994, la multinacional japonesa hizo efectiva su intención de abandonar la factoría, justificada por los malos resultados económicos. La amplia movilización social impulsada por los sindicatos que se extendió entre los meses de febrero a mayo de 1994, reclamó la actuación de la Junta de Andalucía que, a través de la Sociedad de Promoción y Reconversión Económica de Andalucía (SOPREA), se convirtió en el accionista mayoritario. Tras 6 años de gestión pública, a finales de 2000 con un balance económico anual negativo y paralizada por la Unión Europea la autorización para recibir ayudas públicas, la dirección de la empresa acometió un proceso de segregación, privatizando buena parte del proceso productivo que conformaba Santana, con la intención de promover un parque de proveedores

---

<sup>5</sup> El término municipal de Linares está situado en nordeste de Andalucía, en el cuadrante noroccidental de la provincia de Jaén. Su extensión superficial es de 197,92 Km<sup>2</sup>; su altitud oscila entre los 265 y los 560 metros.



que ampliara los clientes potenciales. Asimismo, desde 2003 la Junta de Andalucía apuesta por la estrategia de diversificación productiva con objeto de construir tejido industrial en la zona, al establecer alianzas con empresas de sectores distintos al de la automoción.

La atención al contexto socio-geográfico e histórico del nacimiento de la empresa Santana Motor adquiere un valor fundamental para comprender el desarrollo de la empresa tanto en su dimensión económico-industrial como en lo que respecta a la gestión del personal y al desenvolvimiento de sus relaciones laborales en Santana. A tal fin, el presente capítulo describe un conjunto de elementos relacionados con los condicionamientos históricos, sociales y territoriales en el periodo considerado. Se relatan, en primer lugar, los análisis realizados por instancias académicas y políticas acerca de los problemas más graves que incidían en la provincia de Jaén a principios de la década de los cincuenta. Estas aportaciones sirvieron de guía para la elaboración del Plan de Industrialización de Jaén de 1953, cuya naturaleza y líneas de actuación se exponen a continuación. El tercer epígrafe que articula el capítulo ofrece la evaluación de los resultados del Plan Jaén en materia de industrialización a principios de la década de los setenta. El panorama que se desprende nos ayuda, por último, a señalar los rasgos estructurales de la economía andaluza desde la década de los cincuenta hasta comienzos del siglo XXI.

## **2.2. Algunos apuntes del entorno económico-social del nacimiento de la empresa Santana Motor**

El gobierno franquista propuso desde los presupuestos autárquicos correspondientes a su primera etapa un plan de desarrollo para Jaén con la intención de subsanar la situación de pobreza en la que se encontraba la provincia<sup>6</sup>. Una situación compartida con el resto de Andalucía y, en mayor medida, con su parte oriental – comprendida por las provincias de Almería, Granada, Málaga y Jaén.

Andalucía era, mediada la década de los cincuenta, un territorio con la mayor parte de su población activa dedicada a la agricultura, siendo ésta el núcleo principal de su actividad económica. Aunque no hay que olvidar que a la altura de 1960 la población activa agraria suponía todavía el 40% en España. Por su parte, el porcentaje de empleo no asalariado ocupado en la industria en la región oriental ascendía a casi la mitad del total de personas empleadas en este sector, mostrando la importancia

---

<sup>6</sup> Los presupuestos autárquicos fundamentaron la política económica del Régimen franquista durante la década de los cuarenta. No obstante, los primeros años cincuenta, a los que hacemos referencia, participan en buena medida de la idea de que “el desarrollo tenía que seguirse persiguiendo las mayores cotas posibles de autoabastecimiento, con miras a la meta final de la autarquía. [...] Lo importante era producir, consiguiendo los objetivos cuantitativos marcados, a pesar de que no fueran soluciones que optimizaran los recursos” (Barciela, 2003: 339-340).

de las formas de producción precapitalistas que todavía no habían sido desplazadas. Se trataba fundamentalmente de actividades de muy bajos rendimientos, frecuentes en las personas con ingresos complementarios, ligados sobre todo a la agricultura minifundista.

Según Delgado Cabeza, la ubicación de la economía andaluza a mediados de los cincuenta en el conjunto de la división del trabajo en España se corresponde con la etapa clásica de especialización regional, en la que se produce un aprovechamiento de las potencialidades naturales en una serie de actividades, haciendo un uso intensivo de la mano de obra y un empleo de técnicas rudimentarias. La actividad agrícola en Andalucía en esta década vendía más que compraba, generando un ahorro transferible a otras actividades que hubieran podido actuar como impulsor del desarrollo industrial. Sin embargo, el problema radicaba en las preferencias de los propietarios a la hora de destinar ese excedente: “Si ese volumen monetario generado en la agricultura se hubiera canalizado hacia la inversión industrial en la región, las condiciones económicas actuales serían bien distintas [...] Todos los indicios permiten afirmar que Andalucía ha financiado en parte el crecimiento en las regiones centrales [...] Los resultados del análisis realizado para el caso de las Cajas de Ahorro andaluzas, como intermediarios financieros, confirman ampliamente la existencia del trasvase de fondos hacia otras regiones” (Delgado Cabeza, 1981: 117).

Detengámonos en las condiciones de vida de la población en la provincia de Jaén. Los promedios anuales de la tasa de natalidad en Jaén entre 1951 y 1955 ascendían al 24,24 por cada mil habitantes, superando en poco la media de Andalucía oriental (24,02‰), pero con unas cifras sensiblemente mayores con respecto a España en su conjunto, cuyo promedio para esos años se situaba en 20,29 por mil habitantes. En Jaén, la mortalidad en el periodo 1946-1950 alcanzó el 12,86 por mil, por encima del 11,88 por mil correspondiente a Andalucía oriental<sup>7</sup>. Abundando en este mismo sentido, la mortalidad infantil en Jaén en 1950 alcanzaba la tasa de 86,62 por cada mil nacidos vivos, frente al 69,83 de España<sup>8</sup>.

Los servicios con los que contaban las viviendas en Jaén indican también esta pobreza comparativa del territorio y su gente: sólo el 13,52% del total de viviendas de la provincia contaba con agua corriente frente al 33,75% de España; de retrete-inodoro sólo disponía el 13,68% de las viviendas, frente al promedio estatal del 25%; el 0,34% de las viviendas contaba con instalaciones de calefacción, respecto al 2,60% en el conjunto estatal (Cazorla, 1993: 478). A estos indicadores debe añadirse el diferencial de renta *per capita* o rezago educativo. Así, la renta provincial *per cápita*, es

---

<sup>7</sup> A partir del quinquenio 1951-1955, la mortalidad más alta correspondió a la provincia de Almería (Cazorla, 1993: 204 y 212).

<sup>8</sup> Los datos proceden del estudio de Gómez (1992: 260) sobre la mortalidad infantil en España. Las tasas de mortalidad corresponden con las denominadas tasas de mortalidad infantil corregidas.

decir, haciendo abstracción de las diferencias internas, suponía en 1950 el 50% de la que se obtenía a nivel nacional, mientras el índice de analfabetismo en Jaén se situaba por encima del 46% (Duro, 1982: 86). La estructura social de la región en 1957, según el estudio de Cazorla, resultaba coherente con lo que cabía esperar del conjunto de indicadores económico-sociales, con una pronunciada desigualdad social como característica más notable de la misma. “En la zona oriental, y en proporción considerablemente menor en la zona occidental, aparece un gran desnivel entre las distintas capas que componen la sociedad. Resultado inevitable del subdesarrollo es el escaso volumen de la clase media, que sigue por inercia las pautas marcadas por una clase alta en su mayor parte anquilosada como falta de espíritu de iniciativa” (1993: 459-460).

En este contexto caracterizado por fuertes desigualdades sociales y un frágil desarrollo industrial, Linares constituyó un enclave singular. Su tradición fabril provenía de la actividad minera de la extracción del plomo y la industria metalúrgica en la que se basó el desarrollo productivo de la comarca iniciado a mediados del siglo XIX, cambiando el carácter netamente rural de Linares por uno industrial y minero: en 1865 la población obrera llegó a suponer el 30% de la población total. Sin embargo, la crisis de rentabilidad de los filones y un empresariado preocupado por la obtención de beneficios inmediatos llevaron a desestimar la necesidad de inversiones en equipos de explotación modernos. De este modo, a inicios del siglo XX se produjo un trasvase de capital hacia las minas de un municipio cercano, La Carolina, decayendo así el periodo de desarrollo y esplendor minero de Linares (Garrido, 1990: 302-325). Durante la II República el sector minero continuó su proceso de declive y crisis. Tras la guerra civil, la producción había descendido un 20%, los costes de extracción se habían elevado y con ello los precios finales del plomo. La irregularidad en el suministro de energía, imposibilitando el desagüe de los pozos y la escasez de importaciones de bienes de equipo hicieron descender, por su parte, la productividad del trabajo. La fuerte dependencia del capital extranjero, el cual decidía sobre las explotaciones, dificultó un adecuado desarrollo de la industria minera. Así, la población activa linarense ocupada en las minas y canteras era del 15,47% en 1960, para reducirse a tan sólo el 3,9% en 1975 (Franco, 1978: 522). El cierre de las últimas minas se conoció entrada la década de los 90. La creación de Santana trató de paliar esta situación, previo diagnóstico.

### **2.3. El diagnóstico académico: “La paradoja de la riqueza provincial”**

La investigación *sobre las causas y remedios del paro agrícola y otros problemas de la economía de Jaén* realizada por el licenciado en ciencias económicas por la facultad de Madrid José Joaquín Arias Quintana, constituye el diagnóstico básico de la situación económica y social de la provincia de Jaén a finales de los cuarenta, cuya repercusión llegará hasta la propia elaboración del *Plan Jaén*. El tra-

tamiento de la cuestión por parte del autor resulta de gran interés, porque bajo las premisas del desarrollo capitalista y las leyes de desenvolvimiento del libre mercado, justifica la intervención del Estado como protector de los sectores sociales más débiles<sup>9</sup> sin menoscabo del respeto al orden establecido y, por tanto a la propiedad privada.

La pregunta de partida de Arias Quintana contiene claras reminiscencias de aquéllas que los filósofos morales se hicieron en el siglo XVIII: “¿Cómo es posible que en una provincia tan rica exista, a la vez, tanta miseria, tantos pobres?” (Arias, 1951: 15). Con su investigación trataba de descifrar “la paradoja de la riqueza provincial de Jaén”.

La fuente de riqueza en la Andalucía de los años cincuenta se hallaba en la tierra y en Jaén, el 50% de ésta estaba dedicada al olivar, cuya producción alcanzaba las mayores cotas de todas las provincias olivareras en España. Aunque la renta generada se distribuía de forma muy desigual, puesto que la proporción en la que el trabajo participaba de la renta generada era pequeña.

En una región en la que en épocas de malas cosechas el paro afectaba al ochenta por ciento de la población agraria, resultaba evidente que la evolución de las cosechas y las condiciones de vida estaban estrechamente unidas. Aun así, merece la pena resaltar las proporciones y consecuencias de esta dependencia: la deficitaria producción agrícola de 1946 tuvo mucha más repercusión en Jaén que en el resto de España. Según los datos del movimiento natural de la población, las causas de mortalidad por inanición (hambre o sed, raquitismo, otras avitaminosis) en Jaén en 1946 superaron en un dieciocho por ciento al total de España (Arias, 1951: 61).

El diferencial negativo de la renta de un habitante de Jaén con respecto al conjunto de España, con las excepciones de Badajoz, Córdoba y Sevilla, respondía, en primer lugar, a la falta de continuidad en la prestación de su trabajo debido a la estacionalidad de los cultivos y, en segundo lugar, a la propia naturaleza del cultivo de secano, especialmente el olivo. No obstante, para el autor “esta distribución del producto del olivar no es caprichosa ni abusiva por parte de ningún factor de producción (empresario, capitalista o propietario). La distribución del producto del olivar, como la de cualquier otra producción, sigue una ley tan rigurosa como las leyes físicas [la del libre mercado]” (Arias, 1951: 16). El estímulo de unos suculentos beneficios, debidos en buena parte a los bajos costes laborales, fomentaba la calamitosa situación

---

<sup>9</sup> “La tendencia a la más económica utilización de las tierras de Jaén y, por otro, de la paralela tendencia, supuesta la neutralidad del Poder Público, a aumentar el cáncer laboral, que es el paro. La intrínseca incompatibilidad de ambas políticas es evidente [...] Su adecuada solución, suponiendo indiscutible la finalidad de aumentar la producción, recaba la acción del Estado en sentido antineutral, precisamente para defender la parte más débil: el factor trabajo” (Arias, 1951: 45-46).

de unos trabajadores abocados al subempleo, la emigración o el desempleo<sup>10</sup>. La lógica del negocio generaba un problema social: el paro.

Para Arias, el paro era el problema fundamental de la economía de Jaén. Distinguía dos clases según el origen del desempleo: una estructural, provocada por el excedente demográfico de la provincia, y otra debida a la demanda irregular de mano de obra en el secano que originaba el paro estacional. Este segundo tipo presentaba, a su juicio, un aspecto más pernicioso, puesto que “el paro permanente, con ser quizás hoy el más grave, tiene un carácter circunstancial valga la paradoja, en la economía no sólo de Jaén sino de la de España. Su arraigo no es, *per se*, definitivo” (Arias, 1951: 45). La industrialización era la forma de absorber los excedentes de población y así solventar el paro permanente. Pero dicha solución estaba condicionada por la efectividad de las importaciones de bienes de equipo. Arias pone en juego, llegado este punto, el argumento de la presión demográfica, identificándolo como el factor que apremia al desarrollo industrial. La imputación como causa final y última del problema del paro y del atraso al factor demográfico participa del siempre socorrido argumento malthusiano, que se verá más exacerbado aún en otros discursos sobre la situación económico-social de la provincia.

El paro estacional se reduciría gracias a la implantación de cultivos de regadío y al impulso de actividades industriales (artesanales) complementarias al desarrollo de la labor agrícola. Sin embargo, Arias expresa su escepticismo con respecto a la viabilidad de dicha solución, pues “el obrero requiere cierta cultura, predisposición, disciplina, interés, etc., que sería difícil hallar en el ámbito de Jaén, y aún más difícil, conseguir tal metamorfosis desde su estado actual” (1951: 73).

El autor señalaba como causas del paro, junto al crecimiento demográfico provincial y el monocultivo del olivo, al absentismo de los propietarios que, por un lado, utilizaban su capacidad de gasto y, por tanto, de estimulación del mercado interno fuera de Andalucía y, por otro, descuidaban la explotación eficiente de sus tierras, prefiriendo el cultivo del olivar que demandaba menos atención y generaba suculentos beneficios<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> “El fuerte crecimiento poblacional de Andalucía en la segunda mitad del siglo XIX, unido a la dura política de represión obrera llevada a cabo, habría presionado los salarios a la baja e impedido la sustitución de trabajo por capital debido al bajo coste de oportunidad de la mano de obra agrícola. Todo ello movió a los empresarios hacia la agricultura y permitió que, junto a las explotaciones muy rentables del valle de Guadalquivir, subsistiera la agricultura minifundista de Andalucía oriental de muy bajos rendimientos” (Martín Rodríguez, 1990: 360).

<sup>11</sup> “Los grandes hacendados recurrían insistentemente al mercado negro para realizar unas sobreganancias verdaderamente sustanciosas. [...] hasta tal punto que durante la mayor parte de los cuarenta, las cantidades comercializadas de trigo y aceite a través de esta vía ilícita superaron, con mucho, a las vendidas en el mercado oficial” (Cobo, 1989: 100-101).

La solución de la situación de pobreza de la provincia no descansaba en la redistribución de la tierra. La propagación de esa idea “crea un ambiente social rencoreso, de unas clases frente a otras” (Arias, 1951: 15). Igualmente, una política de redistribución de rentas “por medio de una política de obligatoriedad de ocupación impuesta a los patronos, sería decretar, sobre la ruina de la clase trabajadora, la de la clase patronal sin beneficio alguno, para el sistema económico y con riesgo de destruir tan esencial producción” (Arias, 1951: 103).

El problema social del desempleo era imputable en su mayor parte a factores económicos que se imponían con el carácter inexorable de las leyes naturales que no convenía alterar. Así, las principales causas argüidas eran calificadas como de orden técnico. Su tautológica explicación consiste en que la razón del paro se hallaba en el exceso de oferta y el origen de la escasa participación en la riqueza de los obreros agrícolas se reducía a una cuestión técnica. En esta argumentación apunta tímidamente el origen histórico de los “factores” para negar de inmediato la contingencia, toda huella de capricho o abuso y observar las circunstancias como si fueran el tiempo atmosférico. Las relaciones sociales han desaparecido: los mecanismos del orden social, tales como la distribución del producto del olivar, deben ser tratados como principios universalmente aceptados e inmutables. La gran dimensión de las fincas de secano respondía sólo a razones meteorológicas y agronómicas, “no resulta, pues, del capricho de la voluntad humana la distribución de la propiedad ya que las causas más o menos artificiales que le dieron origen (herencias, donaciones, desamortizaciones, etc.), perdieron su virtualidad en el tiempo” (Arias, 1951: 30). Las causas de la pobreza en Jaén escapaban a la intervención del hombre. Sólo conservando el orden social establecido, se podría realizar una eficaz política de distribución de rentas para la que concitaba la intervención del Estado: “la descompensación económico-social de las clases sociales obreras de Jaén respecto del total de las provincias españolas es lamentablemente cierta. Y no puede ocurrir de otro modo en tanto el Estado no eleve el poder de compra, por medio del mecanismo de política compensatoria de sus ingresos, a tales clases sociales” (Arias, 1951: 61) En este sentido, demandaba una mayor dotación a la Diputación provincial para que ejerciera el papel de creador y mediador de una “demanda suplementaria de trabajo” (1951: 83), “para que los obreros estacionales puedan acogerse a las ayudas públicas es preciso que se les cree trabajo con el que ganen el salario, pero esto no depende de su voluntad ni tampoco de la de los empresarios cultivadores” (1951: 103).

Arias apunta al sistema de regulación de precios del aceite como uno de los máximos distorsionadores del mercado de dicho producto, proponiendo, entonces, el cese de la intervención en los precios que no beneficiaban al consumidor y, por contra, estimulaban el desvío de la producción hacia el mercado negro. Tal medida conseguiría una rebaja del precio del aceite y tendría “repercusiones muy favorables en relación a la disminución del paro” (Arias, 1951: 69), pues los empresarios dejarían de canalizar “hacia sectores completamente extraños al sacrificio cooperativo

de los factores de la producción hacia el sector especulativo del mercado negro, que recibe tales rentas como beneficios extraordinarios” (Arias, 1951: 102).

El informe de Arias sobre los problemas más acuciantes en la provincia de Jaén funda su análisis en los principios del liberalismo económico, mostrando una actitud comprensiva con las medidas políticas tomadas por el régimen franquista como manera de enmendar los errores del último gobierno republicano. En contraste, la exposición de motivos que justifican el Plan Jaén adoptará un discurso enaltecedor del régimen franquista y del movimiento falangista, aun participando del diagnóstico de la situación hecho por Arias Quintana.

## 2.4. La intervención estatal: el Plan Jaén de 1953

El gobierno decidió abordar la calamitosa situación de la provincia de Jaén adoptando medidas análogas a las puestas en marcha en la provincia de Badajoz. Así, hacía constar la Orden de la Presidencia del Gobierno de 27 de febrero de 1952: “el decidido propósito del Gobierno de aminorar e incluso llegar a la anulación de los problemas sociales de paro que algunas provincias españolas tienen planteados impone la adopción de decisiones urgentes para que tales propósitos se conviertan, en plazo próximo en realidades. Entre las provincias españolas de mayor paro campesino y menor nivel de vida medio de la clase obrera se encuentra la de Jaén, en la que como consecuencia de causas de diversa índole, se plantean problemas crónicos de paro, agudizados en los años de condiciones meteorológicas adversas” (Ignacio, 1960: 21)<sup>12</sup>.

Para emprender esta acción estatal el 22 de abril de 1952, se constituyó una Comisión Técnica mixta con objeto de elaborar el “Plan coordinado de Obras, Colonización, Industrialización y Electrificación de la provincia de Jaén”, para, en función de los recursos de la provincia que pudieran explotarse y producir la riqueza necesaria, determinar posteriormente la naturaleza, la capacidad y el emplazamiento de las obras e iniciativas. Así quedó recogido en el discurso del Gobernador Civil de la provincia de Jaén Felipe Arche Hermosa<sup>13</sup>: “Si del estudio de estos recursos potenciales se aprecia que los hay ociosos, como en el presente caso se dispone de mano de obra, en lo que habrá que pensar para ponerlos en producción es en las fuentes de donde se ha de sacar la iniciativa privada o del Estado”. Una iniciativa con tales pretensiones

---

<sup>12</sup> La información principal sobre el Plan Jaén se encuentra en este curioso ejemplar: *El “Plan Jaén”*, Revista Ibérica, Barcelona. En él se reproduce el contenido de lo dispuesto en el Plan Jaén de 1953, así como discursos oficiales anteriores y posteriores a su puesta en marcha. El autor de este informe, Ignacio Puig, S.I., hizo otras publicaciones de divulgación científica sobre temas relacionados con la química o la astrofísica.

<sup>13</sup> Felipe Arche Hermosa fue delegado provincial de la Falange en Santander desde 1939 a 1950, para después ser nombrado gobernador civil de la provincia de Jaén hasta su cese en 1963.



no podía dejarse a la iniciativa privada. De manera que tomando como referencia el “Plan de Industrialización. Electrificación y Riegos de Badajoz”, se acordó poner en marcha el *Plan Jaén*, financiado en su mayor parte por el Estado pero también con caudal privado.

El presupuesto inicial aportado por el Estado ascendía a 4.208.446 pesetas y con ello, se pretendía acometer una serie de mejoras tales como ampliar y mejorar los sistemas de riego, acrecentar la disponibilidad de energía eléctrica, llevar a cabo prospecciones en las zonas mineras de plomo de Linares, captar aguas subterráneas, repoblar los bosques, dotar de electricidad a cien localidades y emprender la construcción de dos ferrocarriles y de cinco almacenes reguladores de aceite. Asimismo, el *Plan* preveía abrir a concurso para la iniciativa privada veintisiete fábricas de distintas especialidades por un “patronato de pro-industrialización”. Con la base industrial prevista se crearía un polo de atracción de nuevos proyectos industriales (Ignacio, 1960: 72).

La única industria destacada antes de diseñar el *Plan Jaén* era la relacionada con el aceite y sus derivados. El resto del escuálido panorama de la industria provincial aparecía detallado como “el estado de la industria antes del Plan”, donde se relacionaba una pormenorizada lista de talleres ubicados en diferentes ramas industriales: la industria de las piedras y tierras (para obtención y elaboración de piedras naturales, de piedras artificiales, de ladrillo, de cerámica y de vidrio), la industria textil y del vestido (lavado y tejido de la lana, hilado y tejido del algodón, fabricación de puntos de media, fabricación de cuerdas de cáñamo y deshilachado de trapos y fabricación de estopa, confección de sombreros y calzado ), industrias químicas (destilación de resina de madera, fabricación de colores, laboratorios de preparados farmacéuticos, fabricación de perfumes y aceites esenciales, preparados cosméticos, industria de jabones, de ceras y velas, fabricación de artículos de piel y fabricación de caucho duro), industria de la alimentación (molinería para la fabricación de harina, confiterías, fábricas de pasta para sopa, una azucarera, fábrica de productos de cacao, fábricas de embutido, de conservas, tostadores de café y fábricas de bebidas refrescantes, de aguardientes y de vino), industrias de la madera (muebles, carreterías, juguetes), industria de papel y de reproducciones (veinte imprentas y la editorial del *Diario Jaén*). Concluyendo con la recopilación de industrias existentes antes de Plan, las actividades que más nos interesan: dentro de la industria de obtención y trabajo de metales se encontraban acerías y talleres de laminación de hierro y acero, construcción de máquinas y aparatos, talleres de fabricación de artículos de hierro, cerrajería, hojalatería o fontanería. En el ramo de máquinas se menciona una constructora de motores de explosión con 15 obreros y otros talleres dedicados a la reparación de motores y de maquinaria agrícola. En el ramo de la construcción de vehículos terrestres y aéreos se detallaban varios talleres de relativa importancia y, por último, un taller dedicado a la construcción de transformadores como representante de la industria electrotécnica y de mecánica de precisión.



El *Plan Jaén*, a partir de las necesidades determinadas por el estudio de la Comisión Técnica, propuso la creación de las siguientes factorías ubicadas en diferentes localidades de la provincia: una industria de cementos y derivados como tuberías, baldosines o ladrillos dada la demanda de materiales de construcción; industrias alimentarias: una azucarera, una destilería, una conservera de vegetales, una fábrica de lino y de cáñamo, una de extracción de aceite de linaza, otra para la cura y fermentación de tabaco, una granja lechera, un matadero industrial; industrias del aceite; una serie de industrias auxiliares dedicadas a la fabricación de bidones y de sosa cáustica y otro grupo de industrias para el aprovechamiento de productos naturales: fábricas de celulosa y de pinturas. Asimismo, se preveía una manufactura de hilatura y tejido de lana y otra para el tratamiento de residuos agrícolas.

Entre todas las propuestas del Plan, la que atañe al objeto de nuestro trabajo consiste en el proyecto de ubicación de una industria para la fabricación de maquinaria agrícola, aprovechando el carácter rural de la provincia de Jaén. Pero, más que instalar una fábrica de nueva planta para producir maquinaria similar a la de la región, se creyó más adecuado, en principio, acondicionar mediante ampliaciones algunas de las manufacturas existentes. Linares fue considerado el emplazamiento más apropiado, al concentrar la principal industria mecánica. Para la adquisición de esta fábrica se convocaría un concurso, al que podrían concurrir tanto los industriales que desearan llevar a cabo la instalación de nueva planta, como los que se decidieran a la ampliación de sus talleres mecánicos. Del estudio de las proposiciones la “Administración podría deducir lo que más conviniera a la economía nacional”. Los estímulos a la iniciativa privada contemplados comprendían en primer lugar, la expropiación de terrenos para la instalación de la fábrica; en segundo lugar, el suministro preferente de material de construcción para la fábrica; en tercer lugar, el aprovisionamiento preferente de materias primas intervenidas, en cuarto lugar, la exención del cincuenta por ciento de los impuestos durante diez años; y por último, apoyo de la Administración ante los organismos de crédito del Estado (Ignacio, 1960: 133).

En el discurso del gobernador civil de Jaén también se consideraban aquellas acciones sociales que tenían por objeto incidir directamente sobre el factor humano y que formaban parte de las medidas contra el paro: la capacitación y la educación de la mano de obra. Para lograr esta capacitación se debía comenzar por fomentar la instrucción y la cultura. La carencia de ambas cosas entre el proletariado tenía su origen en la escasez de vocaciones sacerdotales: “Éstas escasean por la ignorancia religiosa que se traduce en la más lamentable inmoralidad, incrementada por el miserable amontonamiento en que viven muchas familias” (Ignacio, 1960: 221). En consonancia con esta perspectiva decimonónica de la cuestión obrera, las medidas adoptadas para la capacitación de la mano de obra descansaban en el fomento de las Escuelas Profesionales y los institutos laborales, que tendrían como fin primordial y esencial el de “dar enseñanza religiosa, patriótica, social y profesional de modo gratuito entre la gente necesitada de las poblaciones rurales, con preferencia en la clase

obrero y artesana”. Las Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia (SAFA), fundadas en 1943, fueron promocionadas con el propósito social de “la restauración de la familia obrera cristiana en todos los órdenes” (Ignacio, 1960: 229-230).

En el “Informe” del Gobernador Civil, Felipe Arche, citado profusamente por Ignacio, aparece también la dimensión mitificadora de la figura del pobre: “impresionan la dignidad y el señorío con que este pueblo sobrelleva miserias y calamidades, que sólo quien las conoce puede imaginar” (1960: 224-225). Asimismo, Arche Hermosa señalaba las manipulaciones a las que el pueblo llano estaba expuesto, pues “no hay que olvidar que prédicas utópicas, con más o menos virulencia, vienen haciendo desde el pasado siglo quiméricas propuestas de distribución de tierras. Pero esto, en nada ni en nadie debe pesar a la hora de las soluciones, que no pueden venir por ese lado, porque repartir seco sería tanto como repartir miseria a manos llenas para todos” (1960: 225).

Las semejanzas entre el “informe” del Gobernador Felipe Arche y el estudio de Joaquín Arias Quintana parecen indicar que el primero está fundamentado en el segundo, pues el Gobernador Civil no hace referencia al estudio del economista. No obstante, Felipe Arche niega la importancia atribuida al monocultivo del olivar o al absentismo empresarial como causas del paro, tal y como sostenía Arias Quintana. Para el Gobernador el crecimiento demográfico constituye la causa principal del paro obrero: “natural es que el problema sea la falta de medios económicos para atender al incremento de la población en el estado actual de la explotación de sus recursos naturales” (Ignacio, 1960: 71). La utilización del argumento malthusiano deja fuera de consideración la estructura de la propiedad y los modos de explotación de las tierras en manos de unas clases dominantes que eran favorecidas por las decisiones gubernamentales<sup>14</sup>. Mientras, por otro lado, desde la estructura propagandística del Movimiento Falangista a través de su Ministro Secretario General del Movimiento, José Solís, en un acto de masas en Jaén en 1958, se afirmaba: “tenemos una revolución en marcha”. Una “revolución” con un líder carismático al frente, así lo señalaba el Gobernador Civil Felipe Arche en 1956: “Nuestro Caudillo vio con claridad que, para levantar la provincia de Jaén, era necesario utilizar un dinero como instrumento de inversión [...] Gracias a esa clarividencia de Franco y a la fecundidad de nuestro Movimiento, van a ser muchos miles de españoles los que se transformarán de mendigos en consumidores, de esclavos en hombre libres” (Ignacio, 1960: 294-295). Nótese la estrecha afinidad entre el objetivo nacional y el objetivo capitalista.

---

<sup>14</sup> La política agraria franquista en el periodo 1951-1959 supuso la adopción de “medidas tendentes a fomentar el desarrollo y modernización del sector agrario. [...] Todo ello favoreció un proceso de desarrollo que se tradujo en la recuperación de producciones y del consumo alimenticio. [...] Los cincuenta pueden considerarse como los años dorados de la agricultura tradicional. [...] Pero pronto se vieron los límites de estas reformas: la protección de los viejos intereses” (Barciela, 2003: 361-362).

## 2.5. La evaluación del Plan Jaén: los motivos de su fracaso

Las inversiones previstas en el *Plan Jaén* debían realizarse en un periodo variable de entre 6 o 15 años. En 1964, el Ministerio de Agricultura declaró a la provincia “zona de preferente localización industrial agraria”, prorrogando los beneficios del *Plan Jaén* con ocasión de los Planes de Desarrollo Nacional. La evaluación del Plan que mostramos procede de los análisis sobre los resultados del *Plan Jaén* realizados por Duro (1982) sobre la base de las tablas input-output elaboradas por la Comisaría del Plan de Desarrollo a comienzos de la década de los setenta. La investigación de Duro demuestra el incumplimiento de los objetivos trazados en el Plan Jaén, al no resolver ni paliar los problemas estructurales del tejido industrial jiennense, pues éste siguió adoleciendo de un insuficiente grado de integración, dado que las relaciones internas que mantenían los distintos sectores productivos eran muy escasas y estaban orientadas hacia sectores fuera de los proyectados en el *Plan*. La escasez de las relaciones económicas por medio de las compras y las ventas entre las distintas industrias ponía de manifiesto la incapacidad del sector industrial para convertirse en el motor de la economía provincial (Duro, 1982: 92-94).

Los cifras son elocuentes del incumplimiento de los objetivos: en 1953, se preveía la instalación de treinta y cinco fábricas mediante concurso público, sin embargo, en 1958, cinco años después, una vez modificado el *Plan* estaban en funcionamiento sólo tres fábricas: cemento, maquinaria agrícola ampliada a vehículos todoterreno y sosa. En 1970, el resultado del *Plan* era el siguiente: en funcionamiento la fábrica de cemento, la de maquinaria agrícola, la de viguetas de hormigón y la de textiles; seis industrias habían sido adjudicadas sin haber llegado a iniciar sus actividades; una fábrica de sosa construida permanecía sin funcionar y un matadero industrial cuyo concurso se declaró desierto por falta de peticiones (Duro, 1982: 99).

Las causas de este relativo fracaso, según Duro, se hallan en la falta de respuesta de una iniciativa privada aquejada de demasiadas dificultades y sin perspectivas atrayentes. Esta situación se ve agravada por la falta de repercusión del entramado industrial sobre la actividad del resto de los sectores.

Con respecto a las industrias del “patronato pro-industrialización”, el gran número de proyectos presentados hizo claramente insuficientes los fondos presupuestados. El resultado final supuso que de las 689 solicitudes sólo fueron atendidas el 11% y, de ellas, la mitad habían cerrado en 1970. En 1965, con la prórroga del *Plan Jaén* “al no estimarse plenamente alcanzada la industrialización perseguida por la Ley del Plan”, el “patronato” desapareció y tomó el relevo la “comisión provincial de servicios técnicos”. En el periodo 1966-1972 de 144 proyectos presentados se subvencionaron 130 empresas con una inversión de siete mil millones de pesetas y la creación prevista de más de 15 mil empleos. Sin embargo, en Linares, a finales de los setenta, de todas las empresas que se acogieron a las ayudas del *Plan* sólo subsistían dos: Metalúrgicas Santana y Carnaud.

Evidentemente, los objetivos del *Plan Jaén* no se cumplieron y varios son los motivos relacionados con las propias concepciones económicas, políticas y administrativas del régimen: en primer lugar, el desajuste entre los objetivos y los medios financieros presupuestados. En segundo lugar, las soluciones proyectadas no incidían sobre la raíz de los problemas. En tercer lugar, faltó la actuación eficaz de un órgano director del proceso que invirtiera con mejor criterio que el de “la necesidad de gastar unos fondos presupuestados” (Duro, 1982: 107). En cuarto lugar, el sistema de economía cerrada y aislacionista favoreció las situaciones de desabastecimiento de materias primas básicas, no sólo para la industria sino para el resto de obras programadas. Ante las dificultades de importación de capital fijo, muchas empresas se vieron en la necesidad de adquirir maquinaria prácticamente en desuso y anticuada de zonas industrializadas, dando lugar a graves problemas de mantenimiento y de baja productividad. En quinto lugar, hay que resaltar los motivos de orden administrativo como el centralismo del régimen que excluyó la participación de la provincia o la descoordinación entre los organismos con competencias en la materia. Finalmente, el cambio de orientación de la política económica nacional a finales de los cincuenta obstaculizó el desarrollo industrial de la provincia con las medidas de contención del gasto público y de devaluación de la peseta que encareció la importación de suministros. Así, a comienzos de los sesenta, España asumió la llamada política de polos de desarrollo, nacida del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial), según la cual la inversión debía dirigirse hacia los sectores y las zonas con claras potencialidades de crecimiento, de modo que el desarrollo de las zonas atrasadas quedaba en un segundo plano. En Andalucía, el primer plan de desarrollo eligió Huelva y Sevilla para el impulso de estos dos polos y el segundo, Córdoba y Granada, quedando Jaén excluida de la estrategia industrial de la época desarrollista del último periodo del franquismo (Duro, 1982: 105-115).

## **2.6. Entre el estancamiento persistente, el subdesarrollo y la salida migratoria, la excepción de Santana**

El *Plan Jaén* no cumplió el papel previsto de incentivo al desarrollo industrial de la provincia. A lo largo de cuatro décadas, de los sesenta hasta comienzo del siglo XXI, podemos comprobar cómo, aunque ha habido cambios, la debilidad económica y social, el diferencial en los indicadores sociales respecto a Andalucía y el conjunto de España continúa siendo una característica principal de la región.

En la década de los sesenta, en Andalucía perduraba una situación próxima a la de 1930. El débil porcentaje de población ocupada en la industria se situaba incluso por debajo de las magnitudes de dicho año, aunque en el campo se advertían algunos elementos de mejora de las explotaciones. Los años sesenta supusieron un periodo de fuerte crecimiento para la economía española que participó del “largo ciclo de expansión del conjunto de la economía occidental”, al combinarse cuatro

importantes factores: bajos precios de las materias primas, en general, y del petróleo, en particular; mayor disponibilidad de fuentes de financiación procedentes de las divisas de los inmigrantes, de los ingresos por turismo y de la afluencia de capitales extranjeros; facilidades para la adquisición de tecnología y bienes necesarios para la expansión de la producción y, finalmente, abundantes disponibilidades de mano de obra (García Delgado y Jiménez, 2001: 142 y 138).

Andalucía contribuyó a este proceso con enormes contingentes de fuerza de trabajo compuestos en su mayor parte de obreros del campo. Entre 1951 y 1975, el saldo migratorio en la provincia de Jaén ascendió a 381.451 personas menos, de las que 183.200 habían emigrado entre 1961 y 1970 (Cuadrado, 1981: 50 y Sáenz, 1978: 12). La emigración fue la «solución malthusiana» al problema del excedente laboral, identificado en los diagnósticos que habían dado lugar al Plan Jaén. Al tiempo, esta salida migratoria supuso el quebranto del modelo de producción rural basado en la abundancia de la mano de obra, los bajos salarios y una producción acorde con un mercado poco extensivo y diversificado en sus demandas alimenticias. La atracción de mano de obra hacia las ciudades y la disposición de mayores ingresos implicaron cambios en la demanda de productos alimenticios, repercutiendo en la producción agraria (García Delgado y Jiménez, 2001: 143).

Así, a partir de mediados los cincuenta la mano de obra se fue volviendo más escasa y más cara. El alza de los salarios agrícolas actuó como impulsor de la mecanización, aumentando el consumo de productos industriales<sup>15</sup>. Sin embargo, el problema del campo continuó sin solucionarse: más de la mitad de la población activa se componía de trabajadores por cuenta ajena, de entre los cuales casi la totalidad eran eventuales. “Se trata de una agricultura proletarizada «desde siempre», en la que la fuerza de trabajo es usada sin fijación a una tarea o espacio alguno” (Delgado Cabeza, 1992: 75).

El nivel de salarios reales en esta década se mantenía en valores inferiores a los de 1936: la remuneración en la agricultura por persona y año para 1960 se situaba en 9200 pesetas en Andalucía, mientras que en Cataluña, alcanzaba las 22800 pesetas. De la década de los 50 a la de los 60, los salarios medios en las industrias de transformación en Jaén descendieron del 81,6% de 1955 al 71,3 de 1960, siendo 100 el promedio nacional (Cazorla, 1993: 400). Según la Encuesta de Presupuestos Familiares de 1964 y 1965, un tercio de las familias andaluzas vivía al borde de la indigencia.

A partir de 1964, Andalucía experimentó un periodo de diez años de crecimiento económico, pero muy polarizado y desarticulado, es decir, unos pocos sectores crecieron rápidamente pero desconectados del resto. Además la riqueza originada por el proceso de modernización agraria no se transfirió a la industria, orientándose

---

<sup>15</sup> “En 1962, las provincias de Andalucía occidental y la misma Jaén presentaban una mayor mecanización que la media española y el resto de las provincias agrarias sureñas” (Zambrana, 2006: 99).

“hacia otras actividades que, antes de permitir mejorar sus niveles de industrialización, terminaron de sancionar sus desventajas con respecto a otras regiones españolas” (Bernal y Parejo: 2001: 324). Así pues, la economía andaluza continúa basándose en la agricultura y en sectores relacionados como aceites y grasas, alcoholes y bebidas, conviviendo con el surgimiento de formas productivas modernas de nivel tecnológico medio. Por otro lado, buena parte de las actividades industriales instaladas en la región debían su ubicación al desplazamiento de fases del proceso productivo creadoras de menor valor añadido y generadoras de mayor contaminación como la industria petroquímica, papel y productos derivados o producción y primera transformación de metales (Delgado Cabeza, 1992: 85). Sin embargo, el crecimiento económico de la década de los sesenta no tuvo su correlato en la creación empleo, pues en Andalucía se destruyeron más puestos de trabajo que los creados en esa misma época en territorios como Cataluña (Delgado Cabeza, 1992: 82).

La recesión económica sufrida desde 1973 a 1985 profundizó las deficiencias de la economía y agudizó las desigualdades. Desde 1975, el índice de producción industrial tuvo una evolución sistemáticamente decreciente. Lo que demostraba la incapacidad del sector industrial para generar el suficiente volumen de empleo para una población cuyas oportunidades de emigrar se vieron reducidas a partir de 1974, debido los efectos del primer shock petrolífero en las economías demandantes de mano de obra hasta ese momento (Cuadrado, 1981: 269). Durante el ciclo expansivo del conjunto de la economía española entre los años 1985-1990, la inversión industrial mantuvo la misma pauta de polarización, concentrándose el 80% de ella en el 19% del territorio. “Todas estas características de la actividad industrial en los últimos años suponen la continuidad, la profundización de los rasgos estructurales que han venido definiendo las últimas décadas de la problemática del sector industrial en Andalucía” (Delgado Cabeza, 1992: 108). Si nos atenemos a la estructura de la ocupación por sectores en la provincia de Jaén, según la Encuesta de Población Activa en 1975 la industria empleaba tan sólo al 16% de los ocupados frente al 39,5% de la agricultura y el 37% en los servicios (INE, 1975a)<sup>16</sup>.

A comienzos de los ochenta, una buena parte de las inversiones se destinaban a sectores en declive como el textil y la confección, el cuero y el calzado que reproducían el minifundismo empresarial cuya ventaja comparativa radicaba en los bajos costes laborales (Sánchez Campillo, 1987: 146-148). En el campo se produjo un cambio importante en la distribución del valor añadido, de tal modo que el excedente empresarial pasó del 62,3% de los años setenta al 81,8% de los ochenta. Por el contrario, la masa salarial descendió drásticamente su participación en el valor añadido,

---

<sup>16</sup> Los datos deducidos del padrón de 1975 indican que el municipio de Linares presentaba una distribución bien distinta, puesto que la población activa dedicada a la agricultura en Linares suponía un 7% frente al 48% de la provincia de Jaén. Asimismo, mientras los activos ubicados en la industria manufacturera representaban un 13% en Jaén, en Linares la cifra ascendía al 38% (INE, 1975b).

pasando del 37,7% al 18,2%. En términos de distribución de la renta, en 1975 las del trabajo participaban con 49,2% del total generado, frente al 50,8% de beneficios empresariales. En 1989, la desigualdad se había profundizado: la renta de trabajo suponía el 24,7% del total y los beneficios empresariales habían ascendido al 73,1%. Sin embargo, en el conjunto de la agricultura española las rentas salariales crecieron un 7,7% y las rentas de capital lo hicieron en un 64,6% (Delgado Cabeza y Vázquez, 2002: 193-194). Entre los años sesenta a finales de los ochenta, había aumentado la desigualdad en la distribución del excedente generado en la agricultura. “La centralización de la riqueza que proviene del sector agrario es una de la claves para entender el secular subdesarrollo andaluz” (Delgado Cabeza, 1992: 103).

**Tabla 1**

*Tasa de actividad y desempleo en Jaén*

	1976	1981	1986	1991	1996	2001	2004
Tasa Actividad	44,99	41,83	41,7	47,97	49,36	51,01	50,93
Tasa Desempleo	5,88	15,57	26,45	26,6	33,27	19,72	18,4

FUENTE: Elaboración propia a partir del cuarto trimestre de EPA (después de los cambios metodológicos de 2002), IEA.

El análisis de los principales indicadores del mercado laboral de la provincia de Jaén desde 1976 hasta comienzos del siglo XXI permite observar este panorama desde la perspectiva del empleo (aunque quizá sería más preciso decir del desempleo). La tasa de actividad jienense siempre ha permanecido por debajo de la española, partiendo del 44,99% en 1976 hasta el 50,9% en 2004. Una cifra todavía inferior al 56,07% de España y al 54,09% de Andalucía. No obstante, los niveles de desempleo en la provincia durante este periodo ponen de manifiesto con mayor claridad las escasas perspectivas laborales. Partiendo de niveles en torno al 6% en 1976, en cuatro años la cifra se multiplicó por tres y, tras un breve retroceso, compartiendo el ciclo de destrucción del empleo a escala nacional, el paro aumentó del 13,54% de 1982 al 32,91% de 1984. El periodo de recuperación económica a nivel nacional, que tuvo lugar a partir de 1985, mantuvo las tasas de desempleo en Jaén en torno al 28% que, sin embargo, seguirían aumentando con el inicio de la década de los noventa hasta alcanzar el máximo de 35,06% en 1995. A comienzos de 2000 los niveles de desempleo en la provincia de Jaén se situaban en torno al 20%, descendiendo al 18,04% en 2004, dato todavía superior al 15,99% de Andalucía y el 10,38% de España (según datos de la EPA tras la reforma metodológica de 2002).



**Tabla 2***Tasas de desempleo y ocupación por sectores productivos en Jaén*

	1976	1981	1986	1991	1996	2001	2004
Tasa de desempleo agricultura	38%	19%	49%	30%	38%	44%	38%
Tasa de ocupación agricultura	35%	28%	26%	14%	20%	22%	13%
Tasa de desempleo industria	8%	10%	8%	12%	5%	7%	5%
Tasa de ocupación industria	17%	17%	21%	25%	16%	17%	14%
Tasa de desempleo servicios	11%	12%	13%	21%	21%	27%	30%
Tasa de ocupación servicios	35%	38%	43%	51%	53%	50%	50%

FUENTE: Elaboración propia a partir del cuarto trimestre de EPA (después de los cambios metodológicos de 2002), IEA.

Distinguiendo por sectores productivos, el mayor nivel desempleo en el periodo estudiado corresponde a la agricultura que partía de una tasa del 38% en 1976, alcanzando un máximo de 49% en 1986, para situarse a finales de los noventa y principios de 2000 en niveles que rondaban, e incluso superaban, el 40% –en 2004, la tasa de paro agrícola suponía el 38%. Esta magnitud adquiere mayor significado al compararla con el 8% de paro agrícola en España en 2004 y el 20% andaluz que, aunque elevado, se situaba 18 puntos porcentuales por debajo de la jienense. El paro en la industria, acorde con su menor peso en la estructura del empleo, suponía tasas mucho más reducidas: desde el 8% de 1976, llegando a un máximo de 15% en 1992, para situarse en un 5% en 2004 –idéntico al de Andalucía y bastante inferior al 12% de España. Por su parte, el desempleo en el sector servicios ha ido aumentando conforme fue adquiriendo mayor importancia: del 11% de tasa de paro en 1976, pasando por el 21% en 1991, hasta un 30% de los parados de Jaén en 2004. En esta rama, la tasa de paro regional y nacional en 2004 se hallaban por encima: 40% y 45%, respectivamente. La disminución del peso de la ocupación agrícola se ha intensificado en los últimos años, pasando del 22% de 2001 al 13% de 2004 –una proporción sensiblemente mayor que la española (5%) y también de la andaluza (9%). Sin olvidar que se partía del 35% en 1976 y del 27% en 1984. La importancia relativa de la ocupación industrial en la provincia, oscilante entre 1976 y 2001, se mantuvo en torno al 17%, disminuyendo al 14% en 2004. Esta tasa de ocupación industrial es superior a la andaluza (11%), pero queda a distancia del promedio estatal (18%). Por su parte, las tasas de ocupación del sector servicios han experimentado un crecimiento notable en los últimos años, pasando del 50% en 2001 –una proporción idéntica a la de 1984– al 61% en 2004, inferior al 65% que representa este sector en Andalucía y España.

La debilidad del desarrollo industrial andaluz, en general, y jienense, en particular, quedaba descrita en el año 2000 por el Observatorio económico de la provincia de Jaén: “nuestra provincia está orientada básicamente a actividades tradicio-



nales, o de demanda de contenido tecnológico bajo, cuyas características son: pequeña dimensión de los establecimientos, gran intensidad en la utilización de recursos naturales y de mano de obra, uso de tecnología estandarizada, [...] y, en definitiva, bajos niveles de productividad” (Muñoz, 2000: 130). En el contexto de la creciente competencia internacional, Andalucía debería potenciar actividades generadoras de valor añadido, en vez de aferrarse a viejas inercias propias de otros tiempos en los que la abundancia de trabajadores sin formación y las políticas proteccionistas permitían a los empresarios obtener beneficios basándose exclusivamente en estrategias de reducción de los costes laborales.

Transcurridos más de cincuenta años desde el análisis de Arias Quintana (1951), el desempleo continúa siendo el problema principal del mercado laboral jienense que comparte sus rasgos básicos con la situación andaluza: una baja tasa de actividad, sobre todo femenina; un elevado nivel de paro de larga duración; un alto grado de temporalidad de los empleos; una parte significativa de economía sumergida y una alta participación de la población activa en las labores agrícolas, en el caso de Jaén, en el monocultivo del olivar (Ortega, 1999: 138-139)<sup>17</sup>. “La centralización del excedente, asociada a una desigual estructura de la propiedad de la tierra, que ha sido su elemento clave en el planteamiento de la «cuestión agraria» en el campo andaluz, continúa presente en un proceso que conlleva un progresivo distanciamiento entre población y recursos” (Delgado Cabeza y Vázquez, 2002: 206).

El contexto social y económico de la creación de Santana a principios de la década de los cincuenta muestra la provincia de Jaén acuciada por el desempleo estacional del monocultivo del olivar. Del mismo modo, las condiciones de vida de los años cincuenta y sesenta del siglo XX informan de la desigualdad y la explotación sufrida por gran parte de su población. Los diagnósticos realizados sobre el desempleo no incidieron en la raíz del problema, que apuntaba hacia las preferencias de los propietarios en el destino del excedente. De esta manera, por más que la política de industrialización franquista concretada en el Plan Jaén pretendiera aprovechar las potencialidades del territorio (aunque quizás más en el discurso que en los hechos), al promover una fábrica de maquinaria agrícola en un entorno rural con cierta tradición de talleres mecánicos, sus incentivos aparecían insuficientes a todas luces.

El fracaso en la consecución de los objetivos del Plan Jaén de la década de los cincuenta, que había quedado patente en los setenta, se proyecta en la actualidad, pues los problemas estructurales a los que intentaba dar respuesta siguen sin haberse superado. Santana resultó una consecuencia positiva de las disposiciones gubernamentales.

---

<sup>17</sup> Los estudios actuales sobre la dinamización económica en el ámbito rural subrayan que “es necesario romper con el círculo vicioso que comienza con la dispersión económica y con la lejanía a los centros de generación de riqueza, continúa con el drenaje continuo de la población más activa y desemboca, de nuevo, en la pérdida de tejido económico” (Bruque *et al.*, 2006: 338).

mentales del momento, pero constituyó la excepción a la regla del desempleo en la zona.

Las desigualdades estructurales de la economía andaluza se actualizan al hilo de las crisis que impone la economía capitalista. La creación de oportunidades para la población andaluza persiste como el desafío más importante, pero en un contexto histórico muy diferente en el que los movimientos de emigrantes en la década de los sesenta han dejado de suceder para dar lugar a la inmigración norteafricana y subsahariana que llega para trabajar en la recogida de la aceituna. Esta situación no debería ser interpretada meramente como la mejora del nivel de vida y expectativas laborales de los autóctonos, sino también como el resultado de un desplazamiento entre fuerzas de trabajo que buscan un acomodo entre las actividades generadas por un capital que tiene el mundo como escala de operaciones. Sin haberse desarrollado como una economía industrial, Andalucía debe buscar caminos innovadores capaces de romper con los mecanismos que hacen de la andaluza una economía desarticulada y escasamente dinámica. En este sentido, Santana constituye un caso ejemplar para rastrear los errores y aciertos de aquella empresa que consistió en fabricar coches entre un mar de olivos.



## Capítulo 3

# Santana Motor y la industria del automóvil: historia, modelos productivos y fábricas

### 3.1. Introducción

La industria del automóvil sigue manteniendo hoy día parte de su carácter emblemático del desarrollo económico<sup>18</sup> y constituye un referente para otras empresas en lo que a estrategias productivas y comerciales se refiere. Así pues, desde la invención de la producción en masa propia del sistema fordista<sup>19</sup> hasta las maneras de operar en un mercado caracterizado por una demanda fragmentada y cada vez más inestable y exigente, el sector automovilístico ha trazado una trayectoria en la que se reúnen buena parte de las respuestas (hechas de aciertos y errores) a los desafíos industriales de cada momento.

El territorio español acogía en 2008 la instalación de 18 fábricas de 11 marcas diferentes y ocupa la tercera posición como productor en Europa, por detrás de Alemania y Francia, y la octava a nivel mundial<sup>20</sup>. Aun en franco retroceso, esta industria generaba más de 9% del empleo de la población activa en España y aportaba casi un 3,5% del PIB en 2008, según la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC, 2009)<sup>21</sup>. Al peso estrictamente económico que supone

---

<sup>18</sup> *La máquina que cambió el mundo* (Womack, et. al., 1990) pone de manifiesto la importancia económica de la industria del automóvil y su significación simbólica. En 1990, “la industria de fabricación de automóviles sigue siendo la mayor actividad manufacturera del mundo, con la producción de casi cincuenta millones de vehículos nuevos al año” (1990: 1). El volumen de producción se ha mantenido en torno a esta cifra, pues, a pesar de la reducción con respecto al año anterior, en 2008 los turismos producidos en todo el mundo alcanzaron casi los 52,5 millones.

<sup>19</sup> Sobre la conceptualización del fordismo, véanse las aclaraciones teóricas realizadas desde el grupo Gerpisa, en especial *La lettre du Gerpisa*, nº170, 2003.

<sup>20</sup> En 2010 el descenso al segundo lugar de Francia como productor en Europa aupó a España a la tercera posición (ANFAC, 2010).

<sup>21</sup> En los últimos años un 12% en la Unión Europea, un 2% en EE.UU. y un 5% en Japón (Negocios, 25-9-2005).

la industria del automóvil se le añade el hecho de que presente los rasgos básicos del desarrollo económico español, y en el caso de Santana, como se ha visto, los de la fragilidad del sector industrial andaluz, constituyendo, pues, una muestra representativa de la industrialización en España.

Si en el anterior capítulo se exponen el contexto económico y social del nacimiento de la empresa Santana Motor, en el presente se pretende ubicarla en la industria del automóvil desde distintos ángulos. En primer lugar, en clave histórica, atendiendo al desarrollo del sector en España siguiendo en lo fundamental la periodización elaborada por Castaño (1985 y 1994). En segundo lugar, afinando la escala hasta lo más concreto se presentan algunas investigaciones sobre fábricas radicadas en España a partir del trabajo de Miguélez (1977) sobre la Seat de Barcelona, que aporta un inestimable modelo de comparación para la comprensión del caso que nos ocupa, y dos estudios más recientes sobre la implantación de nuevas formas productivas en España (Castillo, 2000 y Castillo y López, 2003) que señalan los posibles desarrollos del sector a comienzos del siglo XXI.

### **3.2. La industria del automóvil en España: de los talleres de mediados del siglo XX a las modernas naves de ensamblaje de comienzos del XXI**

El sector del automóvil en España contiene los rasgos más sobresalientes que han caracterizado el desarrollo económico español, entre los que destacan: la participación creciente del capital extranjero, el papel subsidiario del sector público, los precios regulados y la alta protección frente al exterior (Castaño, 1985: 2). Para apuntar la evolución del sector en nuestro país hasta los noventa, la exposición se apoya fundamentalmente en las investigaciones de Cecilia Castaño (1985 y 1994), las cuales constituyen un referente para el conocimiento de la industria del automóvil en España.

#### **3.2.1. La formación de la industria: 1950-1967**

A comienzos de la década de los cincuenta, el gobierno daba muestra de ciertos signos de reforma de su política económica, aun manteniendo el objetivo autárquico de autoabastecimiento<sup>22</sup>. En este contexto, se crearon importantes empresas de automoción como Seat, nacida de la iniciativa del Instituto Nacional de Industria

---

<sup>22</sup> Durante el denominado decenio bisagra (1951-1959) (García Delgado y Jiménez, 2001: 126) se produce una paulatina liberalización de la economía, atenuándose los planteamientos autárquicos y el intervencionismo económico. Sin embargo, esta tímida reforma no consiste tanto una política activa de estímulos al crecimiento sino en la eliminación de obstáculos, pues este proceso se llevó a cabo de forma discontinua y poco planificada (Idem, 2001: 128-129).

en 1950, o Barreiros, en 1965, y se implantaron otras extranjeras como Renault, en 1951, Citroën, en 1957, y Authi, en 1966 para introducirse en un mercado protegido pero con posibilidades de negocio, especialmente a partir del crecimiento económico de la década los sesenta<sup>23</sup>. El sector funcionaba al margen de los mecanismos del mercado, de manera que, aunque la demanda era muy superior a la oferta, tal exceso no se reflejaba en los precios. Las importaciones estaban muy restringidas, no pudiendo completar las insuficiencias del mercado interior. En una situación de proteccionismo y demanda asegurada, los criterios de costes o calidad no guiaban las acciones de las empresas. España carecía de la infraestructura en cuanto a componentes y empresas auxiliares para acometer la producción y, por tanto, la mayor parte de las empresas dependían tecnológicamente de la casa matriz y adolecían de una organización poco adecuada, volviendo impracticable la producción a gran escala (aunque tampoco España disponía de las condiciones necesarias para practicar el consumo en masa). Por otra parte, la escasez de empresas auxiliares y la exigencia gubernamental de que en cinco años, a partir 1957, los componentes de fabricación nacional supusieran el 90% del valor del vehículo propiciaron la concentración en las propias empresas de la manufactura de casi todos los componentes<sup>24</sup>. Las medidas liberalizadoras del comercio implantadas por el Plan de Estabilización de 1959 ampliaron el acceso a mejores medios de producción, aunque la vía principal de desarrollo tecnológico dependía de la empresa matriz. Asimismo, la falta de financiación hasta que el sector no fue declarado “de interés preferente” en 1972 obstaculizó la posibilidad del desarrollo de las empresas (García Ruiz, 2001: 145).

### 3.2.2. Funcionamiento del mercado: 1968-1973

Los mecanismos del mercado jugaron un mayor papel en este periodo, alcanzándose un cierto equilibrio entre la oferta y la demanda, al producirse un aumento del número de empresas y de la producción en sí. La estrategia empresarial del sector para afrontar esta etapa de expansión de la economía española consistió en la ampliación de la gama de modelos y el comienzo de las exportaciones para dar salida a los excedentes producidos. El 17 de noviembre de 1972, el gobierno redujo de un 90 a un 50 por ciento la exigencia de la incorporación de piezas de fabricación local para los nuevos constructores que realizaran una inversión superior a 10 mil millones de pesetas. Este decreto es conocido como el “Decreto Ford”, al ser esta compañía la

---

<sup>23</sup> A pesar del interés del gobierno franquista por la industria del automóvil, “La Ford americana era del todo reacia a ceder el control de la compañía y su intención era, incluso, conseguir el cien por cien de la propiedad. Las intenciones de Ford chocaron con las del gobierno español [en su exigencia de crear sociedades mixtas]” (Estapé, 1997: 189).

<sup>24</sup> “España pudo acceder a este avance científico por varias vías, como la importación de equipos productivos que lo incorporaban, la contratación de patentes, de licencias de marcas con empresas extranjeras o a través de la instalación de éstas en el país” (Serrano y Pardos, 2002: 386).

clara beneficiaria de este cambio<sup>25</sup>. Poco tiempo después, el 23 de diciembre de 1972, el gobierno declaró el sector de la fabricación de automóviles como “de interés preferente”, concediendo a las empresas una serie de beneficios: la expropiación forzosa de terrenos para las ampliaciones, una reducción de los impuestos de un 95% y la libertad de amortización de las instalaciones durante los cinco primeros años si cumplían una serie de condiciones de producción (Castaño, 1985: 19). Como consecuencia de estos cambios tanto en el ciclo económico como en el marco institucional, al finalizar esta etapa las empresas del sector estaban acometiendo procesos de ampliación.

### 3.2.3. Crisis y plataforma de exportación a Europa: 1974-1985

Según Castaño, las empresas de automoción reaccionaron de forma inadecuada y poco audaz ante los efectos de la crisis económica y la creciente competencia de los vehículos japoneses. Así pues, en vez de reestructurar su producción, reorientando sus inversiones o racionalizando sus líneas de producción en el sentido de reducir la variedad de modelos y ampliar su tirada optaron por lo contrario: aumentar la gama de modelos, “aparentando una solidez de la que carecían” (Castaño, 1985: 26). Además, las plantas españolas seguían fabricando modelos atrasados tecnológicamente, dirigidos fundamentalmente al mercado europeo, como consecuencia del tipo de integración en las respectivas casas matrices que buscaban acogerse a los beneficios concedidos como “sector preferente”. Sin embargo, el reto para las empresas filiales de las multinacionales radicaba en conseguir asignaciones de modelos competitivos en Europa para afrontar la integración en el Mercado Común.

El 4 de abril de 1979, otro Real decreto intentó ayudar al proceso de reestructuración de las empresas, potenciando las economías de escala y reduciendo el número de modelos. A partir de 1980, las tasas de incorporación de componentes locales se redujeron para todos los fabricantes de un 90 a un 80 por ciento<sup>26</sup> –no sólo para los nuevos como había estipulado el Decreto de 1972– y se suavizó el sistema proteccionista de importaciones con el objetivo de renovar las gamas ofrecidas en España y ampliar las series con vistas a alcanzar precios competitivos en el mercado europeo (Charron, 1990: 54). Desde 1980, todas las empresas del sector recurrieron a las regulaciones de empleo y a los paros técnicos (Castaño, 1985: 43-44).

---

<sup>25</sup> El mismo 23-12-1972 Ford pidió formalmente la autorización para construir su planta en Almusafes (Valencia).

<sup>26</sup> Para General Motors, que se instaló en Figueruelas (Zaragoza) en 1979, la reducción se fijó en un 55%. La exigencia de contenido local se reduciría al 60% para todos los fabricantes: objetivo a alcanzar en 1984 (García Ruiz, 2001: 148-149).

### 3.2.4. Crecimiento y competitividad: 1986-1991

A finales de la década de los ochenta, las empresas de automóviles más importantes instaladas en España llevaron a cabo sus procesos de renovación tecnológica, aunque, de acuerdo con Castaño, el proceso de robotización en España se implantó tardíamente, teniendo su crecimiento más fuerte entre 1984 y 1990. No obstante, las empresas españolas no han seguido en su desarrollo a este respecto un modelo común. La introducción de innovaciones tecnológicas se realizó de forma fragmentaria e irregular, incluso restringida a algunas partes del proceso productivo de nuevos modelos. La distribución de valor añadido entre las empresas a escala mundial excluye a la industria española de los centros de innovación tecnológica<sup>27</sup>. De modo que con el transcurrir de los años las plantas españolas se han convertido esencialmente en puntos de ensamblaje que producen sus componentes en industrias auxiliares. Las estrategias de las empresas han tenido un importante efecto en la reducción del empleo directo en el sector y el cambio de las condiciones laborales. Durante la década de los noventa, los cambios organizativos inspirados de una forma u otra en la creencia de la superioridad del modelo japonés han tenido una gran importancia en las empresas de automoción. Si durante los años 80 los cambios en la industria automovilística que tuvieron mayor protagonismo fueron los caracterizados por la introducción de la robótica con el fin de reducir los costes y mejorar la fabricación de unos productos destinados a una demanda cada vez más inestable, diversificada y con mayores exigencias de calidad, a comienzos de los noventa, el objetivo de las transformaciones radicó en encontrar sistemas adecuados para gestionar la tecnología y la calidad, modificando las relaciones con los proveedores y los competidores. Así pues, las empresas desintegradas verticalmente comenzaron a establecer relaciones más intensas con unos proveedores localizados en un entorno relativamente próximo a la empresa para hacer mejorar el flujo de abastecimiento.

A pesar de los criterios para garantizar la libre competencia de la Unión Europea, las ayudas de las Administraciones públicas en sus diversas modalidades han jugado un papel fundamental en la financiación de las reestructuraciones de las empresas automovilísticas llevadas a cabo a finales de los años ochenta y principios de los noventa<sup>28</sup>. Asimismo, las ayudas estatales para la renovación del parque auto-

---

<sup>27</sup> Una exclusión que persiste, pues, en 2006, el presidente de Nissan en España declaraba “los fabricantes de automóviles no van a traer I+D a España” (El País, 10-04-2006).

<sup>28</sup> Si Alfa-Romeo, Rover, Seat, Renault, Fiat, Volkswagen o Peugeot pudieron hacer frente a la recesión de finales de los setenta y principios de los ochenta gracias a las ayudas públicas, la tónica continuó en los noventa pues la intervención del dinero público ha seguido siendo decisiva para el sector en determinados momentos (Dancet, 1997: 117). Véase el caso del acuerdo entre el Gobierno español, la Generalitat de Cataluña y Volkswagen para acometer el Plan de reestructuración de Seat 1994-1997 (Álvarez y González, 1997: 163-164). Las medidas gubernamentales para paliar los efectos de la



movilístico en España constituyen un apoyo fundamental para el mantenimiento de la actividad a través del estímulo a la demanda.

Los cambios tecnológicos y organizacionales han supuesto modificaciones de intensidad desigual, dependiendo de los casos, en las relaciones laborales aplicadas en las empresas. Las directrices empresariales hablaban de lograr un predominio de la polivalencia en las cualificaciones de los trabajadores y la consiguiente desaparición de las categorías profesionales, aumentar la movilidad geográfica y funcional, flexibilizar las jornadas laborables y los horarios y, en general, aspirar a que la distribución anual del tiempo del trabajo sea supeditada a las necesidades productivas.

En la descripción de los cambios producidos en la industria del automóvil desde los años noventa, Castaño (1994) ha señalado el hecho de que las nuevas fábricas son más limpias, menos ruidosas y demandan menor esfuerzo físico. Sin embargo, el aumento de elementos relacionados con la mayor importancia de los flujos de transporte, los autómatas y el incremento de ritmo de trabajo implican otro tipo de dolencias y de riesgos laborales. Asimismo, la estrategia empresarial de «adelgazamiento» de las actividades que formaban parte del proceso productivo y su consiguiente subcontratación han conllevado la externalización de accidentes laborales. No obstante, al mismo tiempo, las exigencias de calidad en la producción por parte de las empresas reclaman un mayor grado de implicación y participación de sus empleados. Para alcanzar tal objetivo, en muchas ocasiones, las direcciones de las industrias de automoción han vuelto a señalar como ejemplo a seguir a las empresas niponas.

### **3.2.5. Procesos que se aceleran y tendencias que se consolidan: desde la década de los 90 a la actualidad.**

El proceso de «adelgazamiento» de las empresas del automóvil a través del uso de la subcontratación (outsourcing) se ha intensificado en el periodo 1991-2000. El ritmo de desintegración vertical ha sido similar para todos los fabricantes instalados en España, aunque “nos encontramos ante un proceso que se desarrolla de forma lenta en el tiempo<sup>29</sup>” (Peligros y Bilbao, 2005: 94). En tan sólo tres años, de 1999 a 2002, la fragmentación de la producción ha tomado un carácter aun más internacional, eligiendo tanto países comunitarios como extra-comunitarios. Así, “la industria del automóvil en España está participando muy activamente de este proceso de segmentación y dispersión internacional de la cadena de valor” (Díaz y Gandoy, 2005: 72).

---

crisis económica desencadenada en 2008 han vuelto a dedicar buena parte de las ayudas al sector del automóvil: en España el Plan Integral del automóvil anunciaba una dotación de 800 millones de euros en 2008 (*El Mundo*, 2-12-2008).

<sup>29</sup> La comprobación empírica de este proceso radica en la variación de la estructura de costes de las diferentes firmas asentadas en España, de forma que aumentan las adquisiciones, al tiempo que disminuyen los costes laborales debido a la reducción del empleo directo (Peligros y Bilbao: 2005: 90-95).

La ampliación de la Unión Europea hacia países de Europa central y oriental, los conocidos como PECOS, ha conllevado el aumento del riesgo de deslocalización industrial hacia estos territorios, dadas las ventajas que ofrecen sus emplazamientos para la ubicación de las empresas del automóvil tales como menores costes salariales, menor regularización en materia de medioambiental, beneficios fiscales, cercanía a los mercados centroeuropeos o un enorme potencial de crecimiento de sus propios mercados automovilísticos. La conjunción de prácticas como la subcontratación de partes del proceso productivo, la deslocalización de plantas hacia países que ofrecen mayores ventajas a las empresas y las estrategias de alianzas entre distintas firmas forman parte de las prácticas empresariales para afrontar la creciente competencia en un mercado bajo la amenaza de la sobreproducción<sup>30</sup>. No obstante, como han puesto de manifiesto Boyer y Freyssenet (2003), existen diversas formas ser competitivo en el sector. A este respecto, cabe destacar una práctica extendida en el sector de la electrónica para la fabricación de los componentes físicos o «hardware» que representa el futuro de la fabricación del automóvil en un contexto de exacerbación de las condiciones de competencia entre compañías: el «contract manufacturing». Esta práctica persigue, además de la reducción de costes de producción, responder con mayor celeridad a los cambios de la demanda, así como dedicar mayores recursos a la innovación generadores de mayor valor añadido (Arruñada y Vázquez, 2005: 79). “Al encontrarse con una gran cantidad capacidad ociosa y un mercado saturado, las guerras de precios y en general las tácticas de publicidad y promoción agresivas hacen que la rentabilidad se resienta. En este contexto, en el que podrían llegar a desaparecer hasta 100 plantas de ensamblaje, el *contract manufacturing* formará parte de la solución al problema: por una parte, los especialistas en ensamblaje que produzcan para varias marcas pueden alcanzar el tamaño mínimo eficiente más fácilmente, y por otra, los propietarios de las grandes marcas verán reducir tanto la cuantía como el riesgo de sus inversiones en plantas de producción” (Arruñada y Vázquez, 2005: 82).

Las principales estrategias de las compañías de automoción radican en la consolidación y reducción de plataformas, eliminando costes redundantes y compartiendo gastos. Los productos se siguen personalizando pero se reduce la variedad de plataformas, de modo que los *contract manufacturing* del sector del automóvil pueden ensamblar modelos diversos para marcas distintas y para compañías diferentes. La extensión de estas prácticas modificará las condiciones de competencia en el sector: “ante estos hechos, no resultaría descabellado un acuerdo entre un *contract manufacturer* y grandes distribuidores como Wal-Mart o Carrefour para vender utilitarios con marca del distribuidor” (Arruñada y Vázquez, 2005: 82). Sin embargo, el control sobre los aspectos que personalizan el producto y que producen los mayores márgenes

---

<sup>30</sup> Según Bangemann, en el periodo comprendido entre 1995 y 2000 la capacidad de producción occidental aumentó, sin embargo la tasa de utilización de la capacidad instalada se situó por debajo del 80% (1997: 21).

nes de beneficio se llevará a cabo en pequeñas fábricas flexibles que permanecerán en los países desarrollados. Así, la tendencia apunta hacia una complementariedad entre la dinámica homogeneizadora de la globalización y las estrategias industriales de la diversificación: “la fabricación homogeneiza los determinantes de la dinámica organizativa y productiva, los determinantes de la competencia diferenciación-mimetismo, las condiciones de la adecuación del producto al mercado en su desarrollo y las condiciones de emergencia de las innovaciones. Sin embargo, las estrategias industriales y comerciales y los éxitos que se deriven ponen a la luz una diversificación creciente de un país a otro, de una región-continente a otra, de una firma a otra y de una gama de productos a otra” (Pointet, 1997: 94). No obstante, la incapacidad de GM y Fiat para unificar sus plataformas productivas durante su breve fusión (2000-2005) señala la necesidad de ser cautelosos ante aseveraciones que apuntan hacia una inevitable reducción de fabricantes (Frigant, 2003: 8).

La reestructuración de la industria automovilística en Corea del Sur y el incremento de la producción de automóviles en China constituyen dos casos paradigmáticos para observar la aplicación de las prácticas arriba apuntadas. La irrupción en el mercado mundial de los productores surcoreanos en la década de los noventa supuso un desafío para todas las firmas que percibieron el enorme potencial de la industria surcoreana. El proceso de reestructuración del sector en Corea del Sur desencadenado tras la crisis de 1997 ha dado lugar a una mayor presencia de los grupos multinacionales en sus empresas. De este proceso nació la asociación entre Renault-Nissan y Samsung. La francesa aporta ayuda financiera, experiencia estratégica en innovación y flexibilidad; la japonesa, su bagaje tecnológico y de gerencia en la producción y la coreana contribuye con los recursos humanos y su red productiva. Esta forma de operar implica la transferencia de conocimientos y el trabajo “cruzado” – con la dificultad añadida de los idiomas (inglés y japonés)–, que junto a la adecuación del flujo y entendimiento entre proveedores constituyen uno de los mayores escollos de esta asociación (Hyunjoong, 2002).

Por su parte, el crecimiento de la economía china en la última década constituye al mismo tiempo una oportunidad y una amenaza para los países desarrollados. Una oportunidad, pues comparte con países de demostrada solvencia como Corea del Sur dos elementos fundamentales para la expansión de la industria del automóvil: un Estado que impulsa el crecimiento económico y un mercado interior protegido generador de grandes expectativas de negocio. La introducción de las multinacionales del sector se realiza bajo alguna forma de control del Estado. Una de ellas ha sido la asociación entre las tres grandes constructoras nacionales chinas y multinacionales del sector (FAW con Audi, Dongfeng con Nissan y PSA (Citroën-Peugeot) y SAIC con Volkswagen y General Motors). Asimismo, otras tres grandes empresas privadas (Chery, Geely y Brilliance) operan gracias a sus relaciones privilegiadas con los gobiernos locales y central. Estas empresas practican la copia de productos («reverse engineering») con objeto de ganar tiempo en la fase de concepción y reducir costes.

No obstante, hasta el momento la falta de capacidad de innovación, los niveles de calidad por debajo de las exigencias de las fábricas occidentales y japonesas y la falta de capacidad financiera constituyen las debilidades más relevantes de la industria china del automóvil que todavía no compensan la ventaja de los bajos costes laborales. De este modo, la industria china del automóvil no supone una amenaza a corto plazo, sino más bien una oportunidad que todas las empresas quieren aprovechar, dado el enorme potencial del mercado chino (Puliese, 2005: 9-10).

Las tendencias señaladas no implican que todas las empresas emprendan idénticas estrategias, pues las investigaciones sobre casos y prácticas concretas ponen de manifiesto la complejidad de las estrategias empresariales de rentabilidad. El caso de Seat en Barcelona constituye un referente esencial para comprender el caso que nos ocupa.

### **3.3. Seat: el paradigma de la industria del automóvil en España**

La industria del automóvil en España representada por Seat constituyó la mayor concentración obrera en nuestro país desde su surgimiento hasta finales de la década de los setenta. Su fundación por iniciativa del Instituto Nacional de Industria en 1950, las relaciones de distinta naturaleza mantenidas con Fiat, primero, y Volkswagen, después, y la posición en el grupo empresarial Volkswagen, al convertirse en accionista mayoritario en 1986, por lo que respecta a la política de inversiones y de organización productiva, así como a la estrategia comercial ejemplifica las características más importantes de la industria del automóvil en España, cuyo marco evolutivo sectorial hemos abordado más arriba.

De entre las investigaciones sobre Seat destaca la realizada por Miguélez en los años setenta, pues, aunque su acotación temporal alcance hasta el inicio de la democracia, ofrece una visión global de la historia de la empresa, prestando especial atención a las relaciones laborales. La información sobre la empresa para cubrir los años posteriores, desde 1977 a 2003, se circunscribe a investigaciones sobre la evolución industrial y comercial (Catalan, 2003, Álvarez y González de la Fe, 1997 y Solé, 1994), en las que los aspectos concernientes a las relaciones laborales aparecen reducidos a la reseña sobre los costes salariales y las reducciones de empleo.

El caso de Seat presenta claras analogías durante sus veinticinco primeros años con la empresa Santana Motor, justificables, en buena medida, en cuanto comparten contexto político y económico –aunque las diferencias territoriales sean de calado. Destacamos de entre las principales similitudes las siguientes: en primer lugar, sus vínculos políticos con el régimen, aunque de modo distinto, pues Santana no pertenecía al Estado, tuvieron una gran importancia en la empresa. En segundo lugar, las condiciones de mercado en las que ambas operaban con escasa competencia y abundante mano de obra, cohibieron el estímulo necesario para la renovación

tecnológica y organizativa. En tercer lugar, su vinculación industrial con una empresa extranjera del sector del automóvil supuso la principal vía de acceso a la tecnología, al tiempo que el sometimiento a una situación de dependencia de las estrategias y las decisiones tomadas en la casa matriz. De este modo encontramos una gran similitud entre las prácticas de gestión de la mano de obra llevadas a cabo por las dos empresas desde los años cincuenta hasta finales de los setenta. El caso de Seat estudiado por Miguélez adquiere, pues, una gran importancia para la comprensión de nuestro propio objeto de investigación.

### 3.3.1. Seat, la empresa modelo del régimen

La investigación de Miguélez, *Seat, la empresa modelo del régimen*, se halla estructurada en dos partes, “la condición de fábrica en la Seat” y “las características del conflicto obrero”, en las que abordan tres temáticas fundamentales: la organización del trabajo y las condiciones laborales, la gestión de la mano de obra y las formas del conflicto obrero. Metodológicamente, el trabajo se presenta como un estudio de caso, pues la intención explícita del autor no es analizar el conflicto obrero en general, sino “el conflicto por la condición de fábrica, es decir, el conflicto que surge como respuesta de los trabajadores a la condición en que se encuentran en el centro de trabajo, condición que tiene repercusiones sobre sus ingresos, pero también en su ubicación social, su profesión, su prestigio y su salud” (1977: 14).

Miguélez consagró el principio del estudio a la caracterización de la empresa para fundamentar la condición de fábrica de Seat. En su trayectoria distingue tres etapas: la primera comprende desde 1953 a 1963<sup>31</sup>. Aunque la empresa se fundó en 1950, el primer coche salió en 1953, pero en 1958 las dos terceras partes del automóvil eran fabricadas todavía en el extranjero. Las grandes ampliaciones de la factoría y el avance en la automatización tuvieron lugar en la segunda etapa (1964-1969). El periodo comprendido entre 1970 y 1976 es calificado como un ciclo de estabilización. No obstante, en esta etapa el retraso de la fábrica era patente debido a la relación de subordinación técnica que mantenía con Fiat.

El régimen franquista buscaba obtener en la Seat tres objetivos: producción, paz social y el prestigio asociado a una gran empresa industrial. Para ello, la gerencia implantó un sistema que le permitiera ejercer un fuerte control sobre la fuerza de trabajo, sobre todo en dos aspectos principales: la contratación<sup>32</sup> y durante

---

<sup>31</sup> “El periodo 1953-62, es decir, mientras Suanzes presidió el INI, la Seat se caracterizó por un volumen de producción bajo y unas series relativamente cortas. [...] Resultaron en conjunto, los años menos productivos de Seat” (San Román, 1995: 103).

<sup>32</sup> Las elevadas exigencias físicas y el control político a través del rastreo de antecedentes políticos o el requerimiento de avales, sobre todo para los que habían trabajado en el extranjero, muestran los elementos más importantes en la selección de los trabajadores (Miguélez, 1977: 43).

el desarrollo de la actividad laboral<sup>33</sup>. Así, durante muchos años se prefirió a los trabajadores procedentes directamente del campo y, en general, de sectores con escasa tradición obrera. La parcelación y simplificación de buena parte de las tareas en la fábrica permitió la incorporación de este tipo de personal. De otra parte, el instrumento para la integración de los trabajadores en estos objetivos radicaba en los salarios relativamente superiores pagados por la Seat. De este modo, para la mayoría de estos obreros, “el ingreso en la Seat venía a significar un ascenso social y económico extraordinarios. No sólo la falta de tradición de lucha, sino también la práctica de sometimiento a los caciques y el clima de miedo de la España franquista acompañaban a estos neobroeros industriales que, a diferencia de lo que pasa en otros sitios, no encuentran una fábrica combativa, sino el mismo sometimiento –aquí los caciques son los jefes y jefecillos–, el mismo clima de terror” (Miguélez, 1977: 35-36).

El autor califica el proceso productivo de la Seat durante ese tiempo de rígido y sincronizado. Las condiciones de mercado protegido, prácticamente sin competencia, y de abundancia de mano de obra no actuaron como estimulante para la transformación en la organización del trabajo. Así pues, las innovaciones acometidas corrieron a cargo de la Fiat, evidenciando el sometimiento y la carencia de decisiones por parte de la gerencia en España.

La estructura interna del personal respondía al objetivo del control de la fuerza de trabajo. Las categorías asignadas a los obreros y los niveles salariales asociados a las letras evidenciaban una plantilla conformada en su inmensa mayoría por obreros especializados –paradójicamente, eso quiere decir que se trataba de un personal fácilmente intercambiable– y pocos profesionales.

La valoración de puestos de trabajo constituyó el mecanismo fundamental para crear ese tipo de estructura, por cuanto supuso un instrumento de dominio de la ordenación jerárquica de conocimientos y de la práctica en el lugar de trabajo. De este modo, la empresa puso en marcha la creación de un mercado interior de personal a través de cual poder ejercer un control estricto en el reclutamiento –proveyéndose de personal de su propia escuela de aprendices– y en la promoción interna, actuando con un gran margen de maniobra.

La respuesta obrera ante el control de la empresa oscilaba entre el igualitarismo y la defensa de la profesionalidad. La reivindicación de la reducción del número de categorías, más frecuente entre las posturas obreras más radicales, favorecía al primer objetivo. No obstante, la exigencia de un mecanismo de promoción garante

---

<sup>33</sup> El control personal sobre la fuerza de trabajo se llevaba a cabo, por ejemplo, habilitando cauces informales de información, con vigilancia personalizada o asignando a los uniformes colores diferentes según el taller para detectar los movimientos de los trabajadores en el interior de la fábrica (Miguélez, 1977: 44).

del ascenso de aquéllos que demostraran más experiencia y competencia técnica aparecía como una aspiración constante entre los trabajadores.

La condición de fábrica quedaba evidenciada en las luchas por los ritmos del trabajo, la medición del tiempo y los enfrentamientos contra los cronometradores, la sujeción al trabajo de la cadena y las contradicciones generadas por los sistemas de primas para unos trabajadores que, en su mayoría, perseguían aumentar su salario sin cuestionar la lógica del incentivo, sino el “mal uso” que del mismo hacía la empresa (Miguélez, 1977: 109). El capítulo dedicado a la “pérdida de salud” incide sobre los accidentes laborales en la fábrica, las causas del ambiente nocivo y las respuestas obreras que, en la línea de exigir calidad de vida en el trabajo, trascendían las “actitudes monetizantes” de la dirección (Miguélez, 1977: 162). Por lo que respecta a la cuestión estrictamente salarial, Miguélez clarifica el hecho de los emolumentos superiores de los trabajadores de la Seat en el periodo estudiado. Los aumentos salariales se situaban por encima de la media del sector y obedecían más a decisiones políticas que al comportamiento de la productividad, acorde con el objetivo de mantener, en cierto sentido, de comprar el consentimiento de los trabajadores. Sin embargo, a partir de 1970, “el motor fundamental de los aumentos salariales es la lucha de los trabajadores” (Miguélez, 1977: 118), entre otras cosas, porque ante la inexistencia de una negociación con los representantes de los trabajadores, las presiones reivindicativas terminaban reducidas al aspecto monetario.

En la segunda parte del libro Miguélez realiza un repaso por la cronología del conflicto en la fábrica, describiendo la naturaleza de cada episodio y sus acontecimientos más relevantes. El autor señala tres ámbitos principales en el desarrollo del conflicto: el conflicto abierto, la negociación y el recurso a la normativa vigente.

La responsabilidad en primer término del conflicto abierto es imputable al régimen franquista que mantuvo a la Seat bajo su estricto control, convirtiendo el enfrentamiento abierto en motor de los comportamientos obreros durante todo el periodo estudiado, sobre todo a partir de 1969. Según Miguélez, esta confrontación contó con el apoyo mayoritario de los trabajadores, en especial de los talleres con condiciones de trabajo más homogéneas y de aquéllos con mayor conciencia política. Así, el conflicto constituyó una pieza esencial de la estrategia obrera no sólo por lo que respecta a la fábrica, sino como modo de lucha por las libertades en el conjunto de la sociedad. En este contexto, no resulta extraño que las relaciones entre trabajadores y sus representantes y la dirección de la empresa fueran radicalizándose ante la falta de cauces institucionalizados en las relaciones laborales. Éstas añadían un mayor grado de contenido político, en primer lugar, por la titularidad pública de la empresa y, en segundo lugar, por la trascendencia simbólica de lo que ocurría en la Seat<sup>34</sup> (Miguélez, 1977: 193-194).

---

<sup>34</sup> Siguiendo el modelo interpretativo de los modelos productivos del grupo Gerpisa, Andrea Tappi interpreta en el caso de Seat la creciente conflictividad laboral como una ruptura del “gobierno de



La conflictividad laboral aumentó por dos razones principales: en primer lugar, porque la relajación de los controles en la selección de personal hizo posible el ingreso de trabajadores más jóvenes procedentes de otras fábricas, dejando de ser mayoritaria la extracción social directa del campo. Y en segundo lugar, debido a la actuación de un movimiento obrero mejor organizado que a través de las asambleas, reuniones e intercambio de ideas suscitadas a raíz de los procesos negociadores, aglutinó a trabajadores que de otra manera nunca se habrían involucrado.

La negociación constituye otro ámbito fundamental en el desarrollo del conflicto en la empresa, pudiendo distinguirse tres etapas: la que discurre desde el primer convenio, en 1958, hasta 1967, caracterizada por la ausencia de participación de los trabajadores; en la segunda que comprende desde 1969 hasta 1974, aparecen las plataformas reivindicativas autónomas, introduciéndose las exigencias políticas de libertad sindical y amnistías política y sindical a partir de 1972; y la tercera etapa que comienza con la muerte del dictador en 1975, en la que el jurado quedó en manos de los representantes independientes.

La negociación se convierte en una fuente de conflicto, pues los trabajadores la usan para obtener una especie de «legalidad de hecho» del conflicto laboral. La empresa rara vez se negaba a continuar las negociaciones ante la amenaza de una huelga, puesto que los trabajadores tenían poco que perder con la suspensión, si nada habían conseguido hasta ese momento. La dirección de Seat, al contrario que otras empresas de ese tiempo, acudía al recurso de alargar la negociación hasta provocar la intervención de la Administración a través del laudo. Éste constituía un instrumento político del régimen, pues “por encima de la «racionalidad empresarial» prima la necesidad del régimen de controlar las relaciones laborales y con ellas las sociales, a nivel general. En contrapartida, el Laudo es «generoso»; es decir, otorga a los trabajadores el aumento económico relativamente más alto de toda la historia de Seat” (Miguélez, 1977: 1999). Otra virtud de la negociación en la empresa radicó en las oportunidades que proporcionó para el fortalecimiento del movimiento obrero. Las plataformas para la negociación dotaban a la organización obrera de una continuidad reivindicativa, haciendo posible su extensión en el tiempo. Las plataformas incluyeron reivindicaciones tales como los aumentos salariales, las 40 horas semanales, la readmisión de los despedidos, la problemática de la prima o aquéllas de mayor calado político como la amnistía.

Aunque la participación en la negociación colectiva constituye una forma de utilización de la normativa vigente, Miguélez amplía este recurso a las denuncias ante Magistratura y la Delegación de Trabajo. La experiencia de la negociación colectiva en la empresa demuestra que “los trabajadores son capaces de superar a su favor

---

empresa” necesario para el mantenimiento de la rentabilidad empresarial propia de cada modelo productivo (Tappi, 2006: 29-40).



los marcos que impone la legalidad, sólo cuando hay una suficiente organización de clase que la asume” (1977: 201). A partir de los años 70, las denuncias ante la Delegación de Trabajo se fueron convirtiendo en un recurso más colectivo, acompañado, además, de otras formas de presión. Asimismo, se produjo un aumento de las denuncias ante Magistratura de Trabajo. El día del juicio se convertía en un acto reivindicativo con asambleas y paros convocados a propósito del evento.

La estrategia patronal para afrontar los problemas en la organización del trabajo, la negociación y el conflicto en la fábrica oscilaban entre el mantenimiento de la rigidez autoritaria y la búsqueda de la integración en sus objetivos por otros medios más persuasivos. Por lo que respecta a la organización del trabajo, la función del sindicato vertical fracasó como vehículo de integración de los trabajadores en los intereses empresariales. El jurado de empresa como medio de extender los planteamientos gerenciales conllevó el efecto opuesto, pues puso de manifiesto la auténtica finalidad del mismo. Asimismo, la empresa presentó una constante negativa a negociar con representantes de los trabajadores. No obstante, el aspecto más duro y autoritario de la gerencia se dejaba ver a través del uso de medidas disciplinarias y del despido, primero, de los trabajadores más destacados sindical y políticamente y, después, con despidos arbitrarios para aumentar el miedo general a la pérdida del empleo. Los límites de esta medida radican en el grado de fortaleza de la organización obrera, pues en los momentos de debilidad ésta ganó eficacia. A todas estas acciones de control hay que añadir la represión política ejercida por las fuerzas de orden público (Miguélez, 1977: 228).

Las respuestas del movimiento obrero combinando las acciones legales con las clandestinas supusieron un importante avance para la consecución de sus objetivos. Desde las primeras elecciones en 1966 a órganos de representación en la fábrica, los candidatos independientes, apoyados sobre todo por los talleres, resultaron elegidos. El desacuerdo en torno a la utilización de órganos legales por parte de la organización obrera autónoma aminoró el proceso de participación, aunque esta táctica demostró notables éxitos.

Tal y como se ha afirmado, el caso de Seat presentado por Miguélez, por lo que respecta a la organización y gestión del trabajo, así como a la coyuntura política y económica en la que se desarrolla la fábrica hasta la transición a la democracia, puede ser considerado como una referencia sumamente clarificadora para la investigación de nuestro propio estudio de caso bajo la perspectiva del presente trabajo, como se podrá observar en el próximo capítulo relativo a la formación y el desarrollo de la Santana Motor.

### **3.3.2. Seat como parte del grupo Volkswagen**

El abandono de Fiat en 1981 dejó a Seat sin un socio que garantizara su desarrollo tecnológico. Un año después, en 1982, volvió a encontrarlo en la multi-

nacional Volkswagen, que en 1986 compró el 75% del capital, y a la que Seat sigue ligada en la actualidad. Como se apuntó con anterioridad, al comienzo de la década de los ochenta las empresas de automoción acuciadas por el descenso de ventas y los balances económicos negativos debieron reorganizar sus estrategias y reestructurar sus procesos productivos. Seat volvió a obtener beneficios a finales de los ochenta, imputables al considerable avance en la calidad e innovación que la alianza con la multinacional hizo posible (Álvarez y González, 1997: 159)<sup>35</sup>. En este momento, Volkswagen tomó una serie de decisiones trascendentales para Seat: la creación de una moderna planta en Martorell, replantear los productos que bajo la marca Seat entraban en competencia directa con los de Volkswagen<sup>36</sup> y racionalizar la dirección.

La gran inversión realizada en la planta de Martorell dio como resultado una fábrica puntera en automatización y la puesta en marcha de una organización productiva mucho más externalizada. Sin embargo, en 1993 debido al inicio de otro momento de crisis en la economía española y europea y la empresa registró unas pérdidas que doblaban su capital, llegando a una situación de bancarrota técnica<sup>37</sup>. Volkswagen decidió vender la red comercial de la empresa en Italia, Francia y Reino Unido y la fábrica navarra de Landaben, se cerró la antigua planta de la Zona Franca en favor de la creación de dos fábricas en la antigua Alemania del este (Mosel y Zwickau) financiada, en buena medida, por las ayudas de la Unión Europea (Álvarez y González, 1997: 161) y se procedió a la reestructuración del personal con prejubilaciones y reducciones de contratos temporales. En 1994, el Gobierno central y el autonómico firmaron un acuerdo con la multinacional alemana en aras de asegurar el desarrollo de actividades de I+D en la planta de Martorell que dieron lugar al lanzamiento de nuevas gamas de los modelos Ibiza, Toledo y Córdoba. No obstante, ese mismo año salió al mercado el primer modelo Seat fabricado fuera de España. Las ventas de Seat en el exterior se resintieron al carecer de red propia de comercialización.

A partir de 1996, Volkswagen traza una nueva estrategia a la que Seat se halla supeditada. Con el objetivo de reducir costes y aprovechar las ventajas de implantarse en los países de Europa del este, se reducen de 16 a 4 las plataformas para todas sus marcas (Audi, Skoda, Seat y la propia Volkswagen (VW)), aumenta la red

---

<sup>35</sup> No obstante, en 1990, Seat se encontraba entre las empresas menos robotizadas, por debajo de competidores directos como General Motors y Ford (Álvarez y González, 1997: 159).

<sup>36</sup> La competencia directa entre modelos del mismo grupo automovilístico son calificados de «canibalismo». Unos problemas que se agravan en “la época de crisis del sector automovilístico, en el que el exceso de capacidad productiva se agudizó notablemente” (Álvarez y González, 1997: 160).

<sup>37</sup> “En lugar de inyectar directamente capital a Seat para la ejecución de sus inversiones en Martorell, decididas por la propia VW, el consorcio alemán actuará como prestamista en marcos, sin que la empresa española hubiera suscrito un seguro de cambio que la protegiera de las oscilaciones monetarias” (Álvarez y González, 1997: 161).

jerárquica de suministradores, muchos de los cuales llevarán a cabo procesos de deslocalización hacia los países de Europa oriental, y se reducen drásticamente los niveles de los departamentos técnicos. Asimismo, se decidió que cada marca se especializará en un segmento del mercado: Audi dedicada a los coches de lujo, VW a coches familiares de calidad, Skoda a modelos familiares más asequibles y Seat consagrada a modelos de diseño medio económico y estilo “mediterráneo”, simbolizado en los nuevos modelos Ibiza. Éste será el coche más vendido en España en 1997. Pero algunos de los componentes para su producción dejaron de fabricarse en la planta de Martorell, procedentes en su lugar de Hanover, Wolfsburg (en la baja Sajonia), Argentina y Suráfrica. En 2001, con la introducción del euro, la demanda de modelos más caros aumenta, disminuyendo la de los productos Seat. De este modo, se decide que ésta produzca modelos más caros de Audi, al tiempo que los de su marca se comparten con las plantas de Bruselas, Pacheco y Bratislava.

Aunque los sindicatos han llegado a acuerdos con la dirección para la reducción de personal y la contratación de mano de obra temporal, las huelgas de transporte y la de los suministradores fueron usadas como argumentos para que la dirección de Volkswagen decidiera la adjudicación a la planta de Bratislava de cargas de producción antes realizadas por Martorell. El Ibiza empezó a producirse en Bratislava en septiembre de 2002<sup>38</sup>. Para Catalán (2003:13), la historia de los productos Seat muestra cómo la estrategia más rentable para la firma ha radicado en la especialización en modelos populares (600, 127, Ibiza, León). Sin embargo, dicho segmento puede ser objeto de mayores facilidades para su adjudicación a las plantas de los países de Europa Oriental. Seat ha mantenido desde 2002 su especialización en la fabricación de modelos de gama media y media alta. En 2005, las ventas descendieron y la empresa acometió un proceso de reducción de la plantilla<sup>39</sup>, anunciando otro futuro “profundo ajuste laboral de 10.000 empleados” (Negocios, 22-01-2006). No obstante, Volkswagen otorgará carga de trabajo a la factoría de Martorell en la medida en que se cumplan los requisitos de productividad y flexibilidad. A comienzos de 2006, le fue asignada la fabricación del modelo familiar “Altea” y el encargo de 20.000 unidades del “Ibiza”, que hasta el momento se habían producido en la planta de Bratislava. Según Álvarez y González, “este reparto de papeles no favorece a la empresa española en demasía, pues [...] la autonomía de Seat se va diluyendo, pareciéndose la empresa cada vez más a una mera planta de ensamblaje” (1997: 165).

Siendo una fábrica pionera, la Seat en Martorell se halla supeditada a la estrategia global de la multinacional alemana. En la reciente evolución de la Seat

---

<sup>38</sup> En la planta de Bratislava se trabajan más horas y el salario medio mensual asciende a 300 euros, frente a los 1500 de Martorell (Catalan, 2003: 10).

<sup>39</sup> Volkswagen permitió que 390 trabajadores de los 1346 afectados por el expediente de regulación de empleo siguieran en Seat (Negocios, 22-01-2006).

inciden las prácticas industriales desarrolladas en el conjunto del sector del automóvil: subcontratación creciente de fases del proceso productivo; deslocalización y reubicación de plantas en función de las ventajas comparativas asociadas a las condiciones económicas y geopolíticas de los territorios receptores; adaptación de todas las plantas a la evolución de la demanda en función de los criterios ordenadores de la marca dominante, provocando relaciones de competencia entre las diferentes plantas del grupo empresarial; reducción del empleo y uso de trabajo temporal, al tiempo que se acomete la puesta en marcha de nuevas formas de integración del personal para la consecución de los objetivos de la empresa.

### **3.4. La aplicación de las nuevas formas productivas en España: Volkswagen en Navarra y Renault en Castilla-Léon**

Cabe establecer una analogía entre las prácticas de gestión de fuerza de trabajo descritas en el caso de la Seat en Martorell y las llamadas nuevas formas productivas introducidas en otras fábricas de automoción ubicadas en España para, de este modo, comprender las tendencias productivas que vienen perfilándose en el sector en las últimas dos décadas<sup>40</sup>.

En este sentido, encontramos la investigación de Castillo y López (2003) sobre los cambios en la organización productiva de la planta Landaben de Volkswagen en Pamplona –una factoría pionera en el sector– que pone de manifiesto las repercusiones de tales transformaciones en el volumen y estructura del empleo en la región. El funcionamiento concreto de la producción justo a tiempo del modelo Polo de Volkswagen opera como una gran cadena de montaje, pero descentralizada a lo largo del territorio. Para los autores, este sistema productivo ventajoso en muchos aspectos para la empresa que ensambla el conjunto final es, al mismo tiempo, una organización extremadamente delicada y vulnerable como “un tubo de cristal” (Castillo y López, 2003: 34).

El objetivo del estudio radicaba en “identificar la trama productiva que converge en Landaben”, constituida como un taller de ensamblaje con calidad, rastreando así “la parte del obrero colectivo que fabrica el Polo” (Castillo y López, 2003: 16 y 13). El sistema productivo para la fabricación del Polo hunde sus raíces en el proceso de externalización de actividades para el abaratamiento de los costes, iniciado hace más de una década. Las múltiples empresas especializadas en algún componente del Polo constituyen una red caracterizada por una gran ductilidad, de tal manera que

---

<sup>40</sup> “Las nuevas formas de organización del trabajo se analizan como parte inseparable del conjunto de una lógica que, apoyada en el desarrollo y abaratamiento de las nuevas tecnologías, se sostiene, precisamente, sobre el fraccionamiento del ciclo productivo y la creación de islas internas o de relaciones de subcontrata con el exterior” (Castillo, 1988: 23).

en el año que duró el trabajo de campo algunas de estas empresas habían cerrado sus plantas, reaparecido con otro nombre, ubicadas en otro sector productivo o en otro lugar con las mismas máquinas y, a veces, con idénticos trabajadores.

En las empresas que conforman la pirámide productiva de la fabricación del Polo, sometidas al sistema de la producción justo a tiempo, se han encontrado situaciones diversas asociadas a condiciones de empleo muy diferentes, a veces en el mismo centro de trabajo: “trabajadores con el mismo mono y distinta etiqueta, que se cruzan todos los días en el mismo puesto de trabajo, cobran salarios muy diferentes. Y trabajando a un ritmo superior, con una mayor jornada” (Castillo y López, 2003: 36-37). La presión sobre las condiciones de trabajo indica un sistema basado en la intensificación del trabajo que Castillo califica como “management by stress” (2003: 27).

En algunos casos y no sólo para los proveedores de primer nivel de subcontratación, Volkswagen sigue manteniendo el control, de una u otra manera, sobre el diseño, los planos, las máquinas y los métodos de producción. Así pues, la subcontratación de partes del proceso productivo lo que extrae realmente de la empresa es la relación salarial: ésta queda invisible bajo la mera apariencia de una relación contractual mercantil entre entidades independientes y autónomas. El hecho de que la rentabilidad empresarial del entramado de fabricación del Polo se base en la reducción de los costes laborales halla sus condiciones de posibilidad en la precarización del empleo, así como en las prácticas de intensificación del trabajo en las propias empresas. De este modo, se debilita el poder de negociación de los trabajadores, rebajándose, a su vez, las condiciones laborales en las que el trabajo se realiza y así *¿ad infinitum?*

El seguimiento de la gran cadena de montaje del Polo sobre el territorio hace comprensibles las consecuencias económicas, sociales y políticas de la lógica de la producción justo a tiempo, que divide el trabajo entre empresas que compiten entre sí, presuponiendo, a su vez, que tanto las empresas como sus trabajadores son fácilmente sustituibles.

El otro caso que ofrece interés para nuestra investigación es la empresa Fasa-Renault, en cuanto comenzó a acometer una serie de transformaciones en su organización productiva a finales de la década de los ochenta, en respuesta a la crisis del sector del automóvil. Así, las nuevas formas de organización del trabajo caracterizadas por la participación de los trabajadores a través de los círculos de calidad y el trabajo en equipo, la movilidad entre los puestos de trabajo, la mayor importancia de los componentes variables del salario o la sustitución de las categorías profesionales por grupos funcionales más polivalentes, conocieron su aplicación en nuestro país en la planta de Fasa-Renault a partir de 1988, con el Plan de Aceleración del Progreso que tenía como objetivo explícito alcanzar el nivel de competitividad de las fábricas japonesas. El Plan incluía medidas para producir justo a tiempo, la creación y generalización de Unidades Elementales de Trabajo (UET) o los círculos de calidad. En 1991, estas medidas antes dispersas se sintetizaron en el proyecto “Líder-mecánica”.

El estudio de Castillo (2000) sobre la introducción de estas nuevas formas de organizar el trabajo en la empresa Fasa-Renault analizaba pormenorizadamente distintos espacios del proceso productivo como el montaje de trenes traseros, el cárter de cilindros, los cigüeñales y el montaje de motor. En términos cuantitativos, el periodo de cambios acaecidos entre 1989 y 1995 significó una reducción del personal de la empresa a menos de la mitad, mientras la producción se incrementó. Este aumento de la productividad fue posible, en buena medida, gracias a la notable cualificación de los trabajadores de Fasa-Renault. De esta manera, la empresa pudo responder a los nuevos requerimientos de personal a través de la promoción interna (Charron, 1990: 58).

Sin embargo, el funcionamiento de los grupos de trabajo conformados por trabajadores polivalentes adoleció de las condiciones necesarias para su puesta en marcha, evidenciándose, por ejemplo, en que la escasez de personal para cubrir bajas dificultaba la rotación de los trabajadores entre los puestos, circulación necesaria para adquirir un grado suficiente de polivalencia. De modo que un sistema de trabajo que debería basarse en la formación, la confianza y la motivación entraba en contradicción con otras prácticas gerenciales como la movilidad, sobre todo entre centros, o la reducción de costes de personal. Tales prácticas propiciaron el aumento de la carga de trabajo, empeorando el ambiente laboral. Castillo afirma en conclusión haber encontrado “demasiadas dificultades para que la nueva organización enraíce entre los trabajadores, una organización que, se cree, tiene sobre todo que ver con «la voluntad de las personas»” (2000: 11).

El autor destaca el hecho de que entre los trabajadores cundiera una actitud resignada de cara a la aceptación de estas nuevas formas de organizar el trabajo, al entenderlas como una forma ineludible de ser competitivo para asegurar el futuro de la empresa. Este “consentimiento de la fatalidad” es explicable en un contexto de más de dos décadas de reestructuración productiva que ha supuesto un aumento de la presión sobre las condiciones de trabajo, restringiendo, en muchas ocasiones, las aspiraciones de los trabajadores y sus representantes al mantenimiento del empleo.

En el presente capítulo se ha puesto de manifiesto la necesidad de conocer las fases del desarrollo de la industria del automóvil en España y las tendencias productivas en el sector como el marco de referencia para comprender el propio desarrollo de Santana. En este sentido, los estudios específicos sobre plantas españolas aportan claves interpretativas con las que leer nuestro caso concreto. El estudio de Miguélez sobre la Seat ofrece un referente para el análisis de la construcción del mercado interno de trabajo en Santana y la importancia de las relaciones laborales en dicho proceso, mientras que las investigaciones sobre la aplicación de nuevas formas productivas en España, por un lado, permiten identificar tendencias que definirán el futuro del sector; y por otro, indican las consecuencias sobre las relaciones laborales generadas por la descentralización de la fábrica, en especial en la medida en que

implica la desaparición del vínculo salarial y el aumento de la debilidad del poder de negociación de los trabajadores.

¿En qué medida Santana ha participado de la evolución general descrita por el sector del automóvil? ¿Qué rasgos particulares han caracterizado a la empresa? Una aproximación a estos interrogantes se encontrará en el siguiente capítulo. Éste tiene por objetivo exponer la formación y el desarrollo de la empresa, atendiendo a los resultados económicos, la organización productiva, la estructura gerencial y los diferentes acontecimientos vividos en Santana desde su creación hasta el proceso de diversificación productiva iniciado con la segregación de 2001 y sus principales consecuencias.

## **Capítulo 4**

# **La formación y desarrollo de Santana Motor: de Metalúrgicas Santa Ana al parque de proveedores**

### **4.1. Introducción**

Situada la empresa en el contexto histórico de su nacimiento y en el sector del automóvil, es preciso conocer los rasgos más sobresalientes de su desarrollo productivo y empresarial, atendiendo a la organización del trabajo, la tecnología empleada y los productos fabricados bajo licencia de empresas multinacionales, así como a los resultados económicos obtenidos desde su creación en 1955 hasta el inicio del proceso de diversificación productiva acometida tras la privatización parcial en 2001 y sus consecuencias. El objetivo de este capítulo no busca llevar a cabo un análisis exhaustivo de la organización del trabajo en Santana, sino exponer los elementos necesarios para comprender adecuadamente el núcleo de la presente investigación: la estructura y transformaciones del mercado interno de trabajo en la empresa.

El capítulo muestra las principales etapas en la trayectoria económica de la empresa, a través de las cuales se observa la impronta crucial que el desarrollo económico e industrial de la economía española, en general, y la andaluza, en particular, han proyectado en el devenir concreto de Santana. Para, de este modo, dar cabida a la reflexión sobre los límites y las posibilidades de industrialización en Andalucía en el contexto actual caracterizado por procesos de globalización económica y deslocalización industrial.

Las principales fuentes utilizadas para la elaboración de este capítulo han sido las Memorias de la empresa desde 1955 a 1998 y la información emitida por la Junta de Andalucía entre 1999 y 2009, un conjunto de informes de la dirección sobre las reestructuraciones de la plantilla, documentos elaborados por el sindicato Comisiones Obreras y el Comité de empresa y entrevistas con informantes clave. Asimismo, nos ha sido de gran utilidad la periodización de la empresa hasta los años ochenta que aparece en la Tesis Doctoral de Rafael Cuesta (1997) sobre las culturas del trabajo en Santana Motor. Del mismo modo, el estudio sobre la situación socioeconómica de Linares realizado por la empresa de estudios ESECA (1993) ha permitido



contextualizar dichos procesos de reorganización industrial, así como conocer parte de su fundamentación argumental. Finalmente, a través del trabajo de hemeroteca se ha llevado a cabo el seguimiento de las negociaciones para la segregación, el traspaso de personal desde Santana a las empresas resultantes de su privatización parcial en 2001 y del posterior proceso de diversificación productiva.

## **4.2. 1955-1959: del taller de maquinaria agrícola a la producción del Land Rover**

El Boletín Oficial del Estado (BOE) publicó el 25 de agosto de 1954 la adjudicación del concurso para la construcción de una fábrica de maquinaria agrícola en Linares, como parte de los proyectos incluidos en el Plan de Industrialización de la provincia de Jaén, a favor de la propuesta de Antonio Sáez de Montagut, ingeniero del ICAI y representante de los intereses del Banco Hispano-Americano, que contaba con el aval de las autoridades falangistas del momento<sup>41</sup>. Estas relaciones con el régimen franquista constituían “una fuente de poder y riqueza”, dada la importancia del entramado burocrático en este periodo y la arbitrariedad de los criterios aplicados para la concesión de contratos con el Estado (Barciela, 2003: 356).

El primer Consejo de Administración estaba compuesto por representantes de la empresa MADE (Material Auxiliar De Electrificaciones) asentada en Madrid, propietaria de la mayor parte de las acciones; la empresa inglesa Rover en calidad de socio tecnológico, proveedora de la mayor parte de los equipos de producción, que participaba con un pequeño porcentaje del capital; tres firmas extranjeras –la belga Claeys, la Aktiv sueca y la italiana Sipma– de maquinaria agrícola que sólo contribuían como colaboradores técnicos; un grupo inversor nacional cuyo capital provenía del sector agrícola y, por último, un grupo de personalidades con fuertes vinculaciones políticas e ideológicas con el régimen franquista entre los que se encontraban Cristóbal Martínez Bordiú, Marqués de Villaverde o el entonces Alcalde de Linares, Leonardo Valenzuela.

La constitución de la empresa Metalúrgica de Santa Ana<sup>42</sup>, S.A. tuvo lugar a finales de febrero de 1955 con un capital inicial de 3 millones de pesetas que fue ampliado a 12 millones en junio de 1955, momento en el que se iniciaron las conversaciones con la firma Tabanera Romagosa, S.L. como representante de Rover Co. en España con objeto de obtener la licencia de fabricación de vehículos todo terreno Land-Rover. El acuerdo suscrito no implicaba la cesión de acciones ni el pago de cantidad alguna, sino “sólo unos compromisos de pagos en concepto de asistencia técnica y cesión de licencias por vehículo producido” (Metalúrgica Santa Ana, 1955).

---

<sup>41</sup> Antonio Sáez de Montagut también ejerció de consejero de Banesto y presidente de la empresa Tudor.

<sup>42</sup> El nombre social fue tomado de la finca “Santa Ana” sobre la que se construyó la factoría.

Transcurrido poco más de un año, en mayo de 1956, se celebró el acto de bendición de la nave de maquinaria agrícola, al que asistieron el Gobernador Civil –Felipe Arche–, el Alcalde de Linares y otras autoridades provinciales y locales.

Esta primera etapa de la empresa se enmarca dentro del ciclo de expansión de la economía española durante el llamado «decenio bisagra» (1951-1959) (García Delgado, 2001: 126). Asimismo, la creación de Santana, aunque aún no como empresa del automóvil, coincidió con el momento de más rápido desarrollo del sector de la automoción en España, impulsado por el Instituto Nacional de Industria (INI) en su empeño de hacer de España “una nación poderosa” a través de la industrialización (San Román, 1995: 37). Sin embargo, el inicio de la actividad empresarial tan necesitada de la obtención de bienes de equipo encontró claras limitaciones dada la escasez de divisas a mitad de los años cincuenta. Las Memorias de este periodo imputaban la lentitud de la adquisición de máquinas, herramientas y piezas a las dificultades de aprovisionamiento (Memoria, 1955 y 1956). Así, la introducción de conocimientos y tecnología en las empresas incipientes tuvo lugar a través de las compañías extranjeras que como la Rover atisbaron posibilidades de negocio en el mercado español.

La empresa Metalúrgica Santana en sus inicios basó su actividad empresarial en la comercialización y progresiva producción de maquinaria agrícola sujeta a patentes extranjeras (arados para tracción mecánica de la compañía francesa Huard, cosechadoras de la firma sueca Aktiv, cosechadoras autopropulsadas de la belga Claeys, transplantadoras de arroz de la patente italiana Ilcma y maquinaria de uso común para la minería y la agricultura de la compañía francesa Fournier&Moullion). A modo de mejora, se llegó a un acuerdo con la casa norteamericana Hércules para poder fabricar motores adaptables a las cosechadoras. Estos acuerdos fueron completados con la firma inglesa Rover para la fabricación de su todoterreno en España<sup>43</sup>. En 1957, las Memorias de la empresa daban cuenta de la producción de 150 cosechadoras Aktiv, no habiendo sido posible fabricar cosechadoras Huard por falta de suministro de materiales. Asimismo, se reseñaba que la cosechadora Claeys estaba en estudio para su producción fabril y que los útiles para la fabricación del Land Rover llegarían poco a poco. Este panorama reflejaba las dificultades –que antes se apuntaban– para producir en un contexto de aislamiento y escasez de divisas que impedía la importación de maquinaria inexistente en España (Memoria de la empresa, 1957).

En 1957, los talleres de chapa y prensas para el montaje de Land Rover, el taller de pintura y el laboratorio de calidad y recepción de materias primas estaban

---

<sup>43</sup> “Considerando el gran interés que supondrá para la economía nacional la nacionalización de los vehículos «todo terreno» LAND-ROVER, de tan conocida aplicación en la industria, agricultura y defensa nacional, conseguimos de la firma inglesa, gracias a la acertada gestión de sus representantes en España, la firma Tabanera-Romagosa, la licencia de fabricación para los territorios españoles, estableciendo conjuntamente con la casa Rover un plan de nacionalización y un anteproyecto de fábrica y estudio económico” (Memoria de la empresa, 1955).

terminados. Las máquinas en el taller de mecanizado seguían instálándose y se estaba concluyendo la nave de almacén. Finalmente, el primer Land Rover fabricado en Santana vio la luz en 1958 con una producción diaria de 4 coches y perspectivas de alcanzar la cincuentena semanal. La Memoria de la empresa de 1959 señalaba que el 60% de los componentes del Land Rover procedían de fabricación nacional, a pesar de las dificultades de importación de piezas y maquinaria expresadas en años anteriores. Las perspectivas de futuro se mostraban halagüeñas, dado el contexto de aumento de la demanda del vehículo, del que se fabricaban dos modelos el 88 y el 109 y la posibilidad apuntada en la Memoria de 1958 de producir engranajes para la compañía Citroën.

La empresa llevó a cabo ampliaciones de capital en varias ocasiones durante esta etapa. La primera, como se apuntaba, en 1955, supuso un aumento de 3 a 12 millones de pesetas, alcanzando los 253,5 millones de pesetas en 1959. Por lo que respecta a los beneficios en este mismo periodo, se cifran entre 5.783 pesetas del primer ejercicio en el año 1955, llegando a casi 10 millones pesetas en 1957, hasta algo más de 23 millones de pesetas en 1959. Sólo disponemos de información sobre facturación, producción y plantilla para este último año, en el que se señala una producción de 996 unidades, una cuantía de ventas cifrada en 241,9 millones de pesetas con una plantilla de 818 trabajadores: Santana había adquirido una notable envergadura en tan sólo 4 años<sup>44</sup>.

En la Memoria fundacional de la empresa se hallan recogidos los «objetivos sociales» del Plan Jaén de 1953, a modo de declaración de intenciones: “De acuerdo con un estudio de los salarios familiares relativos, hecho por el Sindicato Siderometalúrgico de la Provincia [...], estableció unos sistemas de salario con incentivo asegurando la productividad de su personal, que permitan a éste unas condiciones decorosas de vida, esperando dar trabajo cuando esté en pleno rendimiento a más de un millar de productores, cooperando activa y eficazmente a hacer desaparecer el paro obrero de la región y a evitar la emigración de sus habitantes a otras provincias” (Memoria, 1955). Así, a las remuneraciones directas hay que unir la importancia de las acciones paternalistas, siendo la promoción de viviendas una de sus primeras iniciativas: en primer lugar, se construyeron las viviendas de ingenieros y mandos superiores y en otros terrenos se adquirió el solar para edificar 500 viviendas destinadas al personal técnico, administrativo y obrero. En 1957, la labor social se extendió a la creación del economato de la empresa, las facilidades para la compra de mobiliario, vehículos y menaje. Y como actuaciones en el seno de la fábrica se constituyó el pri-

---

<sup>44</sup> La información sobre la empresa se halla limitada por la discontinuidad en la publicación de sus Memorias hasta mitad de la década de los setenta. De modo que, a pesar de estar incompleta alguna serie, con fines de claridad expositiva, la información será presentada acorde con las etapas distinguidas en el desarrollo de la empresa.

mer Jurado, comenzó la publicación de la revista de la empresa “Más allá” y se creó una asociación para los trabajadores llamada Grupo Empresa.

Desde los comienzos de Santana, el objetivo de provisión de personal con cierto grado de formación constituyó un aspecto crucial y a tal efecto en la Memoria de 1955 se señalaba el inicio de “las clases de la Escuela de Aprendices, en sus aspectos de preaprendizaje y de aprendices propiamente dichos, y además se están dando cursos de capacitación para el paso de peones a especialistas, formación acelerada a oficiales y formación de mandos intermedios y mandos superiores<sup>45</sup>”. En 1958, la función de la escuela de aprendices sería delegada a las Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia –la cuestión de la formación de los trabajadores se abordará en el capítulo sexto dedicado al primer momento del mercado interno de trabajo en la empresa.

Esta etapa inicial auguraba un buen futuro que no haría sino confirmarse en las dos décadas siguientes.

### 4.3. 1960-1979: los años dorados

La década de los sesenta fue la época dorada de Santana, participando, de este modo de los años de mayor crecimiento de la economía española hasta el momento. En el sector del automóvil se produjo la entrada de Mercedes Benz, Simca y Authi, atraídas por las expectativas de beneficios procedentes de una demanda insatisfecha en un mercado interior protegido. El gobierno exigía un 90% de contenido nacional en la fabricación, aunque la industria auxiliar era prácticamente inexistente. Así, estas compañías podían vender en España productos tecnológicamente atrasados y de menor calidad (Castaño, 1994: 174) que, pese a todo, como se indicaba en el capítulo anterior, suponían la introducción de nueva tecnología y nuevas formas de organización en el trabajo más productivas.

Aunque en un principio las medidas estabilizadoras del Plan de 1959 implicaran cierta contracción del mercado, el decenio de los sesenta se inició para Santana doblando prácticamente los beneficios del año anterior: las expectativas de negocio de Santana eran halagüeñas.

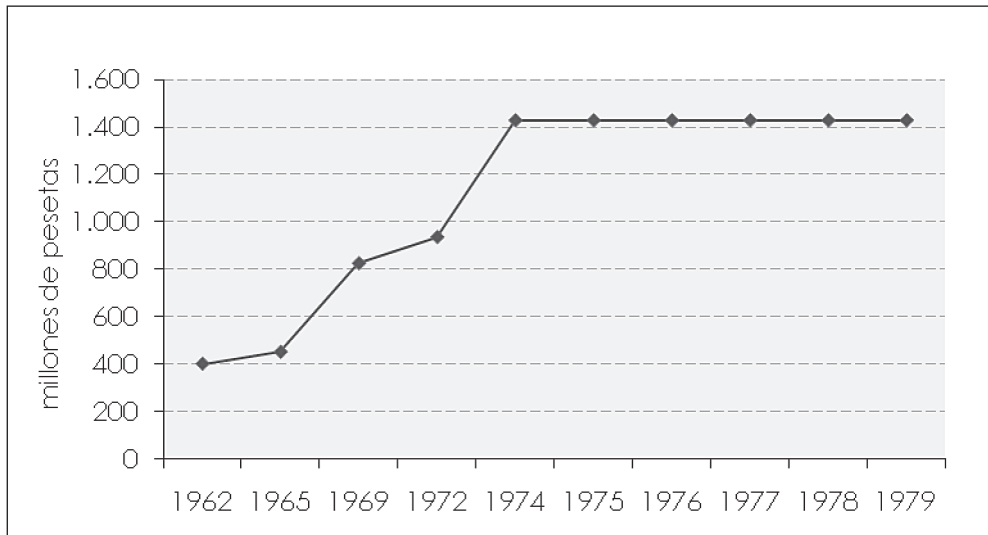
A comienzos de la década de los sesenta, la composición del Consejo de Administración cambió, entrando a formar parte de él varias entidades bancarias, tales como Banesto, Banco Central y Banco de Vizcaya. Al mismo tiempo se reforzó la presencia del grupo inversor británico –British Layland–, al convertirse en uno de los accionistas mayoritarios, iniciándose un proceso de concentración del capital:

---

<sup>45</sup> En 1957, la Memoria señalaba el pleno funcionamiento de la escuela de aprendices “que nos ha permitido formar nuestros propios obreros especialistas, arrancando al agro más de 200 hombres, cuyas condiciones de vida han mejorado notabilísimamente”.

en 1959, los medianos accionistas (de 100 a 499 acciones y de 500 a 999) suponían más de la mitad y controlaban el 55,8% del total de las acciones, mientras que los accionistas de más de 2000 que representaban un 4% del accionariado poseían el 35% (Memoria, 1974). En 1978, el porcentaje de participaciones del mediano accionista había descendido al 20,1, mientras que los mayores accionistas, que representaban el 1,8%, acaparaban el 71,3% del capital (Memoria, 1978).

**Figura 1**  
*Capital social, 1962-1979*



FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias de 1973-1978 y de información del Comité de empresa.

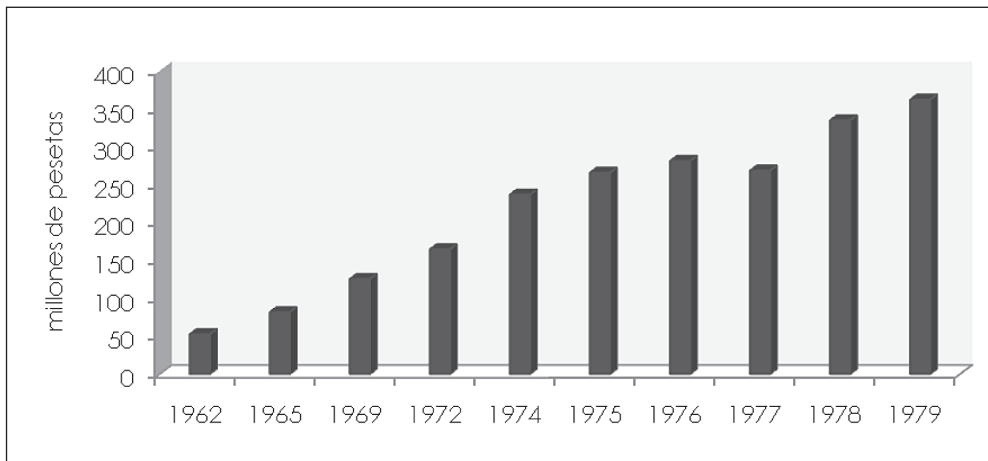
La primera estructura jerárquica de la empresa publicada en las Memorias data de 1971. La cúspide partía de la figura del Presidente del Consejo de Administración del que dependía un solo Consejero Delegado, derivando de éste dos Directores Generales Adjuntos y un Consejero-Secretario. Las Direcciones de Calidad, Fabricación, Compras y Social respondían ante uno de los Directores Adjuntos, mientras que la otra Dirección Adjunta controlaba las Direcciones de Relaciones Públicas, Organización, Comercial y Financiera (En Todo Terreno, 1971)<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> Santana ha editado dos revistas propias con información sobre la empresa y sus trabajadores. En primer lugar fue "Más allá" y después, "En todo terreno".

La dinámica económica favorable de la empresa quedaba puesta de manifiesto en las cifras crecientes de facturación y los resultados positivos en todos los ejercicios, repartiéndose dividendos entre los accionistas durante este periodo.

**Figura 2**

*Beneficios de Santana Motor, 1962-1979*



FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias de 1973-1978 y de información del Comité de empresa.

En 1965, dadas las buenas expectativas de negocio y las ventajas y exenciones fiscales (del 50%) prorrogadas tras la renovación del Plan Jaén aquel mismo año, la empresa acometió el inicio de un proceso de expansión de la factoría linarense, aunque en las Memorias no aparece detallado su contenido. En 1966, el Ministerio de Comercio concedió a la empresa la Carta de exportador de primera categoría individual. Este título sería renovado dos años más tarde.

**Tabla 3***Santana en cifras, 1962-1979*

Año****	Capital social	Producción**	Facturación*	Beneficios*	Plantilla***
1962	400	3.184	803	52	1.369
1965	450	4.064	1.788	82	2.251
1969	825	6.700	2.722	125	2.460
1972	935	8.425	3.405	164	2.517
1974	1.428	9.800	4.830	237	2.923
1975	1.428	11.601		266	2.929
1976	1.428	13.050		281	3.440
1977	1.428	12.900		268	3.577
1978	1.428	15.750	12.488	335	3.836
1979	1.428	17.150	15.531	362	3.861

FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias de 1973-1978 y de información del Comité de empresa.

\*En millones de pesetas

\*\*Unidades producidas

\*\*\*El dato de la plantilla desde 1975 corresponde a los centros de Linares y La Carolina a 31 de diciembre.

\*\*\*\*La información disponible no refleja año por año hasta 1974.

### a) Situación económica

Desde 1969, las Memorias comenzaban a señalar el contexto de dificultades económicas para los negocios, apuntando explícitamente a la recesión mundial a partir de 1971. En aquel año los beneficios se resintieron puntualmente por primera vez. Las cifras de ventas del Land Rover permanecían al margen de dichas influencias, no así la maquinaria agrícola sujeta a las fluctuaciones de la meteorología. Aunque a principios de los setenta, sobre este último producto se albergaban expectativas de negocio gracias a la política de industrialización del campo (Memoria, 1972). A partir de 1974, se puede observar en el volumen de facturación el efecto del aumento progresivo de los costes de producción, pasando de 4829 millones de pesetas a 12488 en 1978. La Memoria correspondiente al año 1974 informaba: “podemos calificar el ejercicio de 1974 como difícil en su desarrollo”. El aumento de las exportaciones significaba una vía de escape ante la dinámica inflacionista instalada; manteniéndose el aumento de la producción y de las ventas. En 1977, Santana también participó del

momento de conflictividad laboral que tenía lugar en el conjunto de España. Los beneficios se redujeron en el ejercicio siguiente por segunda vez en su historia.

La crisis económica internacional de 1973, aunque no afectó a la economía española de lleno en este primer momento, pudo haber sido aprovechada como detonante de un cambio de estrategia empresarial, acorde con transformaciones análogas en otras empresas del sector. Sin embargo, pocas empresas españolas dieron muestra de una actitud de anticipación, dedicando sus inversiones a ampliar sus gamas de modelos en lugar de modernizar sus instalaciones y productos (Castaño, 1994: 175). La dirección de Santana, caracterizada por un gran conservadurismo, optó por fórmulas que en otros tiempos habían sido exitosas, desestimando la introducción de cambios en estos momentos de incertidumbre. Santana continuaba operando en un mercado protegido, recibiendo ayudas estatales, fabricando un producto sin competencia y disponiendo de abundante mano de obra, que siguió ampliando a pesar de lo incierto de la coyuntura. Una actuación que guardaba enorme parecido con la gestión de personal realizada por otra empresa del sector como Seat<sup>47</sup>. Todos estos elementos provocaban escasos incentivos para cambiar una estrategia empresarial caracterizada por el conformismo. A partir de 1976, la empresa comenzó a realizar Memorias Sociales, dedicadas al tratamiento de aspectos laborales de la empresa que hasta ese momento habían quedado reducidos a dejar constancia del “elevado grado de adhesión y competencia profesional de todo el personal de la empresa, que con su colaboración y esfuerzo han contribuido a la obtención de los resultados que les hemos presentado” (Memoria, 1970). El control de personal se había convertido en una cuestión más compleja, digna de mayor atención.

La recesión mundial a mitad de la década de los setenta combinó paro e inflación al mismo tiempo. El influjo de esta crisis afectó con mayor virulencia a España cuando los efectos de las exportaciones disminuyeron, uniéndose a factores que hasta entonces habían contenido el déficit comercial tales como “el recorte de las inversiones exteriores, caída de los ingresos por turismo y freno, seguido del acelerado retorno de la corriente migratoria hacia Europa” (García y Jiménez, 2001: 167)<sup>48</sup>. En este contexto de crisis y reestructuración del sector automovilístico y con un clima laboral de enfrentamiento, la empresa respondió llevando a cabo la acción más clara de descentralización productiva hasta aquel momento, a través de la creación en 1979 de una nueva planta de conjuntos mecánicos en Manzanares (Ciudad Real), al calor

---

<sup>47</sup> Encontramos en el estudio de Miguélez sobre la Seat un patrón parecido en sus primeras etapas: “una gestión empresarial muy poco racional y muy dada a hinchar el globo; la «cara social» de Seat y el prestigio de los jefes y jefecillos provocaron ampliaciones de plantilla por encima de lo necesario” (1977: 30).

<sup>48</sup> Para atajar esta situación de crisis económica, “las medidas entonces adoptadas apuntaron hacia un mayor rigor en la gestión monetaria, una política fiscal menos expansiva y una política de rentas que introducía una mayor disciplina en la fijación de los salarios; políticas de ajuste que vinieron complementadas por una sustancial devaluación de la peseta” (García y Jiménez, 2001: 172).



de la subvenciones propias del Plan de Zona de Acción Preferente y con la intención de restar poder a la concentración de trabajadores en la factoría linarense.

## **b) Productos y organización del trabajo**

La factoría de Santana ha albergado desde el principio varios procesos productivos simultáneos. La producción de máquinas agrícolas seguía un régimen prácticamente artesanal, predominando el uso de maquinaria básica y los métodos de trabajo dominados por el oficio obrero. Su división del trabajo era bastante simple, pues no existía medición de tiempos ni tampoco un sistema de transporte automático de suministro de materiales. Por lo que respecta a la fabricación del Land Rover, ésta implicaba un uso intensivo de mano de obra, con herramientas y maquinaria rudimentarias. No obstante, la creciente producción de piezas y mecanismos en la factoría de Linares supuso la introducción de los requerimientos necesarios para la producción estandarizada, tales como la normalización de las piezas, que implica, a su vez, la especificación de las normas de calidad, la unificación de las dimensiones y las tolerancias para garantizar la intercambiabilidad de las piezas. Así, la relación con la compañía inglesa hizo posible la introducción en Santana de importantes elementos de la producción industrial en cadena. Esta racionalización de la producción permitió a la empresa fabricar cada vez más componentes en sus talleres, reduciendo enormemente sus costes de transacción (Aznar, 2002: 75), puesto que las exigencias impuestas por la firma inglesa suponían un esfuerzo de modernización en métodos y maquinaria, especialmente en el taller de tratamientos térmicos, soldadura o pintura. Los aspectos esenciales para mantener ininterrumpido el flujo de materiales fueron posibles gracias a la introducción de cintas de transporte.

La cadena de montaje –del Land Rover– comenzó a formar parte de los métodos de producción en 1962: “con la instalación de la cadena, se obtienen entre otras las siguientes ventajas: aumento del rendimiento, simplificación de la organización y la planificación; supresión de los tiempos de espera entre los puestos de trabajo; más puestos para obreros no especializados; reducción del almacenamiento de elementos y conjuntos incorporables y abaratamiento del coste de montaje” (Santana, 1962: 15, citado por Aznar, 2002: 76). El adecuado funcionamiento de la cadena suponía el consiguiente estudio de operaciones, tareas y tiempos, intentando resolver el “difícil arte del equilibrado<sup>49</sup>” (Coriat, 2001: 135). Esta cadena no transportaba el chasis colgado, sino que éste se desplazaba sobre una cinta. El proceso del montaje era apoyado por una serie de cadenas auxiliares en las que se llevaba a cabo el montaje parcial de componentes, excepto el motor y la caja de cambio, que venían terminados de sus respectivos talleres, listos para insertarse en la cadena principal del Land Rover.

---

<sup>49</sup> “Se puede definir el equilibrado como un procedimiento que intenta optimizar –desde el punto de vista de los tiempos y los costos– un conjunto de puestos de trabajo individuales cuya sucesión está sometida por principio a ciertas obligaciones de anterioridad y/o simultaneidad” (Coriat, 2001: 136).

La fabricación de cajas de cambio para Citroën, a partir de 1960, constituyó uno de los productos más rentables y generadores de empleo de los albergados por Santana. Los modelos de Land Rover se diversificaron, obteniendo en 1962 los permisos necesarios para iniciar su exportación. En 1964, tuvo lugar el lanzamiento del furgón Commer. Dos años más tarde, en 1966, aparecieron en el mercado las primeras cosechadoras de diseño propio. La empresa presentaba buenas perspectivas: Santana fue reconocida como una “empresa ejemplar” por el régimen de Franco. En 1967, se presentó el primer vehículo diseñado en Santana. Se trataba del 1300 del que se realizarían versiones distintas con respecto al modelo inglés. La década de los setenta se había iniciado con la producción de modelos dedicados exclusivamente al uso militar con versiones para el desierto, ambulancias y comunicaciones. A partir de 1974, comenzó la producción en España de la serie III que constituiría la base de los futuros Land Rover.

Asimismo, a principios de la década de los sesenta, se impulsó el taller de utillaje, estimulado por el proceso de nacionalización de componentes. Éste empleaba, en buena medida, a los trabajadores más cualificados de la factoría, profesionales que dominaban el oficio. En este momento, se creó la oficina de métodos con objeto de racionalizar y simplificar los puestos de trabajo, obteniendo la dirección mayores cotas de control sobre el proceso productivo. Lógicamente este proceso de racionalización de la organización del trabajo llevó aparejada la implantación de una oficina central de tiempos, que se encargaba de establecer y revisar los tiempos de fabricación y montaje, que en el taller suponía la lucha entre el cronometrador y los trabajadores. El desarrollo de la producción del Land Rover conllevó la paulatina implantación de una organización del trabajo que pudiéramos calificar de taylorista. La dependencia tecnológica y productiva de Santana con respecto a la compañía inglesa supuso la transferencia de procedimientos modernos de producción. Por idéntica razón el departamento de control de calidad fue especialmente cuidado, dado que las exigencias de calidad venían impuestas desde el exterior de la factoría linarense. No obstante, la mejora de los métodos productivos no parecía responder tanto al objetivo de la rentabilidad económica en aquel momento<sup>50</sup>, pues Santana no crea una oficina de costes hasta 1969: es decir, la dirección carecía de datos fidedignos de cuánto costaba producir un automóvil que llevaba fabricando once años<sup>51</sup>. Por otro

---

<sup>50</sup> Santana atendía más a objetivos característicos de las empresas públicas, como la equidad y finalidades sociales, que a criterios meramente económicos (González, 2001: 88).

<sup>51</sup> Así lo cuenta el jefe de departamento de administración que trabajó en la creación de la oficina de costes: *“Tenía una solicitud, me llaman, me examino, entonces, nace la oficina de costes en Santana [en 1969]. Qué se pretendía con la oficina de costes: Una fábrica donde había 5 mil personas trabajando, donde se fabricaban miles de coches de muchos modelos distintos, llegó la hora de conocer cuánto nos cuesta un coche. Y entonces para eso nació. Mi primer trabajo, pues fue cuánto le cuesta un coche a Santana. Y eso lo empiezan a calcular en el año 69, hasta ese momento...*

lado, la situación de Santana no distaba de las gestiones practicadas por otras empresas del sector, como es el caso de Seat, pues “a pesar de los avances de producción, ventas y rentabilidad, la gerencia de Seat adoleció hasta el año 1967 de una falta total de previsión en lo que respecta a dotar a la empresa de una adecuada base técnica y organizativa” (González, 2001: 8).

Castaño distingue entre los años 1968 y 1973 una nueva fase en la industria del automóvil en la que el dinamismo del mercado adquiere mayor importancia, debido al proceso de liberalización económica. A partir de ese momento, los resultados económicos de Santana dejaron de mostrar un crecimiento económico tan claro, poniéndose de manifiesto las debilidades del desarrollo industrial seguido por la empresa. La buena marcha económica de Santana parecía depender de las facilidades y ventajas otorgadas por la intervención del Estado, a través de la protección del mercado interior, las exenciones fiscales o el mantenimiento de un control autoritario sobre el personal; puesto que cuando los pilares sobre los que se asentaba la economía española comenzaron a debilitarse, la marcha de Santana también se resintió. Santana constituye, pues, un ejemplo de una deficiente planificación de los tres componentes principales para alcanzar condiciones de rentabilidad duradera: el producto, la organización productiva y las relaciones salariales (Boyer y Freyssenet, 2003). El aprovechamiento de las condiciones favorables de esta etapa por parte de la dirección resultó ser menos un producto de la planificación que de las adaptaciones reactivas, por otro lado, una característica común a las estrategias empresariales en España. De modo que una vez agotada una situación que había brindado prácticamente dos décadas de buena marcha del negocio, Santana afrontó los decisivos años ochenta dando muestras de la debilidad su desarrollo empresarial, según se expone en el siguiente epígrafe.

#### **4.4. De los ochenta a 2001: 20 años de crisis intermitentes**

Las dos décadas que comprenden esta etapa supusieron importantes cambios en la factoría: el primero, la pérdida del contrato para la producción de las cajas de cambio de Citroën en 1981, que hasta el momento había sido el producto más avanzado tecnológicamente y el que más obreros empleaba. En segundo lugar, la llegada como socio accionista de la multinacional japonesa Suzuki hasta convertirse en dueña de la factoría en 1991 para, tres años más tarde, marcharse, dando lugar a la crisis de 1994. En tercer lugar, el rescate de la Junta de Andalucía, haciendo de Santa-

---

*No había en Santana. Habría alguien que se ponía un turbante, o lo hacía a través de una cuenta de resultados. Con una cuenta de resultados es fácil: te coges a un nivel, coges los gastos de explotación y ves el importante de la venta, comparas y dices bueno pues los gastos de explotación son el 80% de la venta, pues tienes un margen del 20%. Pero ¿y en este coche? ¿en cuál ganamos? Ni idea. Por eso lo que se pretendía: bueno aquí se hace el modelo 88, el modelo 109, el modelo esto, se hacen, entonces se hacían maquinarias de agrícola, y bueno se hacían productos que hoy no se hacen” (E.1956.2).*

na una empresa de titularidad pública. Y el último momento de cambio reseñado se refiere a los procesos de privatización parcial de la factoría y de diversificación productiva impulsado por la Administración autonómica como vías de futuro industrial a partir de 2003.

#### **4.4.1. La década de los ochenta: del Rover al Suzuki**

El nuevo periodo democrático se inició en “un contexto de crisis económica profunda expresada en altas tasas de inflación, estancamiento productivo, fuerte déficit exterior y aumento intenso del desempleo” (Rojo, 2003: 399). Las políticas puestas en marcha para afrontar tal situación dieron lugar al denominado periodo de ajuste (García y Jiménez, 2001). De modo que “en estas condiciones todas las empresas [del automóvil], excepto Ford, van a entrar en un estado de crisis que, si bien se manifiesta inicialmente por la caída de las ventas y después por el estancamiento de la producción, responde a problemas más profundos de las propias empresas cuyo denominador común es la falta de competitividad” (Castaño, 1985: 45-46), motivada por el atraso tecnológico y el exceso de capacidad productiva. En la Memoria de 1980 de Santana se admitía que los problemas surgidos durante dicho ejercicio “pueden volver a producirse e incluso recrudecerse”, por tanto, algunas inversiones previstas se aplazaron “en espera de ver cómo evoluciona la economía española”.

Así, como parte de los procesos de reestructuración productiva que empezaron a sucederse, Citroën retiró a Santana su pedido de cajas de cambio. La pérdida del producto más avanzado tecnológicamente en aquel momento generó un importante excedente de empleo, que motivaría la aplicación del primer Expediente de Regulación en 1981, participando de este modo de una práctica generalizada desde 1980 en todas las empresas del sector.

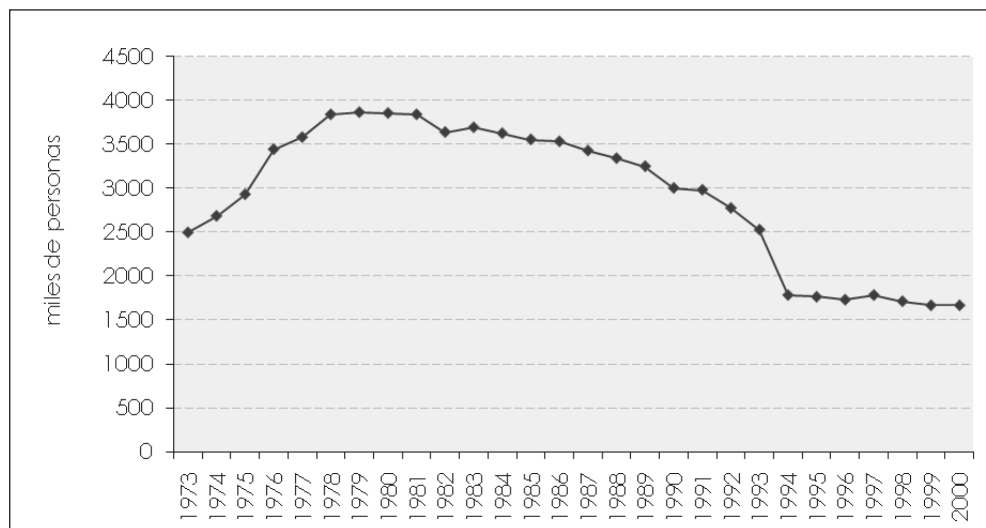
El abandono de la comercialización de la maquinaria agrícola, dada “la mala coyuntura del sector, el creciente precio de las máquinas, el elevado coste de comercialización y la tendencia a la baja de los beneficios” (Memoria, 1980), concentró todos los esfuerzos productivos en el Land Rover, adoptando la empresa la denominación Land Rover Santana en 1980. Ese mismo año se anunciaba la producción de los llamados CKD (Completely Knocked Down), compuestos de grandes conjuntos mecánicos destinados a la exportación para su posterior ensamblaje en destino.

Sin embargo, a partir de 1981, las ventas y la producción del vehículo Rover comenzaron a descender, no sólo debido a la situación de crisis, sino a la aparición en el mercado de vehículos todoterreno que en su gama ofrecían mayores prestaciones. Para solucionar la falta de trabajo, dada la capacidad productiva de la empresa, aquel año se inició la aplicación de expedientes de regulación de empleo, que la dirección anunció primero como de extinción de contratos y que, después de negociar con los

sindicatos, se convirtió en temporal<sup>52</sup>. Tras décadas de crecimiento y mantenimiento del empleo, a partir de este momento la plantilla comenzó un descenso ininterrumpido –véase la figura 3– en un contexto económico en el que, a pesar de que el empleo estaba creciendo, las tasas de desempleo se mantenían en niveles muy elevados (Fernández et al. 1995: 44). Al mismo tiempo, la dirección puso en marcha procesos de reestructuración productiva, externalizando a través de la subcontratación algunas actividades como la limpieza, el servicio de vigilancia o el mantenimiento. En esta misma línea, a partir de los ochenta, se impulsó la creación de empresas auxiliares, aunque este proceso de descentralización productiva no guarda comparación, ni en extensión ni en profundidad, con procesos análogos aplicados por otras empresas del sector.

**Figura 3**

*Santana: plantilla 1973-2000*



FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias de la empresa 1973-1998.

Aplazadas las inversiones en espera de una mejora en la situación económica, la dirección señalaba a los trabajadores como los responsables de la demora del “tan deseado esfuerzo solidario que sea capaz de hacer recuperar una tímida confianza en el futuro” (Memoria, 1980). No obstante, al año siguiente el discurso

<sup>52</sup> El Expediente de Regulación de Empleo en 1981 afecta a 300 trabajadores, siendo esta cifra la media de los trabajadores afectados por los sucesivos EREs.

de la gerencia intentaba acomodarse a los nuevos planteamientos que tomaban por referencia la cultura empresarial japonesa, apelando a la necesidad de una “política de moderación que posibilite una constructiva convivencia en el seno de la empresa, pasando de la confrontación a la colaboración” (Memoria Social, 1981).

No es objetivo de este epígrafe detenernos en la política de gestión de mano de obra en Santana –que será abordada más adelante–, sino tan sólo destacar cómo a principios de la década de los ochenta la dirección de Santana se hallaba en una situación de confusión e incertidumbre, pues, de un lado, a pesar de que la empresa estaba inmersa en una crisis, de la que aun se desconocía su calado, la gerencia permanecía en compás de espera, viendo cómo año tras año el estado económico se deterioraba progresivamente; de otro lado, la dirección se mostraba muy reacia a asumir el nuevo marco de relaciones laborales (sociales y políticas) inaugurado con la democracia, mostrando una abierta resistencia a aceptar la legitimidad de los sindicatos y los requisitos para el establecimiento de un verdadero sistema de negociación colectiva. Quizás este hecho pueda ser imputado a la falta de comprensión por parte de la gerencia del sistema de negociación colectiva y, en un sentido más amplio, de los procesos sociales en los que la empresa –y la sociedad en su conjunto– se hallaba inmersa; de ahí la adopción de un discurso sobre gestión de personal carente de soporte real sin que mediara una reflexión profunda sobre lo que estaba sucediendo.

Sin embargo, al comienzo de la década de los ochenta algunos elementos cambiaron en Santana, tanto en el ámbito de la dirección, pues en 1982 el fundador de la empresa Sáez de Montagut se convirtió en presidente honorífico, pasando a ocupar su puesto Alfredo Giménez Cassina<sup>53</sup>, como en el plano estratégico-industrial, puesto que ese mismo año se estaban llevando a cabo las negociaciones con Suzuki para fabricar uno de sus productos en la factoría linarense. La empresa japonesa Suzuki es uno de los fabricantes más pequeños de la industria japonesa del automóvil, especializada en el segmento inferior del sector, tanto en lo referente a precio como a la potencia. En la fabricación del Suzuki se depositó la esperanza de terminar con estos años de incertidumbre. La multinacional pretendía acceder al mercado europeo a través de este enclave en España, que le ofrecía una serie de ventajas: mano de obra disponible con bajos costes salariales, jornadas más largas de trabajo y mayor tiempo de funcionamiento de la fábrica, aunque entre sus mayores inconvenientes figuraban el atraso tecnológico y el sobredimensionamiento de la plantilla.

En la Memoria Social de aquel mismo año, 1982, se subrayaba el motivo fundamental por el que la empresa fue fundada: “la creación de empleo en un área andaluza tradicionalmente deprimida y con el paro como mal endémico. Este obje-

---

<sup>53</sup> Alfredo Giménez-Cassina ejercía un importante papel en las decisiones empresariales de Santana, era ingeniero del ICAI y ostentó el cargo de primer presidente de la ANFAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones) entre 1975 y 1987 en representación de Metalúrgica Santa Ana.

tivo está condicionado naturalmente por la solidez y la pervivencia de la empresa”. A pesar de atravesar una difícil situación, la Memoria Social parece querer transmitir confianza, al afirmar que “entre los problemas y las dificultades se adivina una luz de esperanza”. En alusión, cabe deducir, al nuevo producto Suzuki para cuyo lanzamiento se estaban llevando a cabo inversiones en 1983, año en que se incorporó el primer directivo japonés al Consejo de Administración.

### **a) Productos y organización del trabajo**

La situación de la industria española del automóvil glosada en la Memoria Social de 1984, además de dejar constancia de problemas ya señalados como la sobrecapacidad productiva instalada en el territorio y la incorporación de nuevas firmas entre 1976 y 1983 aprovechando el enclave español de cara al mercado de la Comunidad Económica Europea, apuntaba los límites inherentes de la exportación que hasta el momento había resultado la forma de compensar la bajada de la demanda interna. A partir de 1984 comenzó la sustitución del producto Rover por el Suzuki. De nuevo nos encontramos con dos procesos productivos diferenciados en el seno de la planta: antes convivieron la producción de maquinaria agrícola, cajas de cambio y el propio vehículo Rover. La fabricación del Land Rover, como se ha descrito, se caracterizaba por su escaso contenido en tecnología y un uso intensivo de mano de obra. Con Suzuki se intentaron implantar procesos de producción que aprovecharan las ventajas de las economías a escala para tiradas cortas, que permiten una mayor diversificación del producto al tiempo que exigen mayor flexibilidad productiva.

La introducción de tecnología japonesa llevada a cabo durante la década de los ochenta, supuso un momento de revitalización de la empresa tras años de estancamiento en este ámbito. La fabricación del Suzuki demandó cambios productivos y organizativos, empezando por la estructura de la dirección. Al principio los japoneses supervisaron y asesoraron en materia técnica, pero conforme su poder en la fábrica creció –en proporción a sus acciones– los cargos directivos fueron ocupados por personal de la multinacional japonesa. Así, las transformaciones surgidas a raíz de la participación japonesa no sólo se situaron en el orden tecnológico-productivo, sino en la forma de entender el funcionamiento empresarial: “los mandos fueron desalojados de sus despachos y posteriormente fueron desmantelados para conseguir mejor aprovechamiento del espacio físico. Esta medida consiguió un segundo objetivo, como fue el de acercar los jefes a los subordinados, con lo que se consiguió un control más directo sobre estos últimos. [...En los talleres] disminuyó de forma notable el número de trabajadores que andaban deambulando de acá para allá sin realizar su trabajo” (Aznar, 2002: 80). Sin embargo, no es hasta principios de los años 90 cuando se culminaron las instalaciones más importantes e innovadoras para la fabricación de los modelos Suzuki. Los japoneses dedicaron buena parte de sus esfuerzos a racionalizar unos métodos productivos que seguían respondiendo a la lógica taylorista sobre



la que se había desarrollado Santana, tales como la rigidez en la cadena de mando, la protocolarización de tareas o la escasa implicación de los obreros. La producción quedó organizada en cuatro divisiones: en una primera división de Linares se fabricaban y montaban cárteres y piezas para las cajas de cambio y motores; el montaje del Land Rover se llevaba a cabo en su propia división; asimismo, el Suzuki tenía sus propios espacios de montaje; y, finalmente, la cuarta división, ubicada a diferencia de las anteriores en Manzanares, fabricaba bloques de motor y otras piezas para cajas de cambio y motores. La fabricación de componentes, como techos o faros, era encargada a proveedores externos cercanos a la factoría linarense, cuya comunicación mejoró gracias a la introducción de un adecuado sistema informático a principios de los noventa<sup>54</sup>. Sin embargo, la pérdida de importancia del taller de utillaje muestra la intención de Suzuki de dominar tecnológicamente a la factoría linarense<sup>55</sup>.

A mitad de la década de los ochenta encontramos algunos cambios relacionados con el área de gestión de personal. En primer lugar, la creación de círculos de calidad: “el programa de Gestión Social que se viene desarrollando desde hace unos tres años, se ha completado con la articulación de unos Grupos de Mejora de la Eficacia, similares a los conocidos «círculos de calidad», cuya misión es conseguir una mejor utilización de los medios de que dispone la Empresa, mediante la aportación de iniciativas y de experiencias surgidas en el quehacer de cada día” (Memoria Social, 1985). Al año siguiente, Sánchez Roselly ocupó el puesto de director de Relaciones Industriales tras el fallecimiento de Esteban Salmerón, cambiando la denominación por departamento de Recursos Humanos. En ese momento apareció por primera vez en las Memorias Sociales la representación del organigrama, quizá, debido al ajuste de contenidos en el departamento de personal tras la inflexión que había tenido lugar. Con respecto a 1971, fecha del primer organigrama publicado en las Memorias, el nivel de Director Adjunto ha desaparecido, puesto que del Presidente y del Consejero Delegado parten todas las Direcciones: Operaciones Exteriores, Comercial, Industrial (equivalente a la antigua Fabricación), Calidad, Compras, Relaciones Industriales y Financiera y, situado en un escalón inferior, el Departamento de Organización (Memoria Social, 1986).

---

<sup>54</sup> En la Memoria de 1987 tenemos constancia por primera vez del departamento de informática en la estructura de la empresa.

<sup>55</sup> Así lo señala un encargado de la nave de utillaje: “los japoneses no apostaron por el taller de utillaje, querían encargarlo, ellos querían que el utillaje que ellos necesitaran encargarlo, que se lo compráramos a ellos. De hecho, los útiles que hacen las puertas, el capot, los techos, y casi todas las piezas del Jimny, del nuevo Suzuki es todo japonés. El utillaje que se trajo de Japón fue comprado a Japón, lo hicieron en Japón el utillaje y eso le costó a Santana el dinero, no lo hicimos nosotros. Si hubieran tenido un taller equipado, que tenían profesionales para seguir adelante, ese utillaje lo habríamos hecho quizá nosotros en una gran parte” (E.1961.1).



En 1987, al hilo de las transformaciones del mercado mundial del automóvil, se puso en marcha el Plan de Futuro para la empresa entre cuyas exigencias se encontraba el cambio de actitud hacia modelos de gestión más participativos: “Este cambio de actitud posibilitará, como también dice el Plan de Futuro, mayores cotas de participación del personal, de forma que se consiga la mejora de la eficacia global de toda la organización. [...para aplicar] esta política de entendimiento participativo la primera medida fue una minuciosa revisión de la estructura de mandos intermedios. En esta revisión se llegó a las conclusiones de necesidad de fortalecer la línea de mandos intermedios de taller y necesidad de actualizar su formación específica” (Memoria Social, 1987).

Un año después, se afirmaba haber cubierto las inversiones productivas subvencionadas por la Junta de Andalucía necesarias para llevar a cabo el Plan de Futuro. Sin embargo, el objetivo de adecuar la plantilla a la actividad productiva a través de medidas no traumáticas se mostraba más complicado de cumplir: “esta necesidad ha conducido a la adopción de medidas encaminadas a aligerar la plantilla de la Empresa, compaginando en lo posible los intereses generales de la Empresa con los particulares de los trabajadores; medidas tales como bajas incentivadas, excedencias primadas, jubilaciones anticipadas” (Memoria Social, 1988). En 1989, se introdujo el sistema japonés de mejora de la eficacia «Kaizen<sup>56</sup>» “como una forma de participación espontánea del personal en la organización y ejecución del trabajo” (Memoria Social). Sin embargo, entre las preocupaciones expresadas con más contundencia por la dirección se encontraban, en primer lugar, la menor productividad de Santana en términos de valor añadido con respecto al sector automovilístico, que atravesaba entonces una buena coyuntura económica de la que empero Santana no estaba participando, y en segundo lugar, la reestructuración de la plantilla, haciendo referencia por primera vez a la reconversión de personal entre otras medidas encaminadas a la reorganización del trabajo.

## **b) Situación económica**

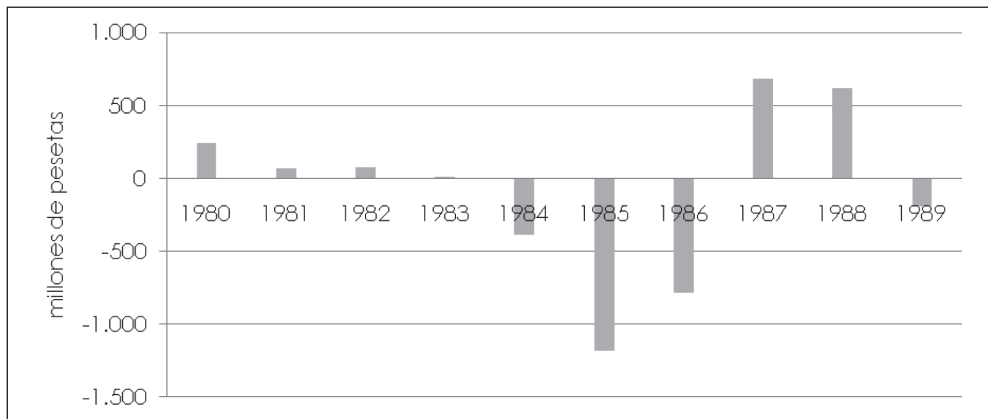
La información procedente de los balances contables constituye un indicador sintético de lo expuesto para la década de los ochenta. En primer lugar, el capital social aumentó en la medida en que Suzuki fue adquiriendo más acciones de la compañía. En segundo lugar, las cifras de facturación y producción aumentaban ininterrumpidamente, debido a la incorporación del producto Suzuki; se trataba del Samurai, al que se uniría en 1990 el Vitara. Por lo que respecta al Rover, en 1983 esta

---

<sup>56</sup> “La filosofía del Kaizen (mejora, en japonés) consiste en una mejora gradual, creciente y continua, haciendo pequeñas tareas cada vez mejor, proponiendo y obteniendo standards cada vez más altos e implicando en ello a toda la compañía desde la dirección hasta los últimos empleados” (Memoria Social, 1989).

marca dejó de aparecer en los vehículos, pasando a denominarse «Santana». A finales de esta década, se presentó la llamada serie IV que resultará ser la última versión del producto Rover producido en la factoría linarense. En tercer lugar, los balances contables mostraban, a diferencia de los elementos anteriores, la severa reducción de los beneficios entre 1980 y 1983, pasando de 240.8 a 8.4 millones de pesetas. 1984 inauguró los ejercicios con resultados crecientemente negativos; para volver a dígitos positivos en 1987, aunque dos años después las pérdidas reaparecieron.

**Figura 4**  
*Beneficios, 1980-1989*



FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias 1980-1989 y de información del Comité de empresa.

Entre 1980 y 1989, el personal disminuyó en 587 personas –casi un 15% de la plantilla–, habiéndose cumplido en parte el objetivo de reducción de plantilla con vistas al ahorro de costes fijos y a la adecuación a la capacidad productiva. En este sentido, el crecimiento de la ratio producción/plantilla indicaba un mayor nivel de productividad, corroborado, asimismo, por el aumento del valor añadido generado por la empresa en estos diez años en casi un 75%.

**Tabla 4***Santana en cifras, 1980-1989*

Año	Capital Social*	Producción**	Facturación*	Beneficios	Plantilla***
1980	1.730	17.900	19.139	241	3.851
1981	1.730	14.654	18.501	70	3.836
1982	1.730	13.449	19.182	79	3.635
1983	1.730	17.567	19.013	8	3.689
1984	1.880	13.023	20.652	-386	3.622
1985	1.880	21.512	26.606	-1.180	3.552
1986	2.595	26.706	25.269	-783	3.529
1987	3.329	28.662	34.750	687	3.425
1988	3.329	28.446	33.833	619	3.338
1989	4.439	24.308	30.724	-196	3.247

FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias 1980-1989 y de información del Comité de empresa.

\*En millones de pesetas

\*\* Unidades producidas

\*\*\* Personal de los centros de La Carolina y Linares a 31 de diciembre

La llegada de la multinacional japonesa, ante la necesidad de la búsqueda de un producto alternativo al Land Rover, constituyó para el futuro de Santana la posibilidad de un cambio de estrategia industrial y productiva en el contexto de una etapa de «crecimiento y competitividad» en el sector del automóvil (Castaño, 1994). El agotamiento del producto Rover, cuyas ventas habían dependido de las rentas agrarias y del recurso a la exportación, puso de manifiesto el cambio de las condiciones de rentabilidad para la empresa. La premura para encontrar una solución que garantizara la continuidad de la fábrica dio lugar a la falta de planificación de una estrategia que tuviera presente una visión global y a largo plazo del aprovechamiento de tales condiciones. Así, la nueva etapa de Santana como productora de Suzuki se halló pergeñada de las contradicciones generadas por los intentos de los japoneses por cambiar el sistema productivo sin la necesaria renovación tecnológica y organizativa.

#### 4.4.2. 1990-1994: el control japonés de la firma

En términos macroeconómicos, la economía española contemplada a través de la evolución del PIB a principios de la década de los noventa mostraba una fuerte desaceleración, tras el máximo alcanzado en 1989-1990, llegando a su punto más bajo en 1994; momento en el que se produjo el inicio de una etapa de recuperación (Rojo, 2003: 402). En el sector del automóvil, como se exponía en el capítulo precedente, se estaban llevando a cabo grandes procesos de reorganización productiva tanto en materia de «redimensionamiento» corporativo, a través del «outsourcing», como en materia de renovación tecnológica, que haría posible la comunicación y el intercambio de información necesario para poner en marcha estrategias de relocalización industrial.

En este contexto, Suzuki se iba haciendo con el control de Santana y para ello fue rediseñando el organigrama de la dirección. Los cambios detectados en la configuración de éste, desde mediados de la década de los ochenta a 1990, primaban la gestión de personal, pues la Dirección de Relaciones Industriales adquiría el rango de Dirección General, al depender directamente del nuevo Presidente del Consejo de Administración Manuel Salvadores Serrano, al igual que el Consejero Delegado japonés, T. Watanabe. A partir de ese escalón jerárquico del organigrama, el Consejero Delegado tenía bajo su control las restantes direcciones: Director General Adjunto del Consejero Delegado, K. Ishii y el Director de Planificación Corporativa, Y. Yamazaki, así como las Direcciones Generales Comercial, que incluía las Direcciones de Exportación y Ventas Nacionales, Financiera e Industrial, de la que derivaba la Dirección de Ingeniería de Fabricación y Compras y aprovisionamiento (Memoria Social, 1990). Un año más tarde, Suzuki adquirió el 49.2% de las acciones de Santana, tras la venta de las participaciones de Land Rover Overseas holding Ltd.. A finales de 1991, la empresa adoptó la denominación de Santana Motor. Watanabe pasó a ocupar la Presidencia de la que dependían directamente la Dirección de Relaciones Industriales en la que permanecía Sánchez Roselly, y un Director General, Ishii. En sentido descendente se deslindaban la Dirección Financiera y la de Planificación Corporativa, ambas desempeñadas por directivos japoneses. Seguidamente, la estructura se bifurcaba entre la Dirección General Adjunta del Área Comercial y la del Área Industrial. A la primera pertenecían la Dirección de Exportación y la de Ventas Nacionales y a la segunda, Dirección de Compras, de Calidad y de Ingeniería de Fabricación (Memoria Social, 1991).

##### a) Productos y organización del trabajo

Aunque la idea de nacionalizar los componentes de los vehículos Suzuki formaba parte del Acuerdo con la empresa japonesa en 1982 –sin llegar a haberse cumplido nunca–, la estrategia nipona distaba en mucho de la relación establecida con Rover en materia de cesión de tecnología. Aun así, la incorporación de Suzuki supuso un gran

impulso inversor para una empresa estancada en lo tecnológico. Como se ha indicado anteriormente, las diferentes partes del proceso productivo en Santana presentaban un desarrollo desigual, prácticamente desde el principio, sobre todo, en función de las distintas naves y áreas fabriles. Las importantes mejoras técnicas introducidas, a principios de los noventa, redujeron a la mitad el tiempo de fabricación del vehículo Suzuki con respecto al Rover. Los cárteres se realizaban en una fundición muy moderna con alto grado de automatización, el mecanizado utilizaba máquinas de control numérico, los centros de mecanizado y las células flexibles de fabricación estaban robotizados, también intervenían robots en el proceso de soldadura y en el taller de pintura se aplicaban las más modernas técnicas. Sin embargo, junto a estas innovaciones perduraban considerables retrasos en las naves de soldadura, prensado y montaje.

Desde mediados de los ochenta, la plantilla de Santana había sido señalada por la dirección como una de sus mayores rémoras: sobredimensionada, envejecida y con derechos de antigüedad adquiridos (Memoria Social, 1991). La empresa japonesa pretendía una reestructuración en la factoría linarense, acompañada de un drástico proceso de ajuste de personal, financiado en buena medida con la colaboración de las Administraciones públicas. Pero este objetivo no se alcanzó con la contundencia deseada por Suzuki debido, sobre todo, a la resistencia ejercida por los sindicatos: la cantidad de Planes de futuro, de viabilidad e incluso Laudos dictados son pruebas ello. El discurso de la dirección obviaba en muchas ocasiones un importante elemento para comprender lo sucedido en Santana: los exhortos a la calidad como principio vector de la producción no habían ido acompañados de la necesaria innovación en los productos y en la renovación de la tecnología, trascendental en cualquier industria, pero muy especialmente en la del automóvil<sup>57</sup>. Así, se apelaba a la gestión de personal basada en principios relativamente innovadores, pero sobre un proceso productivo y con unos productos obsoletos<sup>58</sup>: en 1991, Santana producía tres versiones del Suzuki Samurai (1000, 1300 y long body), el Vitara cinco puertas, la versión del Santana (antes Land Rover) 2,5 y 2500 diesel y gasolina y comercializaba furgonetas

---

<sup>57</sup> “La fabricación y el montaje presentan características artesanas y son realizados por trabajadores cualificados. De este modo, los operarios de maquinaria son los encargados de ajustar sus propias máquinas, además de ocuparse de la optimización de programas y de las tareas de control de calidad y mantenimiento. La cantidad de distintas operaciones por trabajador, tanto en el montaje de motores y cárteres como en el montaje final son considerables. [...] Los trabajadores están fuertemente sujetos a su puesto de trabajo individual” (Aznar, 2002: 86).

<sup>58</sup> En la Memoria social de 1990 aparece señalado el problema de la productividad como algo relativo principalmente al rendimiento de los trabajadores, sin alusión alguna al grado de desarrollo tecnológico del producto y del proceso productivo: “El problema capital de Santana es su bajo nivel de productividad. Y ésta no es un concepto puramente teórico; es una realidad que ha de irse palpando cada día en cifras y resultados tangibles y que implica, por igual, a todos los miembros de la empresa. Y la productividad no significa necesariamente trabajar más, sino rendir más con adecuado aprovechamiento del tiempo y los medios de que se dispone”.

Super Carry y el turismo Swift. Esta estrategia se hallaba supeditada a los intereses de la multinacional, que llevaba a cabo en Japón las fases de ingeniería y diseño de los productos. Así, buena parte del discurso de la calidad, de la participación o de la implicación de los trabajadores servía, en última instancia, para imputar a la plantilla la mala marcha económica de una empresa, cuya política industrial, de planificación y de productos no concordaba con los planteamientos organizacionales aplicados a los recursos humanos<sup>59</sup>. Los comunicados, memorias y planes varios giraban una y otra vez sobre el siempre inconcluso problema del personal de la empresa.

En 1993, gracias a la operación de reducción de capital social, la firma japonesa se convirtió en el mayor accionista de la empresa con el 83,74% del capital social. La estructura gerencial había cambiado de nuevo, incluido el Presidente: Watanabe fue sustituido por Saito. De éste dependía el Consejero Delegado, Maeda, figura clave en todo el esquema, pues de él partía el resto del árbol organizativo. Este organigrama aparecía más simplificado que el de 1991, quedando representados sólo dos niveles jerárquicos: directores y sus correspondientes divisiones. Por lo que respecta a las primeras, encontramos a Sánchez Roselly como Director General de Administración, acompañado de un Director Adjunto japonés, al que correspondía la División de Relaciones Industriales. La diferencia fundamental en la organización de las Direcciones y Divisiones radicaba en que la denominada en 1991 Área Industrial, dos años más tarde, se presentaba más desagregada, distinguiendo entre la Dirección de Planificación y Compras, Dirección de Producción, compuesta a su vez por las Divisiones Técnico, Ingeniería, Fabricación y Mecanización, y, por último, la Dirección de Manzanares (Memoria Social, 1993)<sup>60</sup>.

## **b) Situación económica**

La década de los noventa se había inaugurado con unas pérdidas anuales de 5.000 millones de pesetas, llegando a los 7.500 en 1992. Las ventas, y por tanto el monto de facturación, aumentaron durante los años 1991 a 1993, pero el resultado negativo en cada ejercicio perseveraba, aunque sin alcanzar el nivel de 1992.

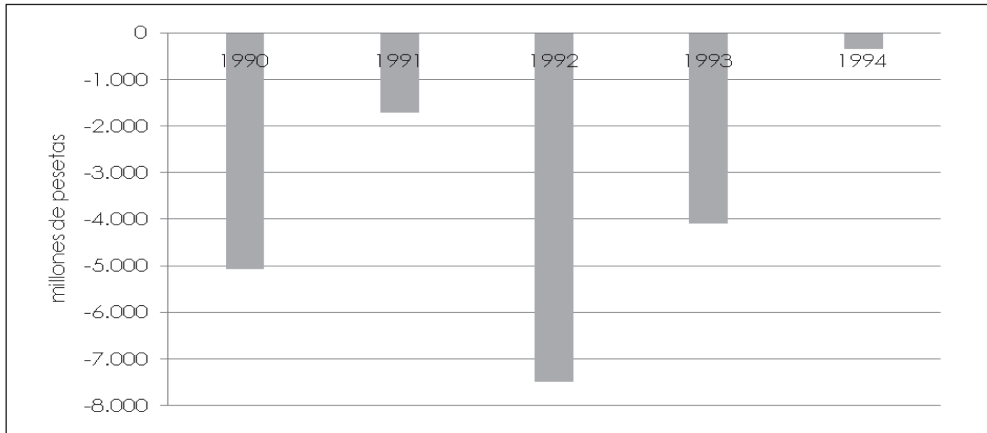
La Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía resolvió con el Laudo de 1993 la manera de efectuar la reestructuración de personal que la dirección venía reclamando. No obstante, lo estipulado en el Laudo no mejoró la situación de la empresa debido, principalmente, al incumplimiento de sus aspectos industriales, comerciales y de inversión. De modo que, como las expectativas de Suzuki no se vie-

---

<sup>59</sup> En 1991, encontramos por primera el reconocimiento explícito de que las reivindicaciones de los representantes de los trabajadores no comportaban una actitud desleal hacia la empresa: “La adopción las anteriores medidas [de reorganización del personal] son consecuencia de un permanente e intensivo proceso negociador, en el que la Representación del Personal acentúa su espíritu crítico, con la finalidad de alcanzar las mejores condiciones para el personal” (Memoria Social, 1991).

<sup>60</sup> La empresa dejó de publicar su organigrama en los informes posteriores.

**Figura 5**  
*Beneficios, 1990-1994*



FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias 1990-1994 y de información del Comité de empresa.

ron satisfechas con el Laudo, la multinacional barajaba seriamente la posibilidad de abandonar Santana, aduciendo que producir en la factoría linarense no les resultaba rentable en comparación con sus plantas de Hungría y la India (Aznar, 2004: 147). Además, el panorama de crisis económica mundial y de recesión en Japón complicaba más si cabe la situación.

**Tabla 5**  
*Santana en cifras, 1990-1994*

Año	Capital social*	Producción**	Facturación*	Beneficios*	Plantilla***
1990	4.439	27.275	35.493	-5.069	3.001
1991	6.215	31.979	43.129	-1.715	2.980
1992	6.215	36.423	44.933	-7.494	2.773
1993	3.638	32.068	46.928	-4.089	2.527
1994	2.729	15.349	23.737	-354	1.783

FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias 1990-1994 y de información del Comité de empresa.

\* En millones de pesetas

\*\* Unidades producidas

\*\*\* Personal de los centros de La Carolina y Linares a 31 de diciembre

En 1993, el quebrantó económico alcanzó casi los 5.000 millones de pesetas y se llevó a cabo la primera reducción de capital en la historia de Santana, un descenso que se profundizó en 1994. La insostenibilidad financiera de la empresa propició la suspensión de pagos en febrero de 1994, produciéndose, pues, la mayor crisis en Santana. La Autoridad laboral aprobó un Expediente de Regulación de Empleo para la extinción de 544 contratos, bajas incentivadas y suspensión de contratos por un año, afectando ambas figuras a otros 356 trabajadores. De 1993 a 1994, el personal se redujo en un 29,6%. En porcentaje acumulado, de 1989 a 1994, la plantilla había sido disminuida un 44,6%. Aumentando, por tanto, la ratio entre la producción y el número de trabajadores de los 7,7 vehículos por obrero de 1989 a los 13 de 1993. El Valor Añadido, por otra parte, crecía tal y como venía sucediendo desde 1974, cuando por primera vez disponemos de este dato.

La crisis de 1994 constituyó un momento de inflexión en el devenir de Santana desde los casi cuarenta años de su creación. El conflicto llegó a la opinión pública a través de las protestas y acciones colectivas de los trabajadores de Santana –marchas a Sevilla y Madrid, concentraciones, manifestaciones, etc. De modo que la movilización en torno al mantenimiento de los puestos de trabajo respaldada por otros colectivos ciudadanos, condicionó eficazmente el desarrollo y resolución del conflicto en torno a una empresa central en el tejido productivo local y comarcal<sup>61</sup>.

El estudio que en 1993 realizó la consultora ESECA sobre las posibilidades de futuro económico e industrial de Linares permite comprender el contexto de esta crisis. En el informe se afirmaba que Santana debía acometer cambios en sus estructuras técnicas, organizativas y de personal. Igualmente, se instaba a la empresa y al tejido productivo de la comarca a adaptarse a los cambios de la demanda. El producto Suzuki ubicado en el nicho de vehículos todoterreno de menor potencia y tamaño, que cubre los segmentos inferiores del mercado, había tenido un crecimiento notable en los últimos años. Los consumidores a los que iba dirigido eran principalmente trabajadores que buscaban un vehículo resistente para su labor, jóvenes que se identificaban con la imagen deportiva de un todoterreno y familias que querían un segundo automóvil con aspecto deportivo. Sin embargo, las perspectivas a medio plazo eran de aumento de la competencia para este tipo de productos. La estrategia propuesta se encaminaba hacia la reducción del grado de integración del proceso de fabricación, profundizando en el proceso de descentralización productiva iniciado en los ochenta, concentrando los proveedores de subcomponentes y apostando por la mejora continua de la calidad. El estudio apostillaba que ahondar en dicho proceso implicaría un alto coste financiero, político y social.

La industria auxiliar y de componentes en Linares surgió a finales de la década de los setenta para descentralizar parte del proceso productivo. Dicho proceso

---

<sup>61</sup> Las movilizaciones se extendieron desde el 17 de febrero al 11 de junio de 1994.



tomó un nuevo impulso con la llegada de Suzuki a comienzos de los ochenta, favoreciendo la instalación de nuevas empresas proveedoras y delegándoles los aspectos tecnológicos necesitados de mayor especialización productiva. Las empresas proveedoras de Linares eran subsidiarias o pertenecientes a grupos de empresas de fuera de Andalucía que motivadas por la proximidad geográfica, la frecuencia y la puntualidad de las entregas en pequeños lotes, decidieron instalarse en Linares para mejorar la calidad de sus servicios. Las ventajas ofrecidas, al clasificarse Linares como Zona de Acción Especial en los planes de fomento económico gubernamental, atrajeron a estas empresas. En consecuencia, las ayudas públicas permitieron la realización de inversiones para la creación de nuevas empresas y la modernización de las existentes.

Según el informe ESECA, las industrias auxiliares presentaban un estado dispar en cuanto a nivel tecnológico, menor cuanto más antiguas y de reducido tamaño, como los pequeños talleres. Estas empresas estaban necesitadas de tres apoyos básicos: el financiero, en el que las ayudas públicas eran fundamentales; el tecnológico, en el que Suzuki jugaba un papel clave; y el logístico, sobre todo en lo referente a infraestructuras de comunicaciones y transporte. En los tres rangos de competitividad –precio, calidad y servicio– las empresas auxiliares presentaban estados muy desiguales. En cuanto a los precios, “al igual que el resto de las empresas españolas, son altos en relación a otros países europeos debido, entre otras razones, al aumento del precio nominal de la mano de obra. La única solución posible y duradera para competir en precios estriba en la reducción de los costes de producción, incrementando la productividad tanto en el factor trabajo como en el factor capital. Esto únicamente se consigue con la aplicación de las nuevas tecnologías al proceso productivo y los correspondientes cambios en la estructura organizativa y laboral de las empresas” (ESECA, 1993: 182).

El futuro de la red de empresas locales dependía en gran medida de la existencia de empresas susceptibles de ser subcontratadas en primera instancia en virtud de la calidad que garantizan, la tecnología puntera y especializada que ofrezcan o la competitividad de sus precios, generando así una cascada de contrataciones a otras empresas situadas en segunda y tercera línea del proceso de subcontratación. Los autores del estudio veían en este proceso reorganizativo la oportunidad de sustituir las obsoletas empresas auxiliares por otras capaces de establecer nuevas relaciones, ya no de subordinación, sino de colaboración con la empresa núcleo. No obstante, concluir que éste podía ser el resultado del proceso de descentralización productiva en Linares, parece más bien fruto de la aplicación del «modelo ideal» de los distritos industriales<sup>62</sup>, ya que muchos desarrollos concretos de las redes de subcontratación ponen en cuestión el enunciado según el cual “a través de la subcontratación se fa-

---

<sup>62</sup> “Especialmente en España, en los últimos años, pero también en otros lugares, se han hecho generalizaciones infundadas que han llevado a confundir rasgos o vías «altas» de las estrategias identificadas como «distritos industriales», con cualquier aglomeración de pequeñas empresas” (Castillo, 1998: 185).

vorece un reparto más ordenado de los medios de producción, mejorando su rentabilidad y acelerando su renovación; contribuye a un mayor equilibrio económico entre regiones en expansión y regiones con subempleo; refuerza el tejido industrial favoreciendo la especialización de las empresas, y fomenta la flexibilidad indispensable para la competitividad en una economía industrial sujeta a un continuo cambio tecnológico” (ESECA, 1993: 168).

#### **4.4.3. 1994-2001: Santana, una empresa pública andaluza**

El equilibrio de las principales variables económicas durante el quinquenio 1995-2000 dibujaba una situación de cierta estabilidad económica mundial. En este contexto, en España las políticas de privatizaciones de empresas llevadas a cabo supusieron la reorganización de grupos de poder económico a través de las adquisiciones y fusiones (García y Jiménez, 2001: 184 y 1988), mientras que los grandes grupos industriales del automóvil, tal y como se describió con anterioridad, ensayaban nuevas formas de producción a escala global a través de acuerdos corporativos en unas condiciones de creciente competencia que restaban atractivo al territorio español frente a otros de menores costes y eficacia análoga. En Santana, el proceso de renovación empresarial promovido con el Laudo de 1993 defraudó las expectativas de Suzuki que, habiendo anunciado su firme intención de abandonar la producción en la factoría linarense, solicitó el 17 de febrero de 1994 la suspensión de pagos. Ese mismo año, a modo de cierre simbólico, el Santana, heredero directo del Land Rover, había dejado de fabricarse.

Durante el conflicto la dirección japonesa en sus primeros contactos y reuniones con los representantes de los trabajadores y de las Administraciones central y autonómica exigió la aportación de 38 mil millones de pesetas para garantizar la continuidad de la empresa con el 40% de la plantilla. Aunque presionada por el empeoramiento del clima social provocado por las movilizaciones de trabajadores y los apoyos que recibían, Suzuki realizó una nueva propuesta: una reducción del 60% del personal, fabricar la mitad de vehículos, congelación salarial para los dos próximos años, negociar condiciones laborales ex novo y aumentar la productividad un 40%. La dureza de tales exigencias y la ausencia de un Plan Industrial que las acompañara indicaban las claras pretensiones de abandonar la gerencia del enclave linarense.

Con el devenir del conflicto la actuación de la Junta de Andalucía fue adquiriendo un papel más relevante que el de mero árbitro, al intervenir decididamente con la Resolución del 19 de mayo de 1994, por la que 900 contratos quedaron extinguidos, 543 jubilados, la concesión de créditos participativos por valor de 13.600 millones de pesetas y el compromiso de buscar un tercer socio, sopesándose la posibilidad de que éste fuera la firma surcoreana Ssang Yong.

Durante los meses de julio a diciembre de 1994, se efectuaron los cambios necesarios para la sustitución de los directivos de Suzuki y se procedió al nombramiento de una nueva directiva encargada de llevar a efecto los objetivos establecidos en la Resolución<sup>63</sup>. Entre los más importantes se encontraban el levantamiento de la situación de suspensión de pagos y la reanudación de la actividad productiva, gracias al contrato de licencia pactada con Suzuki hasta 1999. En marzo de 1995, la Junta de Andalucía terminó de hacerse con el control de Santana, tras el traspaso de las acciones de Suzuki a la Sociedad para la Promoción y Reconversión Económica de Andalucía, SOPREA, S.A., convirtiéndose así Santana en una empresa de capital público<sup>64</sup>.

El conflicto dejó importantes lastres como la falta de suministro, seis meses de inactividad o la necesidad de negociar la deuda con los acreedores. Así pues, la salvación financiera de la empresa y la reducción de la plantilla concentraron los esfuerzos para afrontar la situación. Sin embargo, el ejercicio de 1995 se cerró con unas pérdidas de casi 7500 millones de pesetas, aplicándose un nuevo Expediente de Regulación de Empleo. En esos tiempos de dificultades, la empresa se dotó de un Plan de Viabilidad, recuperó el equilibrio patrimonial, eludiendo la quiebra, y pudo contar con la aprobación de las ayudas públicas por parte de Unión Europea. Año tras año, desde la asunción del capital social por la Junta de Andalucía, se fueron sucediendo planes industriales con los objetivos permanentes de reducir la dependencia tecnológica y comercial con respecto a la multinacional japonesa –sin cumplirse jamás– y ampliar la gama de productos que permitieran asegurar la continuidad de la actividad en Santana. La dependencia del capital público, la falta de capacidad inversora y la carga creciente que suponían los pagos a Suzuki en divisas frustraron los planes presentados, pues los problemas perentorios imponían acciones de mera

---

<sup>63</sup> La colaboración de Suzuki en este proceso tuvo sus claros y oscuros. Así lo relata un alto directivo del departamento de administración de Santana, pues en el momento de la suspensión de pagos, que coincidió con una inspección de hacienda, todo el equipo de contabilidad fue despedido por la dirección japonesa: *“Entonces en el año 94...qué ocurre. En el año 94 en ese momento se estaba pasando la inspección de hacienda y al haber una suspensión enseguida intervienen Santana. Entonces, en Madrid que eran donde estaban las oficinas generales, aparecen los señores jueces, a los que les tocó el tema de la suspensión; les toca intervenir Santana, entonces hay un equipo. Y en paralelo se estaba pasando la inspección fiscal, que se pasa cada cuatro o cinco años, y que dura un año la inspección. Entonces en ese momento coge las dos. ¿Quién estaba pasando la intervención?, pues lógicamente el equipo del jefe de contabilidad que estaba en Madrid, que es donde estaban los libros [...] Pues bueno da la casualidad de que en esos momentos despiden a todo el equipo de contabilidad, no queda nadie. [...] Desde el punto de vista contable, o desde el punto de vista fiscal, o desde el punto de vista de la intervención, pues parece que yéndose ese equipo los interventores pues no se enteran de nada. **Pero bueno quedan los libros...** Pero, claro con los libros, hay alguien, preguntan, tienen que preguntar siempre. Bueno el caso es que se va el equipo, los despiden al equipo completo. Entonces, recurren a gente que estaba relativamente cerca de la contabilidad...”* (E.1956.2).

<sup>64</sup> En 1997, SOPREA amplió su participación del 83,74% al 99% del capital social, mediante una ampliación del mismo.

supervivencia. En 1997, Santana dejó de ser propietaria de la planta de Manzanares tras casi 20 años desde su creación.

Cabe destacar entre las formulaciones de este periodo el denominado Plan estratégico de 1998, pues contemplaba (y reiteraba) los desafíos más importantes para el futuro de la firma: los aspectos industriales, la cuestión financiera y la gestión del personal. Por lo que respecta a la estrategia de productos y mercado, el Plan proponía introducir nuevos modelos y versiones del Suzuki en el mercado europeo, potenciar en España la venta de turismos Suzuki importados, completar la producción del Suzuki con otros modelos y actividades, entre los que se incluía el lanzamiento de un producto con tecnología propia, el aumento de las exportaciones, la fabricación de un cuadriciclo ligero y la ampliación del mercado del taller de matricería, trabajando para otras empresas. Los productos que Santana producía en 1998 se reducían a varias versiones del Samurai y del Vitara, mientras que el resto del negocio procedía de la comercialización de algunos modelos de Suzuki como el Wagon R+, el Baleno y el Swift. A pesar de constar en la Memoria de 1998 que “se ultimaron los borradores de contratos de licencia para la fabricación y distribución de vehículos cuadriciclos de la sociedad francesa de automóviles Chatelet, S.A.”, la participación de Santana en este negocio se limitó a su comercialización. El informe anual de la empresa también señalaba el comienzo de la fabricación del Suzuki Jimny, reforzándose, así, la dependencia industrial de la multinacional japonesa.

La financiación de la empresa a través del capital público implicaba una serie de limitaciones entre las que se encontraban las restricciones de las ayudas públicas de la normativa europea para asegurar la libre competencia, de manera que, para salvar en parte estos problemas, en 1998 Santana llevó a cabo una reorganización corporativa por la que a efectos administrativos la empresa quedó dividida en Santana Motor Andalucía, S.L. que aglutinaba la función industrial y Santana Motor, S.A., aunque los trabajadores de ambas compartían el mismo convenio colectivo.

Por último, las medidas para la reestructuración del personal perseguían tres objetivos principales: en primer lugar, seguir reduciendo la plantilla, aumentando, por tanto la ratio producción/personal que pasó de los 8,8 vehículos por trabajador de 1994 a los 19,5 de 1998; en segundo lugar, continuar la reestructuración interna del personal para adecuar las proporciones entre personal directo e indirecto; y por último, aumentar la flexibilidad de utilización de la mano de obra, para lo cual, a partir de 1996, Santana inició la contratación de eventuales, rondando en torno a una media de 300 trabajadores por tres o cinco meses cada año.

En 1999, habiéndose ampliado el contrato de licencia y distribución con Suzuki hasta 2006, se presentó el nuevo modelo Suzuki Jimny, que sería el producto de mayor proyección, dado que los modelos Samurai y Vitara deberían dejar de producirse a partir de 2002, al no cumplir la normativa exigida. En el salón del automóvil en Sevilla en 1999 Santana presentó un vehículo propio, El PS10, que abría, al menos

teóricamente, una vía de desarrollo alternativa al Suzuki. Pero en un sector como el del automóvil las enormes cifras necesarias para investigación y desarrollo hicieron del todo insuficiente el esfuerzo inversor de Santana. Estas inversiones aumentaron el endeudamiento de la empresa y los costes financieros derivados, sin contar con el agravante del encarecimiento de los pagos a Suzuki debido a la apreciación del yen frente al euro. En estas condiciones, la política de nacionalización de piezas que se había emprendido se llevó a cabo muy lentamente y con escaso éxito. Otro elemento que frustró los planes elaborados para la empresa radica en la denegación por parte de la Unión Europea de autorización para la ampliación de capital de 3.900 millones de pesetas en 1998. Tras la obtención de resultados positivos en los ejercicios de 1997 y 1998, el balance de 1999 arrojó unas pérdidas de casi 3000 millones de pesetas, aunque, como venía siendo habitual, acompañadas de un aumento de la facturación y de la producción.

**Tabla 6**

*Santana en cifras, 1995-2000*

Año	Capital social*	Producción**	Facturación*	Beneficios*	Plantilla***
1995	2.729	25.848	40.919	-7.391	1.763
1996	2.729	29.726	52.495	-30	1.730
1997	6.813	32.104	56.543	111	1.783
1998	6.813	32.862	58.391	34	1.712
1999	6.801	34.422	63.249	-2.964	1.666
2000	6.801	33.821	63.000	-7.000	1.666

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias 1995-1998 y de información del Comité de empresa.

\*En millones de pesetas

\*\* Unidades producidas

\*\*\* Personal de los centros de La Carolina y Linares a 31 de diciembre

Los planes de la empresa para el 2000 seguían la misma tendencia: adaptación de algunos modelos a las nuevas normativas europeas, contemplar la preparación del vehículo propio Santana, conseguir más pedidos para el taller de matricería, ampliar el número de trabajos de la planta de inyección de aluminio para el exterior y nacionalizar los componentes del modelo Jimmy. Sin embargo, las dificultades continuaban siendo las mismas: la tendencia alcista del yen frente al euro, la paralización de las subvenciones, el agotamiento de recursos como garantía de préstamos a entidades financieras y la tendencia al estancamiento del mercado del automóvil, dada la subida de los carburantes, así como el aumento de los tipos de interés y de la inflación.

La solución para esta coyuntura incidía de nuevo en la reestructuración de la plantilla, tema que ocupaba más de la tercera parte del informe de la dirección, en el que se proponía acometer “una adecuación del personal que contribuya a mejorar la situación de competitividad de la compañía, reduciendo las limitaciones que actualmente afectan a la plantilla” (2001: 13). La dirección concretaba dichas limitaciones en los desequilibrios internos de la plantilla de Santana que ocasionaban un exceso de cargas indirectas sobre el producto final. Añadía, como otro de los obstáculos, la limitación a la movilidad funcional “que impide el aumento de la productividad [de modo que] los servicios no responden a las cambiantes circunstancias que requiere el mercado” (Santana, 2000: 15). La dirección calificaba a su personal como: “desfasado de categoría y de nivel retributivo”, con un alto nivel de absentismo y con una edad media por encima del sector (siendo 47,2 la media de edad del trabajador de Santana y 44,6 la del sector del automóvil). Asimismo, la dirección denunciaba los perjuicios que le suponía la reubicación del personal discapacitado. Toda esta recopilación de inconvenientes, de acuerdo con la gerencia, justificaba la aplicación de un Expediente de Regulación de Empleo. Una y otra vez las medidas correctoras incidían en el personal como la cuestión básica para el mantenimiento de la empresa<sup>65</sup>, siendo tales medidas el único aspecto sobre el que la dirección cumplió sus planes, pues en diez años, de 1988 a 1998, el volumen de empleo de Santana se redujo en un 47%. Análogo resultado, en términos relativos aunque no absolutos, al de empresas como Seat, que en el periodo comprendido entre 1980 y 1990 vio reducido su volumen de empleo en un 31%, o Renault, en un 21% (Castaño, 1994: 191). No obstante, a diferencia de Santana, en el caso de Seat la reducción de personal fue acompañada de medidas de mejora de la productividad y racionalización de sus operaciones industriales, técnicas y comerciales (González, 2001: 126).

La desaparición de Santana en 1994 hubiera supuesto un grave quebranto social y económico para toda la comarca: evitar esta situación fue el motivo principal para la intervención de la Junta de Andalucía. No obstante, las actuaciones de la Administración pública, dada la incapacidad para encontrar un socio accionista, incidieron en su mayor parte en los ajustes de plantilla, a través de medidas «no traumáticas» como las prejubilaciones, jubilaciones anticipadas o bajas incentivadas; así como hacer frente a los pagos –crecientes– a Suzuki en concepto de cesión tecnológica. El personal directivo nombrado por la Junta de Andalucía, experimentado en procesos de reestructuraciones productivas y ajustes de plantilla, tuvo como cometido principal llevar a cabo el redimensionamiento de la plantilla, es decir, proceder con

---

<sup>65</sup> El incumplimiento de los planes de viabilidad y la reducción de personal durante varios años, como medida para salir de situaciones de crisis, son pautas comunes con la crisis terminal de otra emblemática empresa– hecha pública, reprivatizada y vuelta a la contabilidad pública– andaluza del textil: Hytasa (Hernández, 1999: 217-228).

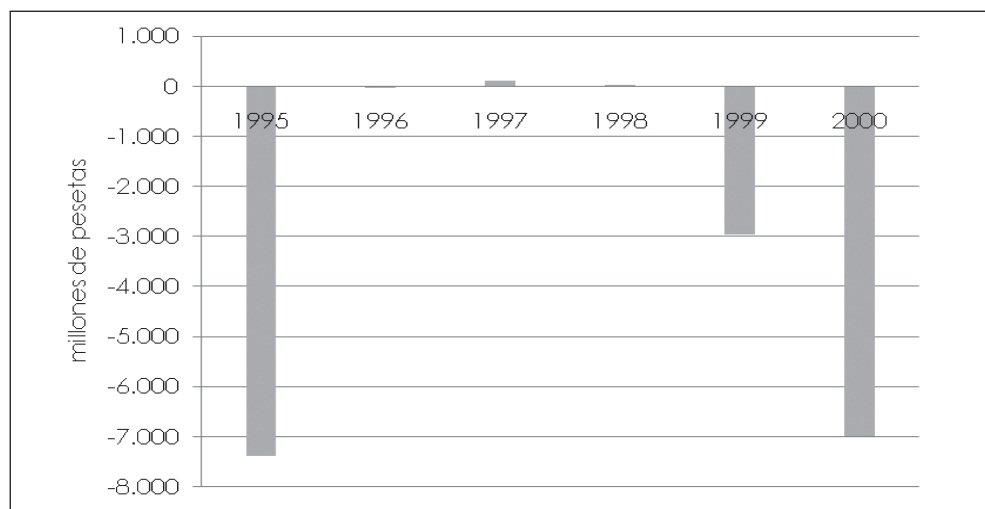
orden en los procesos de prejubilación y, finalmente, preparar la reestructuración de la producción en la factoría linarense, atisbada ya en 1998 y efectuada durante 2001.

#### 4.4.4. La crisis de 2001: privatización parcial, diversificación productiva

Los esfuerzos financieros realizados para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico de 1998 implicaron la inversión de unos 7000 millones de pesetas, sin generar, empero, los resultados esperados, en concreto, en lo que atañía a la fabricación para empresas ajenas al grupo Santana. La dirección señalaba las razones de este fracaso: “el desconocimiento del producto de un mercado altamente especializado, la falta de formación en nuevas técnicas, la existencia de un taller organizado exclusivamente para atender a las necesidades de la empresa y no a otros clientes, la falta de flexibilidad para responder a la demanda o la desconfianza de los clientes ante la posibilidad de adquirir tan sólo una producción marginal y sobrante de la destinada a la factoría” (Santana, 2000). Así, ante el elevado monto de pérdidas del ejercicio de 1999 –2964 millones de pesetas– y las previstas para 2000 –que ascendieron a 7082 millones de pesetas–, el 27 de noviembre de 2000, el Consejo de Administración adoptó el Plan de Acción Santana (PAS), con el fin de “racionalizar las actividades productivas del grupo y reducir costes fijos, para cambiar la tendencia de los resultados; proporcionar financiación al grupo e iniciar la externalización de ciertas actividades productivas con el objetivo de optimizar la producción” (Santana, 2000).

**Figura 6**

*Beneficios, 1995-2000*



FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias 1995-1998 y de información del Comité de empresa.



La realización del nuevo Plan de Viabilidad suponía la reestructuración de la configuración productiva de Santana. En un primer paso, Santana Motor, S. A. transmitió a Santana Motor Andalucía, S. L. la actividad de comercialización y distribución con sus activos y personal, así como los servicios de administración, finanzas e ingeniería. En segundo lugar, se constituyeron dos nuevas sociedades filiales de Santana Motor Andalucía, S.L.: Sociedad de útiles de sur, S.L. y Sociedad para el desarrollo de componentes, S.L. Esta nueva reorganización corporativa suponía la escisión de Santana en varias partes: una empresa núcleo encargada del montaje del vehículo y tareas de comercialización y otra gran empresa denominada “Componentes y Útiles del Sur”, que sería subdividida en función de las partes que obtuvieran comprador. No obstante, el término venta o privatización no consta en el Expediente de extinción de contratos laborales por causas objetivas realizado por la dirección; en él se alude a una “reconfiguración de la actividad” (Santana, 2000: 33).

La mala situación económica de la empresa constituía la síntesis de diversas causas de orden productivo y financiero<sup>66</sup>: en primer lugar, la apreciación del yen frente al euro que aumentó los costes de fabricación del Jimny de tal modo que, no sólo redujeron los márgenes previstos de beneficio, sino que éstos fueron nulos o incluso negativos. En segundo lugar, el deterioro de los resultados que obligó al replanteamiento de precios y de costes de producción. En tercer lugar, el retraso de las subvenciones paralizadas por la Unión Europea que impidió la financiación del producto propio PS10. En cuarto lugar, los costes para la empresa incrementaron debido a la demora en la aplicación del Expediente de Regulación de Empleo ante la disminución de la cadencia productiva. Y por último, se alegaba la elevación de los costes financieros derivados del recurso a los préstamos externos, ante la imposibilidad de mantenerse con recursos propios. Según lo expuesto por la dirección, se confirmaba “la absoluta inviabilidad del proyecto empresarial en su actual configuración” (Santana, 2000: 29). El salvamento de Santana comenzaba por la aportación de capital para mantener el equilibrio patrimonial, pues, dado el grave riesgo de disolución de la compañía y con objeto de salvar la situación patrimonial negativa, el capital social se redujo en 8609 millones de pesetas, pasando de 10703 millones de pesetas a 2095 millones.

Así pues, lo novedoso de este último Plan se hallaba en el calado de la reestructuración propuesta: “se persigue redefinir el modelo de negocio que quedaría circunscrito únicamente a la actividad productiva directa, afectando en consecuencia a las áreas productivas que históricamente han formado parte de la fabricación de vehículos y que han constituido durante décadas la actividad de la factoría” (Santana, 2000: 30). Las acciones industriales preveían reorganizar la actividad productiva de manera que “montaje de vehículos en los talleres de soldadura de chasis, línea de

---

<sup>66</sup> “Aunque las causas que se invocan en este expediente son productivas y organizativas, no cabe duda de que el contexto económico-financiero en el que se desenvuelve Santana agudiza aún más la necesidad de acometer la reestructuración propuesta” (Santana, 2000: 29).



montaje y pintura quedarían como actividad única debido a la externalización de todas aquellas actividades productivas complementarias a la anterior” (Santana, 2000: 32) Siendo afectadas, por tanto, la fabricación de componentes (cajas de cambio, transferencias, ejes y motores), asignada a las divisiones de prensas grandes y pequeñas, mecanizado y fundición de aluminio; el taller de utillaje, dedicado a producción y mantenimiento de útiles y matrices para la elaboración de componentes; montajes mecánicos; mantenimiento y tratamientos térmicos.

La consecuente reestructuración de plantilla se realizó a través de la aplicación de bajas incentivadas, prejubilaciones y el traspaso de los trabajadores seleccionados hacia las partes susceptibles de privatización. La compleja negociación entre la Junta de Andalucía y los sindicatos se llevó a cabo por fases. El 20 de febrero de 2001, se firmó “el único acuerdo posible para Santana” (Ideal Jaén, 20-02-2001), aunque el proceso de reestructuración de la plantilla se extendió hasta finales de año. El balance definitivo se contabiliza en 657 bajas pactadas, 364 trabajadores asignados a Componentes del Sur –el conjunto de naves a privatizar– y los otros 631 en el núcleo de Santana. De este modo la pérdida de empleo en el interior de la fábrica sobrepasó el 62%. La negociación sobre las condiciones del traspaso de los trabajadores, durante la cual reaparecieron las tradicionales desavenencias entre UGT y CC.OO., finalizó con el Acuerdo sobre las garantías sociolaborales para estos empleados, aunque previamente se había autorizado un ERE para 451 trabajadores de Santana, aceptaran o no el traspaso. La Junta de Andalucía consideró esta disposición como una garantía del propio Plan, pues aseguraba su aplicación, a pesar de la oposición de unos 200 trabajadores que, en desacuerdo con las nuevas condiciones laborales, reclamaban el respeto a la voluntariedad del traspaso –el análisis de este proceso se abordará en el capítulo octavo dedicado a la última etapa del desarrollo del mercado interno de trabajo en Santana.

El Plan de segregación de Santana puso fin al enclave fabril de Santana, tal y como se había conocido hasta el momento. El objetivo declarado con la creación del parque de proveedores apuntaba hacia la diversificación de la cartera de clientes, tratando de ampliar horizontes industriales. Sin embargo, la opacidad de las condiciones de venta de las antiguas naves y la sospecha de que las subvenciones públicas constituían una parte importante de la oferta a los compradores, llevan a pensar que la Junta de Andalucía no perseguía tanto su desvinculación pecuniaria como la de facilitar el cambio de relaciones laborales en la empresa para atraer otras oportunidades de negocio y poder así abandonar la tutela de Santana. De esta manera, la Junta de Andalucía inició en 2003 una estrategia de diversificación productiva, promoviendo alianzas con empresas como CAF para la producción de trenes, Gamesa y Aemsa para la fabricación de aerogeneradores y con Ene-t y Enhol para la elaboración de componentes de la industria termosolar.

La situación de debilidad financiera y tecnológica de Santana, unida a la crisis económica mundial para un sector altamente competitivo como el del automóvil,

frena con mucho el futuro de Santana como productor de coches. La viabilidad de un producto propio –el PS10, también llamado Anibal– depende de las posibilidades de vinculación a otra firma. Ésta se produjo en 2006, cuando un acuerdo con la compañía italiana Iveco permitió introducir las mejoras técnicas necesarias y retoques de diseño para crear sobre la base del Anibal el Massif. No obstante, el proyecto de producir el Massif en Linares y comercializarlo a través de la red de Iveco no estaba consolidado mediados 2010<sup>67</sup>. De modo que por el momento este vehículo no constituía una alternativa productiva firme al Suzuki que en septiembre de 2009 dejó de fabricarse en Santana<sup>68</sup>.

La falta de pedidos en plena crisis económica mundial y el monto de sucesivos balances negativos –9581 millones de pesetas en 2001, 2729 en 2003 y 9317,6 en 2008– dieron lugar a la petición de un expediente temporal de regulación de empleo durante 147 días en 2009, ampliado a 33 semanas para 2010<sup>69</sup>. Tras el ERE de Santana, las empresas del parque de proveedores hicieron lo propio. Incluso una de ellas, dedicada a la fabricación de matrices, formalizó el despido de sus trabajadores en febrero de 2010. Así pues, los indicadores productivos y financieros de Santana mostraban que como núcleo de ensamblaje los resultados tampoco mejoraban. Santana se mantuvo abierta, aunque agonizante, hasta poder prejubilarse a los trabajadores conforme reunieran los requisitos.

## 4.5. Recapitulación

Santana se creó gracias al impulso del gobierno franquista para promocionar una zona tradicionalmente acuciada por el desempleo. Aunque proyectada en sus inicios como fábrica de maquinaria agrícola, casi desde el principio giró hacia la producción de vehículos, aprovechando cierto saber hacer mecánico de la comarca y las condiciones favorables que brindaba la protección estatal hasta finales de los setenta. A pesar de que a comienzos de esta década los signos de la crisis mundial se entreveían, la dirección demostró una actitud de escasa anticipación en lo productivo

---

<sup>67</sup> El presidente del Comité de empresa afirmaba en el mes septiembre de 2010: “Iveco aun no ha dicho nada sobre la opción de compra que posee sobre la factoría hasta el final de 2010, por lo que ve “complicado” que a estas alturas se haga efectiva” (Europa Press, 14-09-2010).

<sup>68</sup> A principios de 2008, las previsiones de producción del Massif rondaban las dos o tres mil unidades el primer año para llegar a los cinco mil anuales.

<sup>69</sup> La producción Suzuki en 2003 se situó en 21379 unidades –unas 10 mil unidades menos con respecto a la cifra de 2000 y del Anibal se fabricaron 784 unidades. También la facturación decreció de los 63000 millones de pesetas de 2000 hasta los 47600 millones de pesetas de 2003, mientras el volumen personal se estabilizó en torno a una media de 616 trabajadores entre los años 2001 a 2003. El informe contable que SOPREA publica sobre sus empresas ofrece las cifras de beneficios-pérdidas en conjunto, sin especificar el balance de Santana: sólo ofrecía el dato de la plantilla, 638 en 2004.

y también en lo laboral, pues la respuesta a los primeros conflictos en la fábrica que alcanzaron su cénit en la huelga de 1977 se concentró en aumentar el control sobre el personal. Así, la buena marcha económica de la empresa durante la década de los setenta dependió con mucho de las facilidades otorgadas por el Estado, de modo que el desarrollo de Santana se resintió cuando los pilares sobre los que se sostenía la política económica del Estado franquista se tambalearon. El inicio de la reestructuración del sector de automóvil a comienzos de los ochenta conllevó la pérdida de la fabricación de las cajas de cambio para Citroën; la dependencia de un solo producto, abandonada la comercialización de la maquinaria agrícola, y la aparición de un excedente de mano de obra marcaron la década de los ochenta. En este momento, Santana participó del deslumbramiento que las prácticas gerenciales japonesas aportaban al sector. La adopción por parte de la gerencia de un discurso de recursos humanos inspirado en conceptos de *management* japonés carecía de correspondencia con la organización del trabajo aplicada en Santana. En 1982, la esperanza en el milagro japonés se materializó en el acuerdo con la firma Suzuki. No obstante, la manera en cómo la introducción del producto Suzuki se produjo difirió por completo a la que había permitido la fabricación del Land Rover, pues Santana nunca tuvo oportunidad de desarrollar el producto de la multinacional japonesa, tal y como sucedió con Rover: Suzuki mantuvo su dominio industrial y tecnológico sobre la planta de Linares que se tradujo, por ejemplo, en la infrautilización del taller de utillaje.

A partir de mediados de los ochenta, las recetas de la dirección para mejorar la rentabilidad de la empresa se centraban con ahínco en la cuestión del personal. Su reducción paulatina se fue consiguiendo, no así los objetivos industriales y económicos marcados. En este contexto, las duras exigencias de Suzuki para reducir empleo y las ayudas económicas que demandaba fueron motivo suficiente para abandonar la empresa en 1994, generándose la mayor amenaza de cierre que Santana hubiera sufrido. La presión social organizada durante el conflicto consiguió que la Junta de Andalucía se hiciese cargo de la empresa. Ésta nombró una nueva dirección encargada de salvar la compañía y de llevar a cabo el proceso ordenado de ajuste de empleo, mientras los planes de nacionalización de componentes para reducir la dependencia tecnológica con respecto a Suzuki se incumplieron reiteradamente. Los siete mil millones de pesetas de pérdidas en 2000 pusieron de manifiesto la insostenibilidad financiera de Santana y dieron lugar al Plan de Acción Santana, que suponía el comienzo del fin del enclave industrial linarense tal y como se le había conocido hasta el momento. El futuro asociado a la fabricación de coches se hallaba pleno de incertidumbres. Esta última iniciativa resultó el fin de un ciclo de Santana como productor de automóviles –industria emblema del desarrollo capitalista fordista– y el comienzo de una nueva fase que apuesta por actividades generadoras de mayor valor añadido. Tras el cese definitivo de la actividad en Santana (núcleo de ensamblaje y parque de proveedores), lo descrito en esta última fase puede interpretarse como un modo ordenado de finiquitar Santana.

## *Capítulo 5*

# **Desarrollo y contenidos de la negociación colectiva en Santana: del persistente legado franquista al arraigo de tendencias flexibilizadoras**

### **5.1. Introducción**

Los capítulos precedentes han ofrecido elementos para comprender a Santana en primer lugar, como respuesta al subdesarrollo económico de la región, en el marco de las actuaciones en materia de política industrial que el gobierno franquista dispuso a mediados de la década de los cincuenta; en segundo lugar, se ha situado la empresa en el itinerario de las pautas de desarrollo del sector del automóvil en España y en tercer lugar, se formuló un acercamiento a las etapas dibujadas por su evolución empresarial. Esta contextualización aporta los elementos necesarios para consagrar el presente capítulo al origen y desarrollo del sistema de relaciones laborales de la empresa, tomando como guía argumental la negociación colectiva plasmada en el contenido de los convenios colectivos aplicados en Santana.

En una primera aproximación, si nos atenemos al sentido restringido de las relaciones laborales, entendidas como las reglas individuales y colectivas que rigen la interacción entre trabajador y empresario (que corresponderían a las relaciones industriales del ámbito anglosajón), la posición que ocupa la negociación colectiva en el entramado de estas relaciones se muestra con claridad. Sin embargo, desde una perspectiva de mayor alcance, el proceso de la negociación colectiva ha de comprenderse en el seno de la relación salarial capitalista (Köhler y Martín, 2005: 55). De este modo, la determinación de normas colectivas supone un mecanismo para regular los conflictos en el ámbito laboral, bajo unas condiciones estructurales de desigualdad política y social entre los agentes que toman parte.

Asimismo, la negociación colectiva, dispuesta como instrumento mediante el cual las entidades reconocidas por el Estado contribuyen al establecimiento de unas determinadas condiciones de trabajo, depende de la concurrencia variable entre el marco político y jurídico de las relaciones laborales y de su concreción en los ámbitos en los que se circunscribe la negociación, ya sea provincial, sectorial o de empresa. En la dinámica de la negociación colectiva confluyen de un lado, elementos

«internos» como las condiciones de trabajo y la evolución del empleo en la empresa, su situación económica, el tamaño o la titularidad del capital de la compañía y de otro, variables «externas» de orden macroeconómico tales como el nivel de inflación, la política de rentas o la existencia de un Acuerdo Marco al que ceñirse (Ruesga y Sánchez, 1991: 375-376). La negociación colectiva muestra las distintas fuerzas puestas en juego; así pues los convenios y otros pactos que resultan de este proceso han de ser entendidos como la concreción del poder de negociación de cada agente implicado en la determinación de aspectos fundamentales como el rendimiento del trabajo o la redistribución de lo obtenido a través de la combinación del capital y el trabajo (Miguélez y Rebollo, 1999: 325).

Así pues, el examen de los convenios como instrumentos jurídicos concretos (Ruesga, 1995: 379) requiere una interpretación sociológica, es decir, como el resultado de la interacción entre los actores que intervienen con un poder desigual derivado de su posición en la estructura y actúan condicionados por las circunstancias del momento. Los convenios colectivos que han tenido vigencia en Santana constituyen el dato (que diría Durkheim) para analizar la normativa que ha regido la gestión de mano de obra en Santana y las circunstancias en las que fue concebida y aplicada.

La consideración de los procesos de negociación en términos de las relaciones de poder entre los agentes sociales implicados constituye a Santana en un espacio concreto muy pertinente para llevar a cabo ese análisis. El carácter de gran empresa de la planta linarense, obligada desde sus inicios a contar con órganos de representación sindical y con mecanismos formales para la negociación colectiva, unido a la importancia social y política dispensada a la compañía por radicar su origen en los planes industriales del gobierno, propiciaron la aparición del movimiento obrero más organizado e importante de la provincia. El estudio de la negociación colectiva de esta empresa adquiere, de este modo, un valor añadido.

La negociación colectiva en Santana reúne las características que este proceso presenta en las grandes empresas. Este hecho excepcional en su entorno ha constituido el desenvolvimiento de las relaciones laborales en la fábrica en un referente para el conjunto del tejido productivo: en primer lugar, en calidad de ejemplo de la regulación de las condiciones de trabajo negociadas con los sindicatos, y en segundo lugar, porque la negociación en el centro productivo trasciende los límites de factoría. Las situaciones de riesgo de cierre de la empresa han brindado ocasiones para apreciar este hecho con mayor claridad. Asimismo, el análisis de la negociación colectiva en el centro de trabajo es un ejercicio indispensable para comprender la construcción del mercado interno como forma de gestión de la mano de obra y la dinámica de su desarrollo –objeto de los siguientes capítulos–, pues, como se observará, el surgimiento del movimiento obrero supuso una transformación de la correlación de fuerzas y la consiguiente adopción de buena parte de la normativa establecida en favor de los trabajadores.

Las etapas de negociación de la empresa se han diferenciado a la luz de varios factores interrelacionados entre sí: en primer lugar, la propia evolución empresarial de la factoría –véase el capítulo cuarto sobre la formación y desarrollo de la empresa–, en segundo lugar, el ordenamiento jurídico en materia laboral y de negociación colectiva como marco de referencia de cada momento y, en tercer lugar, las estrategias de los actores laborales en la planta. Todos estos elementos han condicionado fuertemente los temas objeto de negociación y el devenir de las relaciones laborales en Santana.

El análisis de la negociación colectiva a través de los convenios de la empresa ha tenido como base principal el estudio documental de los pactos, atendiendo de manera especial a aquellas normas que conforman los instrumentos del mercado interno de trabajo, a saber: las clasificaciones profesionales, la selección, la ubicación en el proceso productivo, la movilidad, la promoción y la acción social. Asimismo, las entrevistas en profundidad a directivos y representantes sindicales que participaron en procesos de negociación constituyen otra inestimable fuente de información para la conformación del relato de la historia de la negociación en Santana.

El presente capítulo resulta necesario para comprender la génesis y los determinantes del sistema de relaciones laborales en Santana a través de uno de sus instrumentos principales: la negociación colectiva. Las normas que de ésta proceden conforman los mecanismos principales para la gestión de la mano de obra, cuyo análisis tendrá lugar en el próximo capítulo dedicado al establecimiento y desarrollo del mercado interno de trabajo en Santana.

## **5.2. Primera etapa de la negociación colectiva en Santana (1963-1976): el persistente legado del sistema de relaciones laborales franquista y su normativa en los años de esplendor de la empresa**

### **5.2.1. Las bases de la normativa laboral franquista**

La historia negociadora en Santana comenzó en 1963 –ocho años después de su creación. No obstante, el análisis de la normativa laboral debe retroceder más allá de los límites temporales fijados en esta etapa, ya que gran parte de lo dispuesto en los convenios consistió en una trasposición del Reglamento Nacional de Trabajo de 1946, uno de los pilares normativos más importantes del ordenamiento franquista de las relaciones laborales<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Babiano resume los elementos ideológicos del sistema de relaciones laborales del franquismo, especialmente de 1938 a 1956: “Comunidad de intereses en la empresa; negación de la existencia diferenciada de las partes y por lo tanto, de su autonomía y de sus posibilidades de autoorganización; rechazo del conflicto de clases; relación individual de trabajo frente a los pactos colectivos; monopolio

En 1938, sin haber concluido la guerra civil, el bando franquista dictó el Fuero del Trabajo que sentaba las bases de un nuevo sistema imbuido de concepciones falangistas<sup>71</sup>. La relación de trabajo era entendida como una “relación duradera y permanente, de carácter eminentemente personal, establecida a base de lealtad y confianza recíprocas, que une a todos los colaboradores de la empresa en una comunidad de intereses y fines, sintiéndose todos ellos solidarios en una obra común de interés nacional y colectivo” (Polo, 1941: citado en Molero, 1976: 52).

El Fuero del Trabajo consagraba el principio de reserva estatal en la regulación de las condiciones de trabajo. Todos los agentes productivos quedaban reunidos en una sola organización sindical con la que se «anulaba jurídicamente» el antagonismo entre capital y trabajo: la Organización Sindical Española (OSE). Ésta, instituida en 1940 con la promulgación de la Ley de Unidad Sindical y la Ley de Bases de Organización Sindical, resultó del compendio de las centrales nacionales de sindicalistas de la falange, la confederación española de sindicatos obreros de filiación católica y la obra nacional corporativa vinculada al carlismo. La OSE pretendía alinear a los trabajadores en los principios de unidad y cooperación en la producción, bajo una estructura sindical caracterizada por su supeditación al partido único y una fuerte jerarquización<sup>72</sup>. La participación de los trabajadores en los centros productivos fue instituida en 1942 con la creación de la figura del enlace sindical como representante inmediato entre los trabajadores ante el empresario y la OSE. Las primeras elecciones sindicales en el periodo franquista tuvieron lugar en 1944. Después, en 1947, se estableció el jurado de empresa, aunque su reglamento no fue promulgado hasta 1953.

El sistema de relaciones laborales en este periodo quedó conformado por la normativa sobre la organización sindical, la Ley de Reglamentaciones de trabajo de 1942 (denominadas Ordenanzas a partir de 1964) y la Ley de contrato de trabajo de 1944.

La Ley de 16 de octubre de 1942 establecía en su artículo 11 que las condiciones de trabajo dispuestas en la norma “tienen el carácter de mínimas y obligatorias, por cuyo motivo son susceptibles de mejora por libre y espontánea determinación de

---

estatal en la regulación de las relaciones laborales; concepción coactiva, por fin, del trabajo, que es considerado como un deber. Tales son las piezas que configuran, en lo esencial, la cobertura ideológica de la política estatal de mano de obra” (1998: 38).

<sup>71</sup> “El fuero definía al Nuevo Estado como nacional sindicalista, nacional «en cuanto es instrumento totalitario al servicio de la integridad de la patria», pero al mismo tiempo sindicalista «en cuanto representa una reacción contra el capitalismo liberal y el materialismo marxista»” (Molinero e Ysás, 1998: 6).

<sup>72</sup> El jefe nacional del movimiento (jefe del Estado y del gobierno) nombra al delegado nacional de sindicatos y al secretario general del movimiento, el cual designa a los dirigentes nacionales y provinciales. Los dirigentes locales dependen del jefe local del movimiento (Babiano, 1995: 51).



los empresarios” (BOE, 23-10-1942). De este modo, y a pesar de que la posición de los empresarios en la estructura social aparecía convenientemente velada bajo un discurso gubernamental que negaba la lucha de clases, parece clara la preeminencia de los empresarios, no sólo en virtud de su mayor influencia en el gobierno, sino por el gran poder que ostentaban en la determinación de aspectos esenciales como la adaptación de las Reglamentaciones de trabajo a las características específicas de cada empresa (Molinero e Ysàs, 1998: 14).

### **5.2.2. Las normativas de categorías profesionales, ingreso y promoción interna: la prefiguración del mercado interno de trabajo**

El análisis de la normativa reguladora del trabajo en Santana comienza atendiendo a dos aspectos cruciales para tal menester: las categorías profesionales y las normas de ingreso y promoción, pues en ellos se encuentran los mecanismos esenciales de gestión de la fuerza de trabajo como un mercado interno de trabajo, que se desarrollarán en el próximo capítulo.

En primer lugar, por lo que respecta a las categorías profesionales, en el artículo 7 del Reglamento Nacional del Trabajo en la Industria sidero-metalúrgica de 1946 (en el que se recogen los elementos anunciados en la Ley de 1942) aparece la clasificación general del personal que será reproducida en los Reglamentos de Régimen Interior y los convenios de la empresa, así como en Ordenanzas posteriores.

Las categorías profesionales dispuestas en el primer convenio de 1963, aunque concuerdan en su mayor parte con la normativa estatal, se hallan subsumidas en la división primaria entre el personal directo e indirecto con la que Santana ha operado desde entonces: “es directo aquel que desarrolla su actividad profesional en un puesto de trabajo del taller cumpliendo una fase que figure en el proceso de fabricación”. La retribución de este personal depende de los incentivos proporcionales al rendimiento en función del valor asignado al tiempo de trabajo de cada categoría profesional. No obstante, entre los productores directos opera una distinción clara: por un lado, los que ocupan puestos de producción en serie (máquinas automáticas cuyo manejo corresponde a especialistas y oficiales de tercera) y por otro, los que efectúan tareas de producción y mantenimiento de piezas únicas (utillaje y matricería). Los primeros se hallan sometidos a tiempos cronometrados y retribuidos a prima, mientras que los segundos, en todo caso, trabajan con tiempos estimados. La promoción en la escala correlaciona con la cantidad y complejidad de tareas que el trabajador realiza en su puesto. Así, el trabajo en determinadas máquinas confinaba a muchos trabajadores a la categoría de especialista, el dominio sobre la misma –como por ejemplo, saber prepararla– constituía la condición para el paso a oficial de tercera. Pero no en todos los puestos de trabajo la máquina ejercía ese determinismo. El personal de utillaje que creaba piezas a partir de un plano no tenía un ritmo de trabajo pautado ni un protocolo a seguir, pues su conocimiento y experiencia determinaban la forma de



llevar a cabo cada encargo –las principales diferencias y determinantes de las trayectorias laborales serán analizadas en el capítulo séptimo dedicado a la segunda etapa del mercado interno de trabajo.

El convenio de 1963 definía a los trabajadores indirectos como los que llevan a cabo “una atención auxiliar asesora, de estudio o de mando”. Del mismo modo, el Reglamento de Régimen Interior de 1967 distinguía entre directos e indirectos, pero con una definición distinta y más precisa en el caso de los indirectos: se consideran tareas propias de esta categoría las “de preparación del trabajo, tareas de ayuda a la producción, manutenciones, conservación y mantenimiento, etc.”. El personal técnico de talleres y de oficina, denominado haberes, resultaba definido por el cobro mensual de sus emolumentos.

El siguiente convenio de 1965 introdujo los niveles retributivos expresados en letras que van de la A a la J, resultantes de la puntuación obtenida en la valoración de tareas de cada puesto de trabajo: a las diferentes categorías del personal obrero y del técnico administrativo correspondía un determinado nivel salarial del que dependía también el valor de las horas extraordinarias con o sin trienios, los días de permiso, las dietas y otras retribuciones. En el Reglamento de Régimen Interior (RRI) de 1967 aparecieron por primera vez los niveles salariales mínimos garantizados: el nivel más alto para el personal obrero correspondía a la E del oficial de primera y el menor a la A del peón<sup>73</sup>. Aunque los topes para el personal obrero directo se encontraban en la F de un oficial de primera jefe de equipo y para el indirecto en la G.

El personal de haberes recorría los niveles retributivos mínimos garantizados desde la B de los auxiliares a la I de los jefes de sección y maestros de taller. No obstante, el nivel anterior a ser reconocido como personal fuera de convenio (designados como Z en las Memorias) era la J.

Las categorías profesionales efectivas en la empresa consisten en un híbrido entre la clasificación adoptada de la Reglamentación nacional y los niveles salariales específicos impuestos por la dirección de la empresa a través del sistema de valoración de tareas. La explicación más ordenada sobre dicho sistema queda recogida en el Reglamento de Régimen Interior de 1967<sup>74</sup>:

---

<sup>73</sup> Los convenios que sucedieron entre 1967 y 1976 reprodujeron sin cambio alguno la clasificación profesional. El Reglamento de Régimen Interior de 1976 incluyó para el personal obrero las categorías específicas de preparador de máquinas y jefes de equipo que, sin embargo, ya había recogido el convenio de 1963.

<sup>74</sup> Concretamente en el art. 42 del Reglamento de Régimen Interior de 1967, el sistema de valoración de tareas incluye: 1) factores personales, “derivados de las cualidades personales del productor, y definen su categoría profesional con independencia del trabajo que desempeña en un momento determinado”. Bajo conocimientos previos se incluye la formación general y la experiencia adquirida en el ejercicio de la profesión; 2) factores de puestos de trabajo: “son los determinados por las condiciones del puesto,

“La adecuación de las categorías viene determinada por dos factores: conocimientos previos y experiencia. Adjudicadas a las categorías las graduaciones mínimas que en conocimientos deban poseer y también las mínimas de tiempo que necesitan para desenvolverse normalmente en su puesto de trabajo en M.S.A. [Metalúrgica Santa Ana], la traducción de tales factores en puntos arroja unas sumas encuadradas en los intervalos de puntuación previstos, correspondiendo cada intervalo a una categoría profesional de Reglamentación, tanto para personal de haberes como para el de salarios”.

En resumen, el método de valoración de puestos considera la formación y la capacidad para aprender como los aspectos principales a medir. La lista detallada de los factores para proceder en la valoración de tareas se recoge en el convenio de 1965, a saber: estudios previos, experiencia, iniciativa, esfuerzo sensorial, atención y condiciones ambientales de realización del trabajo. Los factores específicos para el personal obrero resultaban de la combinación del esfuerzo físico, la responsabilidad por la seguridad de los otros y por los materiales de equipo, mientras que los elementos requeridos para los haberes estribaban en la habilidad social, la responsabilidad por el proceso y por el mando. Estos últimos son los criterios con las puntuaciones más altas.

**Tabla 7**

*Categorías profesionales y niveles salariales para el personal de Santana*

Grupos profesionales		Niveles salariales	Categorías profesionales
Salarios	MOD	A – F	Peón (Nivel A) Especialista (Nivel B) Oficial de Tercera (Nivel C)
	MOI	A – G	Oficial de Segunda (Nivel D) Oficial de Primera (Nivel E) Oficial de 1ª Jefe equipo (Nivel F) Oficial de Primera (Nivel G)
Haberes		B – J	Auxiliares (Nivel B) Aux. Téc. Organización (Nivel C) Oficial de 2ª Téc. Org. (Nivel D) Oficial de 1ª Téc. Org. (Nivel E) Jefe de Admón. 2ª (Nivel G) Jefe de Admón. 1ª (Nivel H) Maestro de Taller (Nivel I) Mando Intermedio (Nivel J)

FUENTE: Elaboración propia a partir de los Reglamentos de Régimen Interior y los Convenios Colectivos vigentes en Santana.

independientes de la persona, pero que deben incluir la determinación de la categoría profesional mínima necesaria para desempeñar el puesto”.

Así pues, la doble jerarquía de la clasificación profesional y los niveles salariales constituía, tal y como se señala en alusión al sistema de valoración de tareas en la empresa, “[un] pilar básico de su política salarial, sin perjuicio de la atribución a cada uno de los productores de la categoría profesional que le corresponda según la Reglamentación Nacional de Trabajo de la Industria Siderometalúrgica” (Reglamento de Régimen Interior, 1967). De esta manera, quedaba conformada en la estructura básica del personal con consecuencias fundamentales tanto en lo retributivo como en el sistema de promoción –en el capítulo séptimo sobre la segunda etapa del desarrollo del mercado interno de trabajo en Santana se profundizará sobre la incidencia de este sistema en la plantilla, tanto por lo que respecta al proceso de asignación de categorías profesionales como a los flujos de movilidad entre ellas.

La normativa sobre categorías profesionales aplicó la distinción tajante entre obrero y empleado; salarios y haberes; taller y oficina que remiten a la separación entre trabajo manual e intelectual. La clasificación profesional respondía a una organización del trabajo caracterizada por una fuerte división de tareas con puestos de trabajo diferenciados y múltiples niveles jerárquicos. Las adaptaciones realizadas por la empresa reforzaron la complejidad de la estructura del personal. Así, la normativa estableció la ordenación de la mano de obra bajo el principio de una extrema diferenciación por niveles, que introducía la lógica de transitar y promocionar a través de los eslabones de la cadena productiva y de mando.

En segundo lugar, como antes se señalaba, las normativas sobre el ingreso, la formación y la promoción del personal, tomadas en lo fundamental de la Reglamentación Nacional, –objeto de análisis detallado en el siguiente capítulo– muestran cómo éstas contribuyen a prefigurar el dispositivo del mercado interno de trabajo para la gestión de la mano de obra.

El ingreso según la Reglamentación Nacional en la industria siderometalúrgica de 1946 se realizaba en la última categoría de cada grupo profesional, asegurando el inicio de la carrera desde abajo. Los huérfanos e hijos de productores disfrutaban de preferencia en el orden de admisión. El convenio de 1963 ampliaba las deferencias a hermanos de productores, contratados con anterioridad de forma eventual y aspirantes presentados por dos trabajadores de la plantilla. Asimismo, se hacía mención expresa al ingreso desde la Escuela de aprendices<sup>75</sup>. El Reglamento de Régimen Interior de 1967 reproducía las mismas predilecciones, a la que se añadió en el RRI de 1976 la genérica de ser familiar de productor de Santana. De este modo, se

---

<sup>75</sup> “Los aprendices permanecerán los tres primeros años en la Escuela con la obligación de realizar prácticas durante las vacaciones escolares [...]. Los aprobados en el tercer año se incorporarán a la fábrica para realizar el cuarto curso. Al finalizar el cuarto curso se someterán a un examen por un tribunal [...]. De superar este examen final, se les clasificará como oficiales de tercera y, en caso contrario, repetirán el último curso”. (Capítulo VI, I Convenio de Santana, 1963).

intentaba controlar el acceso a la empresa. La contratación de personal en el exterior se permitía en caso de resultar insuficiente la provisión interior (RRI, 1967). Luego, las vacantes se cubrirían con promoción interna principalmente.

La normativa original (1946) planteaba el dinamismo de los ascensos en cada grupo profesional de acuerdo con la rígida diferenciación de los puestos dentro de cada taller, departamento, sección u oficio, atendiendo a tres criterios principales: por antigüedad (excepto para los oficiales de segunda), por suficiencia demostrada mediante un examen de capacitación y por libre designación.

La normativa sobre promociones recogida en el convenio de 1965 permanecerá prácticamente intacta hasta el RRI de 1976. En el artículo 35 se afirmaba: “es deseo de la dirección que los puestos de mando se cubran promocionando a los productores de M.S.A. a los que se procurará facilitar la debida formación por medio de cursos para alcanzar la formación requerida”. Todo el personal encuadrado en el nivel inmediato inferior podría presentarse a las convocatorias, con dos condiciones: la puesta en conocimiento de su mando y la permanencia de al menos un año en el puesto al que se había ascendido.

Los cambios introducidos en el RRI de 1976 suponían mayores garantías de promocionar a vacantes para el personal propio, reforzando la promesa de una carrera en la empresa. De tal forma que si las plazas no fueran cubiertas, el tribunal del concurso podría proponer “planes de formación para los que, sin ser declarados aptos, reúnan las mejores calificaciones”. El RRI de 1976 introdujo la cuestión recurrente a partir de ese momento de los desajustes entre la categoría del trabajador y el puesto ocupado, ya sea en su versión negativa (aquellos que ocupaban puestos inferiores a su categoría) o positiva.

El artículo de la Ordenanza de 1970 dedicado a ascensos precisaba unas cuotas: un tercio se cubriría por antigüedad y dos tercios por concurso-oposición. Asimismo, esta Ordenanza contenía por primera vez en su articulado la palabra movilidad cuando antes sólo constaba la idea de traslado. Las posibilidades de llevar a efecto una gestión flexible de la mano de obra dentro del proceso productivo resultaban enormes, puesto que la movilidad podía tener su origen en una de las siguientes causas: a) a petición del trabajador afectado; b) por mutuo acuerdo entre empresa y trabajador; c) por sanción reglamentaria; d) por necesidades de servicio; e) por disminución de la capacidad física de los trabajadores; o f) por conveniencia de la empresa. El RRI de 1976 mantenía idéntica la norma de movilidad de la Ordenanza, que se prorrogó hasta el convenio de 1985.

Con respecto a la normativa de ingreso, la Ordenanza de 1970 permanecía idéntica a la de 1946. No obstante, entre el RRI de 1967 y el de 1976 se produjo un cambio de consecuencias transcendentales: la desaparición del régimen de aprendizaje, puesto que en 1973, tras los primeros conflictos laborales, la dirección anuló el

acuerdo de formación con la Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia (SAFA), alegando la connivencia de la SAFA con la organización obrera –como se relata más adelante en este capítulo. El reclutamiento de la fuerza de trabajo a través de los contactos proporcionados por los propios productores suponían por una parte, un forma de control de la dirección y por otra, ofrecía cierta garantía de un comportamiento productivo adecuado por parte de los aspirantes.

Los criterios para el ingreso fijados por la normativa nacional subrayaban la idea del inicio de una carrera, que comenzaba por las categorías más bajas, en la que la permanencia y fidelidad, medidas por la antigüedad, entrañaban la gratificación diferida del ascenso futuro. Las aportaciones específicas de la dirección incidieron en la determinación de puestos de libre designación para potenciar actitudes de adhesión a la empresa y expectativas de una promoción fuertemente determinada por las decisiones de la gerencia.

### 5.2.3. Los pilares de la política salarial en Santana

La negociación colectiva formaba parte esencial de los mecanismos estatales para la determinación y control de los salarios. En 1956, el gobierno había admitido la posibilidad de subidas salariales por encima de lo establecido por el Ministerio en las Reglamentaciones del trabajo. A partir de la Ley de contratación colectiva de 1958, el convenio había adquirido la potestad de fijar una parte del salario. De este modo, el sistema de negociación colectiva promovió la aparición de numerosos complementos salariales vinculados al rendimiento, que podían alcanzar el cincuenta por ciento de los emolumentos. Estos “flecós” permitieron el control de los costes salariales y un elevado grado de flexibilidad salarial con grandes diferencias retributivas (Toharia, 1986: 163)<sup>76</sup>.

El sistema salarial en Santana integraba cada uno de estos aspectos. En primer lugar, la persecución de la productividad. Así consta en los preámbulos de los primeros convenios de Santana: “sin repercusión en los costes de producción; meta que ha de obtenerse mediante la intensificación de la racionalización del trabajo y de los rendimientos individuales” (M.S.A., Convenio Colectivo de 1963). Dos años después, con el convenio de 1965, se implantaba el sistema de valoración de puestos y la consiguiente introducción de los niveles salariales para clasificar al personal: los instrumentos básicos de una organización del trabajo de corte taylorista se habían es-

---

<sup>76</sup> A pesar de la creación del Salario Mínimo Garantizado (SMG) en 1963 –con un papel más simbólico que real, ya que como referencia de las subidas salariales se mantuvo lo bastante bajo para reducir su incidencia–, las excepciones dadas a esta norma en algunos casos sirvieron para que los representantes independientes de los trabajadores en las negociaciones colectivas pudieran romper las barreras impuestas al aumento salarial (fijadas en la inflación del año anterior a partir del Decreto de 1973) y superar la situación de degradación de las condiciones de trabajo (Molinero e Ysàs, 1998: 81).

tablecido. Aunque con matices, puesto que la oficina de costes no se creó hasta finales de la década de los sesenta.

En segundo lugar, los complementos salariales adquirirían gran importancia en las retribuciones. En el convenio de 1971, destaca el desglose entre percepciones salariales y extrasalariales. En sus anexos se presentaba por primera vez una clasificación de horas extraordinarias, atendiendo a tres tipos: tipo 1 (dos primeras en días laborales o festividades recuperables), tipo 2 (siguientes a dos, nocturnas en días laborables, domingos y festivos no recuperables que excedan de 25 al mes) y tipo 3 (nocturnas en domingo o festivo no recuperable). Una clasificación, ésta, análoga a la fijada por la Reglamentación de 1946, que señalaba su obligatoriedad sólo en “aquellos casos considerados de fuerza mayor o averías de reparación perentoria que afecten a la producción [...] originan graves quebrantos de forma irremediable”. En el Reglamento de Régimen Interior de 1967, apuntaba que “la dirección hace constar su repugnancia al empleo de horas extraordinarias, que sólo se realizarán en casos muy especiales”. Sin embargo, la ausencia de una definición y tipología clara de las horas extraordinarias promovía la utilización indiscriminada de este suplemento de trabajo, que constituyó una parte indispensable del salario<sup>77</sup>. Asimismo, el convenio de 1976 –que cierra esta primera etapa de la negociación en Santana– presentaba como novedad reseñable la reordenación de los conceptos retributivos fijados por el Decreto de Ordenación del salario de 1973. De este modo, al salario base se le sumaban los complementos salariales, entre los cuales estaban los personales (antigüedad, de jefe de equipo o mando), por razón del puesto de trabajo (excepcional penosidad, toxicidad y peligrosidad, nocturnidad, de inactividad, de doble turno, etc.). Complementos por calidad o cantidad de trabajo (de producción, de asistencia, de horas extraordinarias) y complementos con vencimiento periódico superior (pagas extraordinarias, vinculación a la empresa, antigüedad, beneficios).

La fijación del rendimiento mínimo para obtener la prima constituía el tercer elemento de la política salarial en Santana: a partir del convenio de 1969 se fijó en un 113%.

En consecuencia, las primeras protestas del taller en Santana giraron en torno al tiempo y la intensidad del trabajo, en concreto, se reivindicaba que la media

---

<sup>77</sup> “Nosotros allí en Santana, como en una primera época pues no había tope de horas extraordinarias, pues la gente echaba horas por un tubo, todas las que le daba la gana, iban los sábados, los domingos. Había gente que sacaba mucho dinero por las horas extraordinarias, entonces había una carrera en las horas extraordinarias. Una de las luchas sindicales, que nosotros iniciamos en la época que empezamos a organizarnos, fue contra las horas extraordinarias porque tapaba la realidad del salario que cobraba la gente, aparte del tema del empleo, que si hay muchas horas extraordinarias se quitan puestos de trabajo y otra gente que pueda entrar. Entonces, cuándo empieza la gente a darse cuenta de lo poco que ganaba, cuando empiezan las crisis de Santana, cuando no hay trabajo y empiezan los expedientes de regulación de empleo” (E.1961.2, ex dirigente sindical CC.OO.).

hora del bocadillo fuera computada a efectos retributivos como parte de la jornada laboral. Asimismo, en 1972, tres años después del establecimiento del rendimiento mínimo para obtener prima, se produjo una simbólica demostración de fuerza por parte del movimiento clandestino en los talleres, al rechazar el cobro de la paga en concepto de beneficios. Aunque días más tarde aceptaron su reembolso. El movimiento obrero en ciernes con esta acción pretendía cuestionar el intercambio de productividad por salario desfavorable para los trabajadores, oponiéndose, de este modo, al monetarismo imperante en este sistema<sup>78</sup>.

Durante la década de los sesenta cabe destacar la importancia otorgada a las partidas dedicadas a acción social como otro elemento fundamental de la política salarial practicada en Santana, en unos años de intenso crecimiento de la plantilla: un 64% sólo entre 1962 y 1965.

#### **5.2.4. Las posibilidades abiertas por el ordenamiento franquista a través de la Ley de contratación colectiva de 1958 y la reforma del reglamento de elecciones sindicales de 1960**

La organización del trabajo implícita en la Reglamentación estatal elaborada durante el franquismo, con los sindicatos autónomos y cualquier tipo de oposición prohibidos, y dado el tipo de empresa operando en condiciones de monopolio y con abundante mano de obra disponible constituyeron la base para el desarrollo de un mercado interno de trabajo en Santana. Sin embargo, aunque el proceso de creación de la empresa y sus años de esplendor tuvieron lugar bajo el franquismo, éste distó de ser un periodo homogéneo en lo laboral. Así pues, la Ley de contratación colectiva de 1958 marcó el inicio de otra etapa. Esta Ley ha sido interpretada como una respuesta a las necesidades de la liberalización económica que exigía un sistema de determinación de salarios más flexible (Toharia, 1986: 162). Sin embargo, Fishman ha sostenido que la razón de la Ley de contratación colectiva no era sólo el estímulo del crecimiento económico –pues éste había comenzado antes–, sino la necesidad de legitimación del régimen en el plano internacional (1996: 104-106). La admisión de los convenios colectivos en esta reforma legal se realizó gracias a «verdaderas piruetas» jurídicas (Molero, 1976: 53) orquestadas con la intención de legitimar la negociación colectiva de este periodo en foros internacionales, al tiempo que se mantenía la prohibición de sindicatos libres y del derecho a la huelga –codificado como delito de sedición en el Fuero del Trabajo–.

---

<sup>78</sup> “Incrementábamos el esfuerzo, dábamos más piezas, aparte de que estábamos cronometrados, y llegaba un momento que llegamos a entender: “bueno, si nosotros a cambio de dinero damos cosas, esfuerzo, damos garantía, damos derechos como el dinero se va devaluando pues resulta que al cabo del tiempo ni tienes esas cuestiones que eran tuyas ni tienes el dinero, o sea el dinero se devalúa pero lo que tú has dado no se devalúa, por ejemplo. Y esos argumentos ya los iba entiendo la gente y nos daba fuerzas para ir a la dirección” (E.1961.2, miembro fundador de las Comisiones Obreras en Santana).



La Ley de Contratación Colectiva perseguía en primer lugar, potenciar parcialmente la capacidad de llegar a acuerdos entre empresarios y trabajadores y, en segundo lugar, estimular la productividad de las empresas. (Molinero e Ysàs, 1998: 63). La Ley imponía la obligación de «discutir juntos y en paz» y hacer que lo negociado en los convenios fuera compatible con las Reglamentaciones de trabajo, dada la relación de yuxtaposición entre las normativas (Serrano y Malo de Molina, 1979: 50-51).

No obstante, y a pesar de esta Ley, el proceso negociador seguía constreñido por los elementos que configuraban el sistema de relaciones laborales, a saber: la estructura y el control que ejercía la Organización Sindical Española; el entramado de Reglamentaciones laborales; las limitaciones de contenido de la propia negociación y la intervención del Estado a lo largo de todo el proceso. Esta última se materializaba en las llamadas Normas de Obligado Cumplimiento (NOC) que constituían “una decisión ministerial de carácter ejecutivo y obligatorio para ambas partes, que supone, en rigor, una quiebra esencial de la libre contratación” (Serrano y Malo de Molina, 1979: 56). Se trataba, en definitiva, de un mecanismo para la solución ficticia de los conflictos, cuyo uso fue más recurrente a medida que aumentaron las tensiones laborales, alcanzando cotas máximas en los años 1965 y 1967. El recurso a las NOC ponía de manifiesto el carácter político de la intervención estatal<sup>79</sup>.

Al mismo tiempo, la incorporación al mundo laboral de nuevas generaciones de trabajadores, no implicadas directamente en la contienda civil, conllevó la renovación del movimiento obrero y la consiguiente reaparición de protestas y huelgas, muchas de ellas duramente reprimidas por las fuerzas de orden público. Las presiones políticas internacionales, junto con necesidades de orden económico, indujeron a la reforma de algunas leyes en las que se suprimió el vocabulario nacional-sindicalista y la obligatoriedad de pertenecer al sindicato vertical como requisito para ocupar cargos sindicales (Babiano, 1995: 53). El ministro del Movimiento José Solís promovió proyectos de reforma de la OSE con el doble objetivo de mantenerla bajo el control del Movimiento y ampliar sus influencias a sectores obreros no vinculados al régimen (Molinero e Ysàs, 1998: 67)<sup>80</sup>. En este sentido, las Comisiones Obreras fueron interpretadas al principio por la dirección del nacional-sindicalismo como una revitalización del Movimiento: “se trataría de controlar la organización desde dentro y no desde arriba” (Mateos, 1997: 91-92). Pero esta tolerancia duró hasta el

---

<sup>79</sup> La Ley de convenios de 1973 implantó las Decisiones Arbitrales Obligatorias (DAO), que fueron utilizadas tan profusamente como las NOC.

<sup>80</sup> La intención del gobierno franquista al crear la OSE había sido utilizarla como instrumento de la política económica y como órgano de control de los trabajadores. Sin embargo, ésta se mostró “ineficaz en el control del mercado de trabajo y ajena a la imposición de la disciplina en el interior de la empresa, los ámbitos en los que la OSE podía ejercer sus funciones de encuadramiento y control quedaban seriamente mermados” (Babiano, 1998: 65).



referéndum sobre la Ley Orgánica del Estado en 1966, pues poco después, en 1967, las Comisiones Obreras fueron ilegalizadas.

La reforma del reglamento de las elecciones sindicales en 1960 hizo posible la entrada a los órganos de representación de los trabajadores en la empresa a obreros independientes, no “afectos al régimen”, miembros de organizaciones católicas o militantes de organizaciones clandestinas. Este Reglamento contemplaba tres maneras para poder ser propuesto como candidato: por dos procuradores sindicales de la provincia, si se desempeñaba o se había desempeñado algún cargo sindical y, por último, al ser presentados por el 10% de los trabajadores de la misma categoría de la plantilla (técnicos, administrativos, especialistas y trabajadores no cualificados). El número de enlaces dependía del tamaño de la plantilla, recayendo la función de jurado de empresa entre los trabajadores que hubieran sido más votados. Esta reforma contribuyó a que la negociación en los centros de trabajo estuviera más conectada con los intereses de los trabajadores (Babiano, 1995: 51-62).

A partir de 1966, esta práctica se extendió a las fábricas con convenio propio<sup>81</sup> (más respetado que los de ámbito provincial), de modo que sus jurados de empresa y enlaces sindicales comenzaron a zafarse de las directrices y el control del sindicato vertical, haciendo de la negociación colectiva un instrumento privilegiado para la movilización obrera. Este hecho se puso de manifiesto con claridad en Santana, pues como se verá después, la llegada al jurado de empresa de trabajadores independientes ese mismo año, 1966, junto con el inicio de las movilizaciones, anunciaban la organización del movimiento obrero en el seno de la fábrica, que originará la crisis del sistema de relaciones laborales vigente desde la creación de la empresa.

Así pues, a nivel estatal, los intentos de controlar la conflictividad obrera a lo largo de la década de los sesenta a través de una serie de normativas fracasaron, al persistir la carencia de instrumentos eficaces para los trabajadores que les permitiera mejorar su situación laboral y de mecanismos legales de presión colectiva para elevar sus reivindicaciones. Entonces la conflictividad adquirió formas más individuales como los recursos ante magistratura (Molinero e Ysàs, 1998: 31).

La nueva Ley de Convenios Colectivos de 1973 trató de contrarrestar los aspectos más desbordados de la normativa anterior, aunque dentro de un claro continuismo participe de idénticas contradicciones. Según Serrano y Malo de Molina, esta nueva legislación se asentaba en tres bases fundamentales: la primera, un mayor realismo en el reconocimiento de conflictos laborales, pero se seguía impidiendo la

---

<sup>81</sup> “Los únicos órganos sindicales que experimentaron cierta liberalización fueron aquellos que correspondían a los niveles de centro de trabajo y empresa. Al ser los únicos nominados por votación directa, expresaron con mayor fidelidad la voluntad real de los trabajadores. Por consiguiente, sería en dichos ámbitos donde los convenios adquirieron un carácter de negociación, más allá de la mera imposición del vertical o del gobierno” (Babiano, 1995: 60).

manifestación de dicho conflicto<sup>82</sup>. La segunda, la búsqueda de una mayor estabilidad en las cláusulas pactadas ante la nueva situación inflacionista y, en tercer lugar, se intentaba limitar la intervención directa del Estado (1979: 66-67). A partir de 1975, los instrumentos de política salarial quedaron menoscabados por los efectos de la crisis económica (Toharia, 1986: 165-167) y del sistema de relaciones laborales debilitado en buena medida gracias a la labor de la organización obrera (Serrano y Malo de Molina, 1979: 301-302).

La normativa franquista durante esta etapa instituyó la regulación del trabajo como un mercado interno. Los intereses empresariales favorecidos en el sistema de relaciones laborales quedaron satisfechos con el establecimiento de un mecanismo que instauraba un orden jerárquico e impregnado de normas autoritarias, bajo la idea del objetivo común en lo productivo, para gestionar, como la gran empresa que era Santana, a la abundante y disponible mano de obra, agradecida por haber sido contratada cuando su futuro más probable se hallaba en la emigración. Paradójicamente, las condiciones creadas por esta concentración obrera resultaron el caldo de cultivo para el nacimiento del movimiento obrero más importante de la provincia de Jaén.

### **5.3. Segunda etapa, 1977-1987, una década conflictiva en el contexto de la concertación social**

La crisis del régimen franquista provocada en buena medida por la acción del movimiento obrero no significó la creación *ex novo* del nuevo sistema de relaciones laborales, como bien pone de manifiesto la escasa innovación normativa de los convenios colectivos. Con el inicio de la transición a la democracia las organizaciones obreras que habían operado en la clandestinidad debieron adecuarse al papel que el nuevo sistema de relaciones laborales les reservaba. El inicio de la negociación colectiva en esta etapa desembocó en la huelga de 1977. Las fracturas derivadas de este conflicto entre Comisiones Obreras (CC.OO.) y la Unión General de Trabajadores (UGT) y el enfrentamiento con la dirección marcaron el signo de las relaciones laborales en la factoría a lo largo de una etapa en la que tuvo lugar el declive económico de Santana.

---

<sup>82</sup> La sucesión de las modificaciones legales sobre la conflictividad es la siguiente: el Fuero del Trabajo califica de *lesa patria* los actos que de forma individual o colectiva alteren de algún modo la normalidad de la producción; el código penal declara las huelgas de obreros como delitos de sedición. En 1962, se admite la existencia del conflicto obrero. Tres años después, en 1965, se distingue entre la huelga política y conflicto laboral. En 1975 se admite el recurso de la huelga, pero con tales requisitos que la hacen impracticable (Serrano y Malo de Molina, 1979: 68-69).

### 5.3.1. El nacimiento del movimiento obrero en la clandestinidad

La incapacidad de la OSE para controlar los conflictos obreros puso de manifiesto ante huelgas como la de Asturias en 1958, cuyos ecos se extendieron por acciones de solidaridad a otros territorios del Estado español (Molinero e Ysàs, 1998: 41). En Andalucía, los focos de protestas más activos se concentraron en Jerez y entre los metalúrgicos sevillanos. El llamado Marco de Jerez se movilizó en solidaridad con Asturias<sup>83</sup>, aunque las primeras irrupciones en los órganos del sindicato vertical de las que se tiene constancia no tuvieron lugar hasta mediados de la década de los sesenta (Morales y Bernal, 1994: 216-218).

Tanto la Unión General de Trabajadores (UGT) como la Confederación Nacional del Trabajo (CNT) habían desaparecido tras la dura represión sufrida en la Guerra Civil y la postguerra, aunque conservaron ciertos reductos y direcciones en el exilio. Así pues, durante el franquismo, las movilizaciones obreras autónomas quedaron confinadas a la clandestinidad. En tales circunstancias, se corría el peligro de convertir dicha oposición al sistema en un mero “resistencialismo clandestinizado” (Almendros *et al.*, 1978: 41). Pero las Comisiones Obreras nacidas en este contexto lograron conciliar los intereses de las minorías de trabajadores más concienciados y las necesidades concretas de la mayoría: el nacimiento de las Comisiones Obreras encarna la historia del resurgimiento de la organización del movimiento obrero en la España franquista.

Las elecciones sindicales de 1966, una vez reformada la normativa, supusieron a nivel estatal un importante avance en el acceso de los representantes «no alineados», principalmente, comunistas y cristianos que pertenecían a organizaciones como la Hermandad Obrera de Acción Católica (HOAC), que acotaba su labor evangelizadora a los obreros. El uso que los sindicalistas independientes hicieron de tales órganos les proporcionó un marco legal a través del cual hacer llegar verdaderas reivindicaciones de los trabajadores a las empresas; forjó una nueva generación de líderes sindicales; proporcionó espacios de reunión; e hizo posible la movilización de los trabajadores (Fishman, 1996: 131). Este ejercicio emancipado de sus cargos pasó de ser tolerado, al principio, a suscitar recelos, para finalmente ser prohibido<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> “El Marco de Jerez (Jerez, Trebujena, Sanlúcar de Barrameda, Lebrija, Puerto de Santa María, Puerto Real, Rota, Chipiona y Arcos de la Frontera), marcadamente latifundista, presenta una serie de características económicas y sociológicas que lo convierten en un hecho singular en la historia del movimiento obrero español de los años cincuenta y, desde luego, único en Andalucía. La especificidad de la mano de obra y del mercado laboral, de una parte, y la tradición anarcosindicalista en determinados pueblos del Marco, de otra, marcarán el conflicto y su tipología” (Martínez Foronda, 2003: 90).

<sup>84</sup> “La sentencia del Tribunal Supremo de marzo de 1967 cerró el proceso definitivamente al declarar ilegales a las Comisiones Obreras por considerarlas «una filial del Partido Comunista de España tendente a la violenta destrucción de la actual estructura del Estado español»” (Molinero e Ysàs, 1998: 68).

Así, dicha táctica fue desde el comienzo identificada con la acción de las Comisiones Obreras que, aunque surgidas espontáneamente, se fueron definiendo como un movimiento socio-político<sup>85</sup>, unitario, democrático e independiente del Estado y de la patronal. Con respecto a la relación con los partidos políticos, resultaba clara su afinidad con partidos identificados con los intereses de la clase obrera, particularmente, el Partido Comunista de España (PCE). Fishman resalta de esta relación, sobre todo, la capacidad organizativa y la tradición de lucha clandestina contra el régimen que el PCE brindó al emergente movimiento obrero (1996: 113).

Las Comisiones Obreras compaginaron desde el principio el uso de instrumentos legales e ilegales. Sin embargo, esta combinación no concitó el mismo grado de acuerdo en todos los miembros de la organización, pues para unos la utilización de plataformas legales debía reducirse a una táctica de la “vanguardia”, mientras que para la mayoría el uso del sindicato vertical suponía un mecanismo de articulación de la clase obrera en los centros de trabajo. Algunos miembros de las Comisiones Obreras eran representantes en los órganos sindicales, pero al mismo tiempo se organizaban clandestinamente; es decir, por una parte, trabajaban por la consecución de objetivos relativamente viables a través de su participación en los mecanismos de negociación colectiva, como los incrementos salariales y las mejoras de las condiciones de trabajo, y, por otra, se movilizaban por la conquista de libertades políticas (Molinero e Ysàs, 1998: 155).

El nacimiento de las Comisiones Obreras en la provincia de Jaén, presenta particularidades con respecto al desarrollo de este movimiento socio-político en España, aunque coincidiendo en lo fundamental.

Las duras condiciones laborales del periodo franquista no fueron causa suficiente para el resurgimiento del movimiento obrero entre una mano de obra que había sido disciplinada, también en su versión más descarnada, y había integrado el miedo y la consigna de «no destacarse» entre los demás como las respuestas más adaptativas al régimen. El cambio en la composición de la clase obrera en España, producido a raíz del proceso de modernización económica a partir de la década de los sesenta, ha sido señalado como un elemento fundamental precursor de la revitalización de la organización obrera en España. En este sentido, el peso del proletariado rural y el subdesarrollo industrial de Andalucía, en general, y de la provincia de Jaén, en particular, explicarían el retraso de las protestas y de la reorganización obrera en Jaén. Por un lado, el drenaje migratorio de buena parte de la población activa jien-

---

<sup>85</sup> Definirse como movimiento socio-político implica defender “la mejora de las condiciones de vida y de trabajo –enseñanza gratuita, viviendas dignas, participación de los trabajadores en la elaboración de las condiciones de trabajo–, lucha por suprimir toda forma de opresión nacional y de explotación del hombre por el hombre, libertades sindicales, políticas, nacionales y búsqueda de la sociedad socialista” (Almendros *et al*, 1978: 60-61).

nense contribuyó aún más, si cabe, a frenar el crecimiento de la población asalariada<sup>86</sup>, mientras que por otro, los planes de industrialización –abordados en el capítulo segundo sobre el contexto económico y social de nacimiento de Santana– fracasaron en la creación de empleos suficientes para absorber la mano de obra subempleada y parada<sup>87</sup>.

Entre 1960 y 1975 sólo creció el sector terciario. El aumento de los trabajadores de «cuello blanco» y de empleados de los escualidos servicios sociales encuadrados dentro de las capas medias, junto con un núcleo de la clase obrera concentrada en las zonas más industrializadas, constituyeron una remodelación en la estructura socioeconómica de la población, fruto de un paulatino proceso de cambio social.

En este contexto, Santana Motor se convirtió en el centro más importante de las movilizaciones obreras en el conjunto de la provincia de Jaén. Un hecho facilitado por las dimensiones de gran empresa de la factoría donde arraigó la tradición organizativa de los trabajadores del metal que actuaron sobre la huella impresa por la historia industrial y minera de Linares. Este marco propició que algunos jóvenes obreros, nacidos en torno a los años cincuenta e incorporados al mercado de trabajo durante la década de los sesenta y sin conexión directa con movimientos obreros anteriores a la guerra civil, tomaran la iniciativa de la movilización obrera en la fábrica.

En la provincia de Jaén, las primeras protestas se fechan a principios de los sesenta, cuando las minas de Linares realizaron jornadas de huelga en solidaridad con los mineros asturianos, de las que Santana también participó. En la empresa, el comienzo de la cronología de los conflictos podría situarse en 1963, cuando la dirección impidió a tres trabajadores presentarse para suplir a miembros del jurado de empresa. El enfrentamiento ponía de manifiesto la existencia del conflicto en la fábrica, aunque todavía sin trabajadores organizados.

En 1966 fue elegido miembro del jurado de empresa un joven activista de la HOAC, Pedro Belinchón. Como en el resto de España, las organizaciones cristianas dedicadas al apostolado obrero impregnaron de conciencia social y de cultura asociativa a muchos jóvenes durante su proceso de formación profesional, y una vez incorporados al mundo laboral aplicaron su ideario a la realidad de la fábrica. La Juventud Obrera Cristiana (JOC), la HOAC y las Vanguardias Obreras contaron con el apoyo de la Iglesia en forma de alguna infraestructura, como locales para reunirse.

---

<sup>86</sup> “Cuando la población española estaba experimentando uno de los periodos de crecimiento más importantes, la población jiennense vio cómo sus efectivos menguaron en los veinte años que transcurren entre 1955 y 1975” (Martínez y Cruz, 2003: 35).

<sup>87</sup> “Tan sólo la capital provincial, una de las capitales más pequeñas de Andalucía, acompañada a distancia de algunos de los enclaves de la industria jiennense –Linares, Andújar, principalmente–, participaron, y bastante modestamente, del proceso de urbanización que transformaría la faz de la sociedad española” (Martínez y Cruz, 2003: 52).

Estas organizaciones, con desigual tradición en la provincia, tenían sus grupos más importantes en aquellos lugares de mayor implantación industrial (Úbeda, Andújar y Linares). Sin embargo, la línea que mantenían estas organizaciones cristianas contrastaba con el apego sin matices de la jerarquía de la Iglesia jiennense al régimen franquista, que llegó a reprimir policialmente a los miembros la JOC.

En el caso de Santana, la reorganización obrera fue llevada a cabo por las Vanguardias Obreras (Vanguardia Obrera –VO–, Vanguardia Obrera Social –VOS– y la Vanguardia Obrera Juvenil –VOJ–. Éstas recalaron en Linares a través de las Escuelas de la Sagrada Familia (SAFA), de la mano de algunos jesuitas con experiencia en movimientos obreros cristianos. Así, los futuros promotores del movimiento sindical, sobre todo de Comisiones Obreras en Santana, serán antiguos alumnos de la SAFA miembros de estas vanguardias cristianas. En la Sagrada Familia confluyeron dos factores decisivos en la futura transformación del país: por un lado, jóvenes trabajadores que constituirán la vanguardia del movimiento obrero y, por otro, facciones de la iglesia católica –principal aparato ideológico del franquismo– divergentes de la doctrina oficial, que rompieron con la “unidad ideológica de la institución eclesial” (Tuñón de Lara, 1994: 486).

La relación entre las Escuelas profesionales de la Sagrada Familia y Santana Motor comenzó con la firma de un convenio de colaboración en 1958, por el que las Escuelas formaban profesionales necesarios, incluso para las tareas específicas de la empresa, y Santana se comprometía a integrar a los mejores, primero como aprendices y luego como plantilla; además de participar económicamente en maquinaria necesaria para la formación y en los gastos de los alumnos. Dicho convenio prácticamente aseguraba a los alumnos un empleo estable, dotado de mejores condiciones laborales que las del entorno. Para la SAFA significó asegurarse una demanda amplia de matrícula<sup>88</sup>, y para la empresa la formación de personal en un contexto de escasez de cualificaciones –este momento corresponde a la etapa de esplendor de Santana, véase el capítulo cuarto sobre la formación y el desarrollo de la empresa. La ruptura en 1973 de dicho convenio, aunque las relaciones entre Santana y las Escuelas habían empezado a degradarse desde 1968, fue justificada por la participación y dirección de algunos antiguos alumnos en la construcción del movimiento obrero, al margen del sindicato vertical. La formación social que proporcionaba la SAFA y la potenciación de movimientos obreros cristianos dentro de la doctrina social de la iglesia, fue reprobada duramente por la dirección de Santana, que acusaba a sus responsables

---

<sup>88</sup> “En septiembre de 1958 hubo 270 solicitudes para ingresar en FP y más de 600 para el grupo escolar. Esta demanda se mantuvo muchos años alcanzándose en 1963, 350 solicitudes para talleres, cuando sólo se podía admitir a 111 alumnos. El contrato de la Escuela con la empresa Santana fue uno de los factores fundamentales, aunque no el único de esta eclosión. Las familias consideraban la entrada en la Escuela de sus hijos como un paso fundamental para ser contratados después por la Empresa” (Bermudo, 1996: 183).

eclesiásticos de hacerse eco de teorías marxistas como la de la lucha de clases (Bermudo, 1996: 319).

A principios de los setenta los conflictos adquirieron mayor importancia. Las demandas salariales (congelación de trienios), las protestas por el tiempo de descanso (la hora del bocadillo) o los desacuerdos sobre el calendario laboral se hallaron en la base de los desacuerdos. En 1971, se realizó una huelga de solidaridad por el despido de cinco trabajadores de mantenimiento, y fueron readmitidos. Dos años después, en 1973, se llevaron a cabo reducciones de rendimiento y paros, en ausencia de cauces institucionalizados, para presionar en la negociación del convenio colectivo. El conflicto se saldó con siete obreros despedidos. La reacción de la dirección amedrentó a los trabajadores y esta vez no se produjeron acciones para la readmisión de los despedidos, que sólo pudieron volver a sus empleos gracias a la amnistía laboral en 1977. De nuevo, la presión para la negociación del convenio de 1974 movilizó a los trabajadores en manifestaciones y concentraciones. La dirección respondió con la prohibición para ser candidato y con el despido de los miembros independientes del jurado.

La dinámica generada por el enfrentamiento a raíz de los sucesivos procesos de negociación colectiva ha desempeñado un papel principal en el proceso de construcción del movimiento obrero y la lógica de las relaciones laborales en el seno de la fábrica, donde podemos encontrar lo que Tuñón de Lara denominaba “contradicción vanguardia-masa”, asociada a la “contradicción generacional”: “La tipología general de la época supone dos contradicciones importantes: a) el tipo de vanguardia, incluso militante organizado o que lo es potencialmente y el tipo medio (obrero, campesino, trabajador de clases medias, pequeño funcionario, etc.), que sigue pasivo, sin identificarse en absoluto con la escala de valores del régimen, pero sin toma de conciencia de la «posibilidad de hacer»; b) la segunda, netamente generacional pasa también a través de la primera contradicción vanguardia-masa” (1994: 497). Los miembros más activos y comprometidos fueron implantando esa «posibilidad de hacer» a través de pequeñas conquistas arrancadas a la dirección.

Entre los miembros fundadores del movimiento sindical libre en Santana podemos distinguir nítidamente dos tendencias: los miembros de la HOAC, que serán el germen de UGT en Linares (Pedro Belinchón y Juan Fuentes Sampredo), y los vanguardistas que se convertirán en los precursores de las Comisiones Obreras (Mariano Rodríguez, Tomás Acero, Manuel Córdoba Mesa, Juan Antonio Gómez Maldonado). El distanciamiento ideológico y estratégico entre miembros de la HOAC y Vanguardistas, se hizo más evidente a partir de 1975, momento en el que se produjo la trasmutación en UGT y CC.OO., respectivamente (Martínez y Cruz, 2003: 147).

En 1976, la presencia del movimiento obrero independiente quedó de manifiesto durante el referéndum que la dirección había convocado para dirimir sobre los calendarios laborales, pues de un modo relativamente espontáneo la organización clandestina se hizo con el control de las votaciones dispuestas para legitimar al ju-



rado de empresa. Este gesto de fuerza no fue óbice para que ese mismo año cuatro miembros de CC.OO. fueran despedidos, aunque reincorporados gracias a la presión de los compañeros.

### 5.3.2. La conversión del movimiento obrero en organizaciones sindicales

La transición a la democracia tras la muerte del dictador en 1975 inició un periodo clave para la determinación del sistema político, social y económico. El movimiento obrero organizado no fue reconocido legalmente hasta 1977, al borde de unas inminentes elecciones sindicales. El proceso de organización sindical, en el que tuvieron lugar debates y toma de decisiones trascendentales para el futuro, se llevó a cabo en una situación muy desfavorable condicionada por el momento de transición política y la grave crisis económica mundial.

En abril de 1976, UGT celebró su XXX Congreso en Madrid; el primero en España desde 1932. Tres meses más tarde, tuvo lugar en Barcelona el acto fundacional de Comisiones Obreras. La construcción y reconstrucción –en el caso de UGT– de los sindicatos mayoritarios estuvieron marcadas por el objetivo de la futura legalización y su implantación. La forma en que cada uno llevó a cabo ese proceso respondió a las distintas maneras de concebir el sindicato. UGT contaba con su historia como referente. Sin embargo, las características del movimiento de Comisiones Obreras desbordaban la idea y el papel de sindicato que el nuevo sistema de relaciones laborales anunciaba. En la asamblea fundacional de CC.OO. de Barcelona, una de las principales cuestiones a debate versó sobre el modelo sindical en construcción. Buena parte de los miembros de las Comisiones Obreras apostaban por la constitución de un gran sindicato que aunara la defensa de todos los trabajadores. En este sentido, la creación de la Coordinadora de Organizaciones Sindicales (COS) en 1976, integrada por UGT, CC.OO. y Unión Sindical Obrera (USO), se convirtió en la plasmación de ese proyecto. La desaparición a menos de un año de su creación de esa tentativa de sindicato unitario se produjo por las distintas maneras de entender la Coordinadora desde un principio. Las razones más influyentes de la negativa de UGT al sindicalismo unitario de la COS radicaban, en primer lugar, en que la Coordinadora otorgaba la preeminencia a las asambleas de trabajadores sobre las secciones sindicales; y en segundo lugar, en la necesidad que UGT tenía de recuperar el tiempo perdido para establecer las mejores condiciones de partida en la nueva etapa política (Caro, 2000: 27 y Köhler, 2001: 118). UGT reprochó a USO y CC.OO. su continuidad en los órganos de representación del sindicato vertical en la empresa, puesto que tal comportamiento retrasaba la posibilidad de una verdadera negociación en la que, según UGT, debían primar las centrales sindicales<sup>89</sup> (Almendros *et al.*, 1978: 273).

---

<sup>89</sup> “La UGT lo que no quería con su presencia en la COS era contribuir por más tiempo a una política que claramente le perjudicaba, pues su acción sindical se veía dificultada por la actividad de los enlaces



Para Comisiones Obreras dimitir en esos momentos hubiera significado renunciar a la posición ganada tras años de lucha en la clandestinidad.

Las organizaciones de trabajadores sufrieron la fuerte oposición de las fuerzas conservadoras en la determinación del nuevo sistema de relaciones laborales: el proceso de aprobación de la Ley de huelga constituyó una clara muestra de la lucha<sup>90</sup>. En este contexto de dificultades, las principales centrales sindicales debieron acometer sus procesos de institucionalización para ser reconocidos por el Estado como interlocutores privilegiados, válidos y legítimos. En el caso de UGT, su estrategia, dado que Comisiones Obreras le aventajaba por su mayor relación con los trabajadores en los centros de trabajo, radicaba en adquirir mayor presencia institucional. Por su parte, el proceso de conversión de Comisiones Obreras de movimiento socio-político en organización sindical no se realizó exento de fuertes tensiones entre las dos principales corrientes internas. Una postura defendía el mantenimiento de la idiosincrasia asamblearia del movimiento, mientras que la otra abogaba por la construcción de un sindicato «institucionalista», más acorde con el nuevo sistema de relaciones laborales. El peso de las bases y su pronunciamiento en asambleas conllevó un grado de dificultad añadida a la toma jerárquica de decisiones por parte de dirigentes de CC.OO.. Aunque los desarrollos territoriales fueron dispares, la necesidad de que el Partido Comunista participara en el proceso de reforma política se tradujo en la contención de la movilización y la moderación de las reivindicaciones (González, 2003: 705), de modo que la dirección estatal de Comisiones en clara sintonía con lo acontecido en el orden político viró bruscamente de la “ruptura democrática” a la reforma<sup>91</sup> (Morán, 1991: 193), provocando el distanciamiento, el desencanto o/y el abandono de buena

---

y jurados de CC.OO. y USO en las empresas, que ejercían funciones de representación y negociación, impidiendo, de hecho, cualquier alternativa de organización al margen del sindicato vertical” (Caro, 2000: 29).

<sup>90</sup> En la ruptura que supuso el nuevo sistema de relaciones laborales permanecen importantes elementos de continuidad entre los que destacan el enfrentamiento entre el poder político y los sindicatos. En este sentido, Bilbao afirma “Contemplando todo el proceso en su conjunto, desde comienzos de los años setenta a los ochenta, desde la clandestinidad a su legalización, se percibe una línea de rechazo desde el poder político. En los años setenta, antes de su legalización, eran factores de desorden y desintegración social. A finales de los años ochenta, los sindicatos son organizaciones corporativas que obstaculizan al Gobierno” (1992: 107).

<sup>91</sup> Sobre esta cuestión es interesante el análisis de Köhler sobre el discurso político de la época: “Las fuerzas del antiguo régimen pudieron modelar los más importantes contenidos del discurso político de la transición según sus intereses, aprovechándose de las ventajas institucionales. [...] De esa forma consiguieron vincular los conceptos de legalidad, continuidad, reforma, reconciliación y diálogo pacífico. En cambio, la ruptura democrática que exigía la oposición fue calificada de caos, confrontación violenta, discordia e inseguridad. [...] Así, la “ruptura democrática” se convirtió en “reforma hacia una ruptura constitucional”, luego en la “ruptura por medio del entendimiento mutuo”, y por último, en la “ruptura formal” y en la “ruptura mediante pacto y negociaciones” (2001: 115-116).

parte de aquéllos identificados con el movimiento socio-político de las Comisiones Obreras (Ortí, 1989: 17).

Al tiempo que el movimiento daba sus primeros pasos como organización independiente y autónoma en la fábrica, tenía lugar un acontecimiento fundacional para Comisiones Obreras: en julio de 1976, en Barcelona, donde se celebró de manera semiclandestina la primera asamblea general; y en septiembre, la primera asamblea regional en Sevilla. A finales del verano de 1976, el núcleo linarense destacaba por ser el más numeroso, organizado y el mejor conectado con otras organizaciones regionales del sindicato (Martínez y Cruz, 2003:166). En febrero de 1977, sin todavía estar reconocidos legalmente, se constituyó la Unión Sindical de CC.OO. en Andalucía. Seis días después se presentaron como Comisiones Obreras públicamente en Linares. La labor de los metalúrgicos de Santana, cuyo primer secretario general fue un trabajador de la empresa –Manuel Córdoba Mesa–, contribuyó de forma decisiva a la organización del sindicato en el ámbito provincial. Un cometido no exento de dificultades, ya que en la reunión de la Coordinadora Regional de Comisiones Obreras en Andalucía en julio de 1975, hubo representantes de todas las provincias excepto de Jaén (Morales y Bernal, 1994: 249). Meses después de la presentación pública de Comisiones Obreras en Linares se produjo la huelga de 1977 que, participando del clima de conflictividad laboral y social de aquel momento, supuso el hecho fundacional de la organización obrera en Santana.

#### **a) La huelga de 1977: un hecho fundacional en la organización obrera en Santana**

La huelga de 1977 adquirió el significado de hecho fundacional en la organización obrera en Santana. En primer lugar, puesto que las bases del nuevo sistema político y de relaciones laborales se hallaban en pleno proceso de instauración y, en segundo lugar, porque el propio desarrollo del conflicto y sus consecuencias dejaron una impronta profunda en las relaciones laborales en la empresa.

Este hecho ha sido calificado como “el conflicto más trascendente que aconteció en la provincia durante toda la segunda mitad del siglo XX. Su importancia tuvo que ver desde luego con las propias dimensiones de la factoría; pero también con las repercusiones que tendría al conmover la vida de uno de los núcleos urbanos más grandes de la provincia y uno de los principales enclaves de la industria de la región. [...] Marcó la cima de la movilización obrera y, probablemente, el hito más notable de la propia historia del nuevo sindicalismo que en adelante iban a encabezar UGT y CC.OO. en la provincia” (Martínez y Cruz, 2003: 254).

La huelga de 1977 constituye uno de los episodios más representativos de la transición democrática en Linares, en el que los movimientos de izquierda mostraron

sus aspiraciones de cambio estructural<sup>92</sup>. Las expectativas no se circunscribieron al orden político, a pesar de la centralidad de reivindicaciones por las libertades políticas, sino que se extendieron al ámbito de las relaciones sociales de producción, pero con grados de compromiso político e implicación sindical muy dispares entre el conjunto de los huelguistas.

De modo que la historia de la conflictividad en la empresa marcada por la negociación de los convenios colectivos tuvo en 1977 su capítulo más importante. El detonante de la situación radicó en el desacuerdo sobre el aumento de las retribuciones en la negociación del convenio de 1976. Las pretensiones salariales de los trabajadores fueron una y otra vez rechazadas por la dirección, al considerarlas desproporcionadas, dado el diferencial entre el sueldo medio de un trabajador de Santana y el salario medio de la zona, favorable hasta el momento para el primero. No obstante, en primer lugar, el término de la comparación no implicaba gran dificultad para mejorarlo, teniendo en cuenta los salarios de miseria pagados a los trabajadores del campo y a los mineros de la zona en esa época. En segundo lugar, los incrementos salariales habían tenido como base muchas veces cálculos distorsionados de la inflación (como el cálculo oficial del índice de incremento de la vida). En tercer lugar, la estructura salarial potenciaba el alargamiento de la jornada y la intensificación del esfuerzo para conseguir salarios satisfactorios y finalmente, en el cómputo ha de incluirse el pago para cubrir cuestiones de primera necesidad como educación o sanidad, dada la escasez de servicios públicos (Martínez y Cruz, 2003: 266).

La dirección endureció su posición ante estas reivindicaciones y la tensión fue en aumento. Las asambleas y paros de los trabajadores forzaron la dimisión del jurado de empresa en septiembre de 1976, que fue rechazada por la dirección. Meses más tarde, las acciones de la organización clandestina para deslegitimar al jurado dieron sus frutos y la dirección se encontró compelida a negociar mediante un procedimiento *ad hoc* con verdaderos representantes de los trabajadores, aparte de miembros de los viejos órganos. Sin embargo, ante la inoperancia de esas conversaciones, los trabajadores realizaron reducciones del rendimiento, negativas a hacer horas extras, etc. Acciones que la dirección sancionó con cuatro despedidos y que los trabajadores respondieron con un paro completo. Finalmente, la dirección accedió a negociar con una comisión compuesta por cuatro jurados y tres de la comisión representativa de la asamblea de trabajadores. Al tiempo, en la ciudad de Linares, varios actos de movilización promovidos por Comisiones Obreras fueron duramente reprimidos.

Las movilizaciones en Santana eran conducidas a través de asambleas que aglutinaban a la mayoría de los trabajadores. En esta coyuntura se consolidaron los

---

<sup>92</sup> No obstante, el auge de la conflictividad en Andalucía había tenido lugar entre los años 1975 y 1976, luego la huelga de 1977 en Santana fue algo tardía como el propio nacimiento de las organizaciones obreras en la provincia de Jaén.

líderes del movimiento sindicalista en Santana: Manuel Córdoba Mesa, Mariano Rodríguez o José Antonio López Maldonado, entre otros. Para la organización obrera incipiente la huelga también constituyó una oportunidad para darse a conocer ante sus potenciales electores, así como una manera de legitimar su papel en el futuro entramado laboral.

Las medidas tomadas por el gobierno entre marzo y junio de 1977 para la instauración de un nuevo marco legal de relaciones laborales propiciaron un cambio de escenario en Santana Motor. Así, tal y como sucedió en otras empresas en España, los organismos sindicales oficiales fueron desplazados, al ser aceptada la dimisión de casi todo el jurado de empresa, y elegidos nuevos representantes con carácter provisional<sup>93</sup>. De las elecciones (junio-julio de 1977) surgió la Comisión Deliberadora (CD), equivalente al antiguo jurado de empresa, y el Consejo de Trabajadores (CT) parecido a los antiguos enlaces sindicales. CC.OO. logró la mayoría de los representantes del Consejo de Trabajadores (47 de 60 electos) y todos en la Comisión Deliberadora. UGT quedó en franca minoría.

Para la dirección esta «súbita» transformación del comportamiento de sus trabajadores fue interpretada como una deslealtad, sobre todo, considerando que la «política social» de la empresa había hecho de los empleados de Santana unos privilegiados<sup>94</sup>. Los representantes de los trabajadores exigían medios para llevar a cabo su labor y la constitución de comisiones paritarias. Las reivindicaciones salariales fueron desestimadas por la dirección, que en el mes de julio del 77 dirigió un escrito a sus trabajadores denunciando la actitud de la Comisión Deliberadora, según el cual ésta estimulaba la desobediencia del personal, la inactividad y el abandono injustificado del trabajo, entorpeciendo la producción. Asimismo, el comunicado advertía de que de persistir dichas actitudes podría producirse “la conveniencia de realizar la

---

<sup>93</sup> “En Seat no existe hasta mayo de 1975 Jurado representativo que dure más de un mes, y esto explica algunas de las diferencias entre ésta y otras importantes empresas, en el ámbito de la negociación. Cuando los trabajadores de SEAT logran convertir los Convenios en uno de los grandes ejes del conflicto y del avance obrero, las fuerzas presentes en la negociación son tres: la empresa, los trabajadores y una comisión negociadora que no los representa, pero que para no desprestigiarse totalmente o en el intento de conquistar la confianza de los trabajadores asume algunos de los puntos de la plataforma, al tiempo que es un fiel instrumento de la empresa” (Miguélez, 1977: 197).

<sup>94</sup> “El sindicato de comisiones básicamente, tomó Santana como una empresa de caldo de cultivo de formación de sindicalistas y de movimiento sindical y de ejemplo y de no sé qué, de no sé cuánto. Entonces, precisamente en Santana donde se había llevado una política social de apertura y de relación, a mi juicio, acertada, en donde le dábamos una importancia al personal muy alta, en donde, como te he dicho, la memoria social era una cosa que se le daba mucha importancia y que se valoraba mucho el desarrollo de las personas, en donde Santana desde hacer las casas sociales, la cooperativa, una serie de movimientos sociales. Es decir...de alguna manera en Santana que se tenía por, que había sido condescendiente o digamos que había actuado positivamente de cara al desarrollo social” (E.1960, ex directivo de Santana).

expansión fuera de la factoría” (Martínez y Cruz, 2003: 267-268). Una amenaza consumada con la creación de la nave de Manzanares en 1979.

En respuesta, la Comisión Deliberadora elevó el contenido de sus reivindicaciones: amnistía laboral total, medios y movilidad libre para que los representantes ejercieran sus funciones y la liberación del secretario de la Comisión. Al tiempo, los trabajadores acompañaban con acciones de presión como la negativa a realizar horas extraordinarias, practicar huelgas de celo y reducir el rendimiento. Ante lo cual, la dirección reiteró su intención de tomar medidas ejemplares para el establecimiento del orden en la factoría. Los contraargumentos se sucedieron y las negociaciones permanecieron bloqueadas. Esta situación evidenciaba con claridad el enfrentamiento entre dos modos de concebir las relaciones laborales: «el autoritario-paternalista de la MSA y el democrático asambleario del movimiento obrero santanero». (Martínez y Cruz, 2003: 271) Así, lo que, en principio, pudiera haber sido reducido a meras reivindicaciones salariales, se convirtió en un conflicto de mayor calado, que cobraba todo su significado, en el contexto de la transición política en España<sup>95</sup>.

En todo este proceso, los representantes de CC.OO., más comprometidos y dotados de una mejor organización, asumieron la dirección del movimiento asambleario. UGT, por su parte, ante este hecho, marcó distancias y criticó el peso decisivo de los miembros de CC.OO. en la Comisión Deliberadora. La dirección de la empresa, por un lado, hizo un llamamiento a la negociación con la condición de que se restableciera el normal ritmo de la producción, pero, por otro, procedió al envío de cartas amenazantes a los domicilios de los trabajadores. Las medidas de los trabajadores continuaron y a principios de octubre se decidió en asamblea ir a la huelga si la negociación permanecía bloqueada. La dirección, en un último intento, accedió a negociar, pero en Madrid. A pesar de las rebajas de las pretensiones de los sindicatos sobre el incremento salarial, la dirección las rechazó. Tras algunos paros durante turnos, el día 10 de octubre la totalidad de los trabajadores de Santana en Linares secundaron la huelga, planteando un enérgico desafío a la dirección y a las autoridades políticas del momento. La empresa respondió con el cierre de Santana<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> “La huelga del 77 fue un pulso importante que Comisiones Obreras, como sindicato, muy especialmente las comisiones locales y andaluzas y nacionales, en aquel momento, pues...quisieron echarle a Santana” (E.1960, ex directivo de Santana).

<sup>96</sup> “Entonces, llega un momento en donde ya,...el pulso de aquella huelga para hacer doblegar a la dirección, en el sentido que cambiara su política o sus esquemas de convenio en aquel momento y entonces pues la dirección dijo que no, cerró filas y nada y estuvimos no sé cuántos días, cuarenta y tantos días con el cierre de Santana.

#### **¿Y cómo se decide ese cierre?**

Pues, hombre, ese cierre se decide, yo entonces no era miembro del comité directivo, pero evidentemente después de muchas, quiero recordar, de reuniones en distintos sectores, reuniones en la fábrica con mandos y luego pues reuniones en Madrid, reuniones en La Carolina, llega un momento, en el que

Durante el tiempo que duró la huelga Linares se vio convulsionada y salpicada de actos de apoyo a los trabajadores, entre los que se hallaron las cajas de resistencia en solidaridad con los huelguistas. CC.OO., UGT, CNT, USO, y dos de las vanguardias cristianas (VOS y VOJ) se unieron a la huelga. Las familias de los trabajadores, especialmente sus mujeres, protagonizaron buena parte de las movilizaciones no sólo en Linares, sino también en la provincia con la intención de hacer visible el conflicto.

Pero las desavenencias entre UGT y CC.OO. se hicieron patentes durante la huelga. Los planteamientos y las estrategias de unos sindicatos en pleno proceso de constitución incidieron no sólo en el desarrollo de la huelga, sino también en el conjunto de las relaciones laborales en Santana. Durante el conflicto, UGT manifestó su disconformidad con lo que ellos calificaban de funcionamiento poco democrático de los órganos de participación y representación. En este sentido, UGT pidió que las votaciones fueran secretas, pero su propuesta fue rechazada en asamblea. El planteamiento de UGT sobre el conflicto preveía una gestión sindical institucionalizada, en claro distanciamiento con las dinámicas asamblearias<sup>97</sup>.

El despido de 21 trabajadores (16 de ellos representantes de la Comisión Deliberadora o del Consejo de Trabajadores), tras diez días de huelga, por incitación a la conflictividad y falta de respeto hacia los mandos supuso una acción decisiva en el devenir del conflicto. La estrategia de la empresa, además de mantener una dura posición, consistió en un acercamiento a los colectivos más afines a ella. El día 21 de octubre, previa autorización de la Delegación de Trabajo, ofreció la reincorporación al trabajo de 120 trabajadores. Los mandos intermedios mostraron su acuerdo con la medida. Mientras el movimiento asambleario se reafirmó en la legitimidad de sus reivindicaciones e intentó hacer intervenir a su favor a representantes políticos provinciales y estatales. A pesar de algunas mediaciones políticas del más alto nivel como la del vicepresidente del gobierno, Abril Martorell, la posición de la dirección de la empresa permaneció impertérrita.

Tal y como era previsible, el peso de los despidos fue muy fuerte, de modo que la Comisión Deliberadora vinculó a la resolución del conflicto la readmisión de los trabajadores expedientados y despedidos: la postura de la dirección comenzaba a dar sus frutos. La dirección se negó a estas pretensiones y advirtió de que sólo negociarían cuando se volviera al trabajo. Esta posición intransigente tuvo sus efectos no

---

oye pues hay que. Vamos, ya le decisión la toma la dirección, en aquel momento y nada, los mandos en general acatan aquella, no sólomente la acatan sino que la ven bien, en general...Y poco más” (E.1960, ex directivo de Santana).

<sup>97</sup> El cruce de acusaciones y el enfrentamiento entre los dirigentes de UGT y de CC.OO. durante la huelga de 1977, comparte una gran analogía con lo sucedido en la huelga de los obreros de la construcción en Granada en 1970 (Martínez Foronda, 2003: 339).

sólo en el movimiento obrero, sino también en aquéllos que lo apoyaban: el “movimiento izquierdista” y el vecinal, de modo que las dimensiones de la confrontación se extendieron a buena parte del tejido social linarense. A la duración del conflicto y las medidas sancionadoras de la empresa, hay que unir la actuación represiva del Gobierno Civil, que, en algunos momentos de ánimos exaltados y otros de concentraciones pacíficas, autorizó cargas policiales indiscriminadas.

En la línea de su estrategia “moderada”, UGT propuso la elección de nuevos representantes, ante la negativa de la dirección a negociar con la Comisión Deliberadora. Pero su planteamiento fue rechazado por mayoría en asamblea, provocando la decisión de UGT de abandonar el Consejo de Trabajadores. Con las negociaciones bloqueadas, los llamamientos a la movilización eran cada vez más desesperados y contestados con mayor violencia policial.

La economía de las familias estaba gravemente afectada tras 35 días de huelga y el ánimo se resentía por las sanciones y la postura inalterada de la dirección. El Consejo de Trabajadores decidió suspender las asambleas. El día 14 de noviembre la Delegación Provincial de Trabajo ordenó la reapertura de los centros de Linares y La Carolina y la dirección hizo un llamamiento por radio para la reincorporación al día siguiente. Pero los trabajadores decidieron por unanimidad no reincorporarse al trabajo hasta que no se readmitiera a los despedidos. Sin embargo, el día de la apertura se incorporaron cuatrocientos trabajadores. Mil doscientos lo hicieron a la mañana siguiente tras una reunión en los locales de CC.OO. y la totalidad de la plantilla el día posterior. Sin embargo, la reincorporación no significó el cese de los conflictos, pues días más tarde algunos de los miembros más destacados del movimiento obrero alentaron actos de protesta, pero sin la repercusión de antes. Finalmente, tres de los miembros no despedidos de la Comisión de Deliberadora provocaron un paro escasamente secundado, que fue respondido con tres nuevos despidos y cuarenta y dos sancionados.

La derrota en la huelga de 1977, por lo que respecta a las actuaciones y fuerza sindical en la empresa, dejó su impronta en el debilitamiento de la cultura asamblearia del sindicalismo en Santana, así como la defenestración de la mayor parte de la cúpula sindical de Comisiones Obreras. Fue, por tanto, el movimiento de las Comisiones Obreras quien sufrió el mayor desgaste tras la huelga. Sin embargo, la pérdida de afiliados, como indicador más directo de las consecuencias sufridas, afectó tanto a UGT como a CC.OO.. Dicha pérdida puede ser explicada, en parte, como una consecuencia del descontento general tras la derrota en la huelga, pero también confluye con la dinámica estatal de merma de afiliados tras el triunfo de la opción «pactista» con la firma de los Pactos de la Moncloa. Por tanto, el comienzo de la etapa democrática para el incipiente movimiento sindical y, especialmente, para CC.OO. en Santana se realizó en condiciones difíciles.



A pesar de la “potencialidad regresiva de la movilización”, por cuanto una derrota puede derivar hacia la idea desalentadora de la imposibilidad de cambiar el orden de las cosas, también la movilización supone la manifestación de los intereses obreros: “el vehículo de constitución del obrero como movimiento obrero” (Bilbao, 1995: 90). En este sentido, la huelga de 1977 en Linares fue la expresión de la capacidad movilizadora de la organización obrera creada en la fábrica clandestinamente durante más de una década. Los dirigentes del movimiento obrero en ese conflicto llevaron a cabo su labor guiados por el entusiasmo, al comprobar la respuesta mayoritaria de los trabajadores y la vitalidad del movimiento asambleario practicado hasta sus últimas consecuencias. No obstante, la comprensible inexperiencia de la vanguardia dirigente en una huelga de tales dimensiones y la carencia de una estructura organizativa suficiente para contrarrestar las posturas menos reflexivas surgidas, la mayoría de las veces, del acaloramiento en los debates y las asambleas, contribuyó, en buena medida, a la radicalización del conflicto. Los dirigentes con más experiencia en la clandestinidad y más conscientes de los límites y dificultades de la movilización obrera, para quienes la solución del conflicto pasaba por seguir negociando, se vieron superados por miembros más jóvenes y radicales que obtuvieron el apoyo de las asambleas. No obstante, en la radicalización del enfrentamiento convergieron otros elementos. El primero y principal la postura intemperante de la dirección en la negociación, ayudada por las fuerzas de seguridad del Estado reprimiendo a los trabajadores en las calles. La dirección, con su actitud dura e intransigente, se mostraba reacia a un acercamiento de posiciones y, por tanto, a una salida negociada. Dicha actitud empresarial es reconocible en numerosas huelgas durante esa época, al provocar situaciones que justificaran la necesidad de Expedientes de Regulación de Empleo o el cierre de la empresa (González, 2003: 707-708). Esta posición ha sido interpretada por los trabajadores como la preparación de un escarmiento. El despliegue del poder de la empresa durante la huelga, sin menoscabar las bases del sistema, debilitó el funcionamiento de las relaciones laborales en la empresa, pues la dirección perdió parte de la legitimidad ante sus trabajadores, agotando el recurso ideológico de la «hermandad» en la empresa.

En segundo lugar, la falta de unión, al principio, y el enfrentamiento abierto, posterior, de los dos grandes sindicatos influyó notablemente en el curso que fue tomando la huelga y su posible solución. La vehemencia con la que los afiliados y simpatizantes de UGT y CC.OO. defendieron las posturas de sus respectivos sindicatos los instaló en la dinámica de los “bandos”; de este modo la huelga de 1977 y cualquier hecho asociado han sido interpretados desde la lógica del enfrentamiento “amigo-enemigo”. Los posicionamientos al respecto vienen determinados por el grado de implicación sindical, en general, y en el conflicto de 1977, en particular. Para los trabajadores con escasa implicación en los órganos sindicales, la falta de acción común entre ambas organizaciones confirmaba su prejuicio de que las motivaciones de buena parte de los dirigentes sindicales divergían de los intereses de la mayoría de



los trabajadores. En este sentido, tanto la dirección como la UGT mantenían que las acciones de Comisiones Obreras dimanaban de la dirección del Partido Comunista. La extensión de esta idea contribuyó a imputar toda la responsabilidad de la derrota a los dirigentes de CC.OO.<sup>98</sup>.

Tras este fracaso, las actitudes adoptadas por los trabajadores más relacionados con los sindicatos transitaron desde el abandono de la militancia, el alejamiento paulatino del sindicato o la permanencia más o menos crítica. La postura del abandono correspondió a aquellos trabajadores que habían exaltado los valores de la solidaridad y el compañerismo. Mientras que los militantes más comprometidos, con mayores recursos teóricos y lazos sociales que ampliaban sus horizontes más allá de la fábrica pudieron relativizar la derrota y tomar distancia.

La dimensión de enfrentamiento abierto con el poder que conlleva una huelga supone para los trabajadores que la apoyan un doble posicionamiento: por un lado, con respecto a la dirección y, por otro, a sus compañeros. Las posturas adoptadas por cada cual produjeron una fractura en las relaciones entre los trabajadores. Así, tras la reincorporación al trabajo, el enfrentamiento entre los cercanos a las posiciones de UGT y los partidarios de Comisiones se instaló en la fábrica, conformándose, en buena medida, en uno de los ejes vertebradores de las relaciones a partir de ese momento. La intensidad de esas disputas entre compañeros, sobre todo dentro en los talleres, generó un clima de tensión más o menos perceptible que fue rebajándose con el paso de los años. Los trabajadores menos vinculados a los sindicatos afirman que esta confrontación sustituyó a las anteriores relaciones de “hermandad” entre la plantilla<sup>99</sup>.

Las tensiones, conflictos y heridas que la derrota en la huelga generó hallan su explicación en su misma naturaleza: el enfrentamiento con el poder en inferioridad de condiciones. Si la consigna política a lo largo de cuarenta años de franquismo había sido el “no destacarse”, las acciones durante la huelga descartaron la pretendida “invisibilidad” de la mayoría de los trabajadores. Una vez derrotados y con el miedo a las represalias, el momento de la reincorporación a la empresa constituyó otra ocasión para hacerse visible, pero esta vez con un carácter más individual. Es por esto

---

<sup>98</sup> He aquí una de las opiniones menos matizadas: “Una derrota que fue como consecuencia de una tozudez y cabezonería de los miembros de Comisiones Obreras. El porqué era porque estaba previsto dentro del sector de PCE en comisiones obreras, porque aquello tenía que ser una olla, porque era una huelga piloto y no les interesaba llegar a acuerdo ninguno. Los acuerdos estaban materialmente realizados en Madrid, pero ellos pasaron a ser mayoría en el comité de empresa y con acuerdos firmados en Madrid” (E.1967, simpatizante de UGT).

<sup>99</sup> “En el 77 se produce el gran gran trauma de huelga, donde hay unas definiciones muy claras políticas, sin lugar a dudas, ya desde ahí, desaparecen los delegados prácticamente y empiezan a crearse los grupos de representatividad de los trabajadores...las siglas, los colores, las ideologías se empiezan a producir, se empiezan a decantar la gente, se empieza a ser el grupo ese” (E.1962, dirigente de CSIF-UTI).

que entre muchos trabajadores y, por supuesto, para la dirección el día de la vuelta se convirtió en el criterio de ordenación de comportamientos y moralidades asignadas a cada uno. La dirección represalió con todos los instrumentos a su alcance a quienes más se habían destacado. Las consecuencias para los trabajadores partidarios de aquella huelga se dejaron sentir durante años<sup>100</sup>.

A raíz de la derrota en la huelga, las direcciones estatal y regional de Comisiones Obreras hicieron explícita la opción por un cambio hacia estrategias de acción sindical más institucionalizadas, insistiendo, por tanto, en la necesidad de construir un sindicato más organizado, menos espontáneo, que hiciera un uso más razonado de la huelga como instrumento de lucha (Martínez y Cruz, 2003: 304).

### 5.3.3. 1977-1987: La construcción de un nuevo sistema de relaciones laborales

La historia de la negociación colectiva en Santana durante este decenio se llevó a cabo bajo el influjo de la llamada concertación social. El nuevo sistema de relaciones laborales construido a partir del ordenamiento del régimen franquista se inició con la Ley de Relaciones Laborales de 1976, promulgada por el último gobierno franquista. Ésta representó el tránsito hacia el nuevo sistema de relaciones laborales. Esta Ley introdujo mejoras importantes en los derechos de los trabajadores, interpretadas por algunos autores como una concesión para relajar las presiones sociales y políticas del momento, postergando las medidas para afrontar la difícil situación económica<sup>101</sup>. Casi un año más tarde, en abril de 1977, el Real Decreto-ley de Relaciones de Trabajo señalaba en el preámbulo la necesidad de adecuar la normativa a la nueva situación política; lo que significaba desreglamentar ciertos aspectos de las

---

<sup>100</sup> *“En el 77 después de la huelga ¿cómo se nota, cómo se deja sentir la huelga?*

*Se deja sentir...pero, ya te vuelvo a decir, es según también los sitios.*

**¿En la oficina donde tú estabas?**

*Se deja notar menos.*

**¿Entre tus compañeros había alguien sindicado?**

*Sí había que incluso tuvieron que dejar el trabajo porque...porque los echaron y otros luego los repescaron. [...] En realidad, allí había gente, eran muy jóvenes, pero no eran malos...de hecho, luego entraron allí otra vez y su vida laboral pues ha sido buena y han conseguido buenas categorías y son buenos trabajadores, pero claro si tenían en aquel momento 25 años, pues ellos veían la cosa de otra forma distinta y luego se dieron cuenta de que estaban equivocados y han apren..y se han...pero que en el taller creo que ha habido más, pero vamos que tampoco, eso lo desconozco, pero por oídas...*

**¿Tú crees que la dirección tomó represalias después contra los trabajadores tras de la huelga del 77?**

*Yo creo que sí, que en algunos casos sí tuvo que tomar cuando algunos, aunque cuando, eso también es gracioso había algunos que habían sido muy en contra de la empresa estaban allí trabajando poco más o menos de peón y cuando llegaron allí al poco tiempo los hicieron encargados, unas veces, que son cosas...”* (E.1956.1, jubilado como jefe de sección).

<sup>101</sup> Esta norma acuñó por primera vez la figura del contrato de trabajo en prácticas, reforzó el principio de estabilidad en el empleo y creó el Fondo de Garantía Salarial.

relaciones de trabajo. De esta manera se suprimieron las Decisiones Arbitrales Obligatorias (DAO), se liberalizó la regulación de los convenios colectivos y se procedió a una nueva regulación del despido que, aunque consagraba el carácter causal del despido, y, por tanto, no contemplaba el despido libre, relegaba definitivamente la protección de la estabilidad en el empleo (Montoya, 1992: 418). En este sentido, la línea de tendencia dibujada por el entramado legal de las reformas laborales en esta etapa muestra “una sucesiva aproximación a la reordenación liberal del mercado de trabajo” (Bilbao, 1995: 49)<sup>102</sup>.

En octubre de 1977, 6 meses después de la legalización de los sindicatos, las fuerzas sociales más representativas firmaron los Pactos de la Moncloa con objeto de afrontar la situación de crisis política y económica del momento. Aunque sería la Ley del Estatuto de los Trabajadores de marzo de 1980<sup>103</sup> la que codificaría el «nuevo orden institucional» para las relaciones laborales, caracterizado por: 1) la legalización de los sindicatos libres y creación de organizaciones patronales; 2) la práctica de los acuerdos mediante la negociación colectiva al más alto nivel entre sindicatos, patronal y gobierno; 3) la ampliación de despidos procedentes por causas «objetivas» y la reducción de las indemnizaciones a pagar; 4) la flexibilización de la contratación mediante contratos temporales<sup>104</sup>, en un contexto de gran aumento de la economía sumergida y deterioro, en general, de las condiciones del mercado de trabajo; y 5) la desaparición de la intervención del Estado a través de mecanismos como el arbitraje obligatorio (Toharia, 1986: 175-176).

Con los Pactos de la Moncloa se inauguró una etapa de Acuerdos de gran alcance. Esta práctica suponía: en primer lugar, el reconocimiento e institucionalización de los diferentes actores sociales como interlocutores de sus representados en el nuevo sistema de relaciones laborales; y en segundo lugar, la participación de los distintos actores en defensa de sus intereses: para la patronal, la obtención de la mayor tasa posible de excedentes empresariales, en el caso de los sindicatos, la mejora

---

<sup>102</sup> Para Bilbao, este proceso se llevó a cabo a través de un “complicado entramado de Leyes, Decretos, Acuerdos, etc... de desarrollo desigual, contradictorio en ocasiones y confuso en muchos casos, que disipa la imagen de transición nítida desde una situación a otra” (1989: 82).

<sup>103</sup> Para Bilbao, el Estatuto de los Trabajadores “supone el desarrollo de una serie de mecanismos cuyo resultado final es el reforzamiento de la gerencia en el proceso de trabajo. La organización sindical en la fábrica implicó en los años setenta el desarrollo de tendencias hacia el control del proceso de trabajo [...] El Estatuto de los trabajadores proporcionó los instrumentos formales para la reimplantación de este control” (1995: 61).

<sup>104</sup> En el Estatuto de los Trabajadores de 1980 la estabilidad seguía siendo la norma frente a la temporalidad. Sin embargo, disponía la preeminencia del contrato indefinido, esta declaración encerraba la posibilidad del desarrollo alternativo de contratos no indefinidos. Asimismo, establecía limitaciones a las figuras contractuales temporales.

del nivel de vida y de las condiciones de trabajo y el gobierno, por su parte, asegurar la “paz social” para llevar a cabo su política económica (Ruesga y Sánchez, 1991: 378).

Los Pactos de ámbito nacional firmados entre 1977 y 1984 no siempre tuvieron el mismo respaldo entre estos actores de las relaciones laborales<sup>105</sup>. La calificación de esta práctica como concertación social genera discrepancias, puesto que, para Fishman, estos Acuerdos de alcance general formarían parte de “un sistema neocorporativista débil e inestable” (1996: 260). Por su parte, Köhler afirma que “Estos intentos nunca fueron más que pactos sociales puntuales, dependientes de coyunturas políticas que duraron poco tiempo, y con contenidos, participantes y consecuencias muy diferentes” (2001:178-179). Monereo prefiere acuñar la denominación de “legislación negociada” (1999: 64). En el sentido de que, al tiempo que ésta actuaba a modo de impulso legislativo y de mecanismo condicionante del contenido de la legislación estatal, determinaba los objetivos y la orientación de los acuerdos y convenios colectivos.

#### **a) 1977-1987: La negociación colectiva en Santana en el contexto de la concertación social**

En dicho contexto se analiza el contenido de los convenios de Santana durante esta etapa. No obstante, la primera negociación colectiva en Santana con representantes independientes había tenido lugar en 1976. La dirección consintió en reconocer como interlocutor autorizado a la Comisión Deliberadora, integrada por miembros del movimiento obrero organizado en la clandestinidad. Los desacuerdos sobre los incrementos salariales derivaron en la huelga de 1977. Como se ha visto más arriba, ésta trascendió la dimensión laboral, al integrar un compendio de reivindicaciones surgidas de las enormes expectativas de cambio social y político de los sectores de la izquierda, frente a las posturas inmovilistas de la dirección y de las fuerzas políticas y sociales conniventes con la dictadura de Franco.

---

<sup>105</sup> Bilbao señala las circunstancias especiales que los sindicatos tuvieron que afrontar en España desde finales de los setenta y la década de los ochenta: así, “mientras en el resto de los países europeos los sindicatos se consolidaron en los años sesenta como grandes organizaciones, piezas esenciales en la vida político-económica, en España estuvieron proscritos. [...] Después, a partir de 1973 se los consideró un obstáculo. Y, en esta medida, han sufrido dependiendo de los países y las circunstancias distintos grados de erosión. Pero se trataba de ataques a organizaciones consolidadas. En España la situación es distinta. Los sindicatos sólo han tenido un breve periodo de sintonía con el poder político. Es en los inicios de la transición donde estas relaciones no son de hostilidad, período en el que, además, deben poner en pie sus organizaciones” (1992: 112).

**Tabla 8***Acuerdos de alcance general y Convenios Santana, 1977-1985*

Año	Acuerdos	Firmantes	Convenio
1977	PACTOS DE LA MONCLOA	CC.OO., UGT, CEOE y GOBIERNO	VIII CONVENIO 1978
1979	Acuerdo Básico Interconfederal (ABI)	UGT y CEOE	LAUDO 1979
1980	Acuerdo Marco Interconfederal (AMI)	UGT y CEOE	IX CONVENIO 1980
1981	Acuerdo Nacional de Empleo (ANE)	UGT, CEOE, CC.OO. y GOBIERNO	LAUDO 1982
1983	Acuerdo Interconfederal (AI)	UGT, CEOE y CC.OO.	
1984	Acuerdo Económico y Social (AES)	UGT, CEOE y GOBIERNO	XI CONVENIO 1984 XII CONVENIO 1985

FUENTE: Elaboración propia a partir de Dominguez, J. (1990).

El primer convenio en democracia, el de 1978, se llevó a cabo bajo las directrices de los Acuerdos de la Moncloa. En materia laboral, el aumento salarial había quedado fijado en el 20% –según la inflación prevista para 1978 y no la del año anterior, que había sido del 25%– para todas las categorías, con el fin de limitar y garantizar el crecimiento de los salarios. Éste debía aplicarse linealmente al menos en el 50% del aumento de la masa salarial total<sup>106</sup>. De este modo, aparte de las condiciones favorables establecidas por el Acuerdo marco, esta negociación supuso un intento por parte de la dirección de recuperar la legitimidad perdida tras la violencia desplegada durante la huelga de 1977.

El aspecto más destacable de este convenio se encontraba en los artículos dedicados al funcionamiento de las organizaciones sindicales en la empresa, tales como las instalaciones de tableros informativos o la facilidad para recopilar las cuotas de afiliación sindical. Asimismo, se explicitaba, a petición del Comité de empresa, la amnistía para “las notas desfavorables en los expedientes [...] de las faltas cometidas antes del 31-12-1977” y la readmisión de los despedidos en 1972<sup>107</sup>.

<sup>106</sup> El criterio de aumento salarial lineal fue abandonado en 1979, al establecerse las subidas proporcionales que provocan mayores disparidades salariales.

<sup>107</sup> En 1978, las consecuencias del conflicto se hallaban presentes: tras una sentencia judicial, 12 (6 de forma inmediata y 6 de modo escalonado) de los 24 despedidos en la huelga fueron readmitidos. De los

Por lo demás, el contenido de este convenio redundaba en normas anteriores. En las disposiciones finales, casi a modo de recordatorio, se apuntaba la cuestión de la promoción en los siguientes términos: “el objetivo que se pretende conseguir es que se agoten al máximo las posibilidades de promoción interior, recurriéndose al reclutamiento exterior sólo en los casos en que aquella vía esté agotada”. Los mecanismos que aseguraban el mercado interno de trabajo seguían vigentes.

A nivel estatal, en 1979, UGT y CEOE rubricaron el Acuerdo Básico Interconfederal (ABI), que establecía los criterios básicos para la realización de negociaciones con carácter general: el reconocimiento del principio de autonomía entre los agentes sociales, la exigencia de representatividad para obtener la legitimidad en la negociación y la determinación del objetivo de centralizar y racionalizar la negociación colectiva (Barragán, 2003: 633). Al año siguiente se firmó el Acuerdo Marco Interconfederal (AMI).

En Santana ese mismo año, 1979, las negociaciones acabaron en el primer Laudo. La manera de afrontar esta nueva situación por parte de la empresa radicó en dos acciones: propició la creación de un sindicato pro-empresa, UTI, e instaló una nueva planta fuera de Linares, en Manzanares, Ciudad Real –estas decisiones serán analizadas en el contexto de la política de gestión laboral en el capítulo séptimo dedicado a la segunda etapa del MIT. La correlación de fuerzas en ese momento hizo posible llegar a un acuerdo entre UGT y UTI en el convenio de 1979, con la oposición manifiesta de Comisiones Obreras y el rechazo de los trabajadores consultados en referéndum. CC.OO. argumentaba su postura centrándose en dos cuestiones básicas para la determinación de las condiciones de trabajo: por un lado, la resistencia a un incremento del rendimiento en el trabajo promovido con unas contraprestaciones que se devaluaban con rapidez por el efecto de la inflación y por otro, la introducción de una visión más compleja sobre los factores que intervienen en el aumento de la productividad, además de la intensidad del esfuerzo humano en el que se concentraban casi exclusivamente los planteamientos de la gerencia.

Por lo que respecta a los Pactos de alcance general, el AMI firmado en 1980 asentó las bases de un sistema de negociación colectiva de «carácter institucionalista» en su dinámica y estructura, al privilegiar la toma de decisiones de las jerarquías sindicales para extenderlas jerárquicamente hacia las bases (Miguélez, 1995: 225). Este Acuerdo señaló la necesidad de racionalizar la estructura de la negociación colectiva

---

12 restantes, 6 fueron indemnizados por despido improcedente y 6 pasaron al seguro por desempleo. Paradójicamente, algunos de los expulsados concentraron sus esfuerzos en el fortalecimiento organizativo de CC.OO. En estos momentos de intensa actividad política, importantes miembros de Comisiones pasaron a engrosar las filas del Partido Comunista. Esta doble militancia revela la composición ideológica de la mayoría de los dirigentes de Comisiones Obreras, aunque en Santana la militancia política se repartía entre el Movimiento Comunista de España (MCE) y el PCE.

y de enriquecer su contenido en materias como la productividad, el absentismo y la introducción de tecnología.

La situación en Santana se atisbaba difícil, de modo que en el convenio de 1980 se acordó la reducción al mínimo de las horas extraordinarias: las habituales quedaban suprimidas y sólo se estimaba su realización en caso de averías urgentes que supusieran el riesgo de pérdida de materia prima y para momentos de producción punta. Asimismo este pacto seguía ampliando las disposiciones referidas al Comité de empresa y a los sindicatos, sobre todo el derecho a recibir información por parte de la dirección.

En la esfera estatal, terminada la prórroga del AMI, en 1981 se llegó al Acuerdo Nacional de Empleo (ANE). El intento de golpe de Estado en febrero lo convirtió en un instrumento de defensa de la democracia, de manera que concitó el apoyo de UGT, CCOO, CEOE y el gobierno. Un consenso que, sin embargo, no había suscitado el Estatuto de los Trabajadores de 1980, al ser rechazado por Comisiones Obreras<sup>108</sup>. El ANE pretendió responder al problema acuciante del desempleo. Así que, además de fijar las bandas de revisión salarial, incorporaba medidas para facilitar el acceso al empleo de trabajadores parados, como el contrato de relevo de trabajadores jubilados o la erradicación del pluriempleo. El ANE supuso la aceptación por primera vez por parte de los dos sindicatos mayoritarios de la reducción del salario real; a cambio, el gobierno se comprometió a crear 350 mil puestos de trabajo, mediante una serie de medidas de promoción y flexibilización del empleo recogidas en este Acuerdo (Toharia, 1986: 179). La aceptación de los sacrificios salariales por parte de los sindicatos supuso un serio revés para el mantenimiento de la legitimidad ante unas bases que vieron mermada su capacidad adquisitiva sin ver cumplida la contrapartida gubernamental.

En este contexto de empeoramiento del mercado laboral, Santana aplicó por primera vez en 1981 un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) para aliviar el excedente de personal generado por la pérdida del producto que se fabricaba para Citroën: se iniciaba así la reducción de la plantilla. En 1982, las negociaciones finalizaron sin acuerdo, dictándose un nuevo Laudo. En él, se establecía el incremento salarial y se estipulaba la creación de un complemento de prestación por desempleo que recibirían los afectados por el primer ERE<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup> Se alegaba, entre otras, las siguientes razones: la exclusión del ámbito del Estatuto de los Trabajadores de un sector considerable de trabajadores, la apertura de las posibilidades del despido fácil y barato, el mantenimiento de la jubilación en los 69 años, la persistencia del contrato a tiempo parcial sin control de los comités de empresa, el cercenamiento de los derechos, control y participación de los comités de empresa sin que se fortalecieran las secciones sindicales y la oferta de posibilidades a la empresa en la negociación de los convenios con sindicatos no representativos (Barragán, 2003: 632).

<sup>109</sup> El recurso a la aplicación de esta medida constituyó un denominador común en las empresas del sector en estos años.



CC.OO., UGT y Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) volvieron a coincidir en la firma de Acuerdo Interconfederal (AI) en 1983, bajo el mandato del primer gobierno socialista. Éste resultó del compendio de medidas y propuestas recogidas en el AMI y el ANE. Sin embargo, Comisiones Obreras no refrendó el acuerdo siguiente debido a las políticas de fuertes ajustes salariales. En 1984, mientras UGT y el gobierno firmaban el Acuerdo Económico y Social (AES), en Santana se dictaminaba otro Laudo<sup>110</sup>. El AES contenía una serie de medidas en materia de política económica y social y, en cuestión de negociación colectiva fijaba la cláusula de revisión, por primera vez a finales de año (Toharia, 1986: 180). El Acuerdo Económico y Social significó un paso importante hacia la integración de los sindicatos en las instituciones del Estado. Este proceso de institucionalización se afianzó con la Ley Orgánica de Libertad Sindical (LOLS) en 1985 que, al establecer la noción de sindicato más representativo, avaló la consolidación de las grandes centrales sindicales en detrimento de los sindicatos minoritarios (Domínguez, 1990: 99).

En la historia de la negociación colectiva en Santana, el convenio de 1985 ocupa un lugar destacado, porque supuso la reforma de normativas importantes para el funcionamiento del mercado interno de trabajo, tales como la movilidad funcional, la promoción o la formación, que habían sido instauradas durante la prohibición de los sindicatos.

El artículo sobre clasificación profesional advierte de que “sin perjuicio del encuadramiento de los trabajadores en los distintos niveles retributivos, producidos por la agrupación de los puestos de trabajo”, un nuevo sistema de valoración de tareas entraría en vigor el 1º de julio de 1985. Por lo que respecta al traslado de personal de inferior categoría a superior y viceversa se hallaba consignada del mismo modo en convenios anteriores. La norma restringía las causas para ser objeto de traslado al criterio imperante de la antigüedad, matizando el efecto perverso de que el traslado afectara siempre al mismo personal (los menos antiguos en la fábrica y en el taller). No obstante, en este contexto de aplicación de ERE, la necesidad de recolocar a los trabajadores excedentes facilitaba la asignación flexible en el interior de la planta por parte de la dirección.

Asimismo, la reforma de la norma de promoción respondía a situaciones más complejas forjadas a lo largo de los años: personal desfasado, trabajadores declarados aptos para la promoción pero pendientes de acoplar, convocatorias más definidas (con pruebas psicotécnicas, teóricas y prácticas) o el derecho de los afectados por los

---

<sup>110</sup> En el laudo de 1984 se especificaban las condiciones de ejecución de un nuevo ERE. En este momento, se incluyeron medidas para aligerar la plantilla como jubilaciones anticipadas con 60 años o excedencias primadas. Asimismo, se recogía el importe de la revisión salarial, algunos aspectos de funcionamiento sindical como la existencia de tableros informativos y la ampliación de la ayuda escolar hasta los 16 años.



ERE o por otras medidas como las excedencias a presentarse a las convocatorias. En todo caso, se mantenía el compromiso de promover al personal interno y se reforzaban tales mecanismos frente al contexto del empeoramiento de la situación del mercado de trabajo. El aspecto novedoso de este nuevo articulado se encontraba en la introducción de la figura del trabajador polivalente, desarrollada con gran detalle, aunque con efectos más simbólicos que productivos, pues ésta no llegó a aplicarse, cuando el proceso de producción de Suzuki se estaba introduciendo en la factoría linarense.

La impronta de la figura del trabajador polivalente remite a la gestión de inspiración japonesa que la dirección manejaba en esos años. El cambio en su organigrama por el que se otorgaba más importancia al departamento de recursos humanos –que se detalla en capítulo cuarto dedicado a la formación y el desarrollo de la empresa– podría haber sido un signo de la intención de iniciar una gestión de personal más acorde con la nueva etapa de relaciones laborales. Sin embargo, algunas prácticas gerenciales a finales de los setenta respondían más a planteamientos de gestión laboral ya conocidos que a la puesta en marcha de un sistema que hubiera integrado la nueva configuración de fuerzas en la fábrica. El intento de implantación de la figura del «conseguidor» por parte de la dirección constituye un ejemplo claro de las pretensiones de continuidad en el gobierno de la mano de obra: la labor del «conseguidor» consistía en conectar de forma individual con los problemas de los trabajadores. Se trataba de recuperar el valioso flujo de información procedente de los talleres, perdido con la irrupción de las organizaciones obreras, y sortear, de este modo, la influencia de los sindicatos –estos hechos se analizarán como parte de la política de recursos humanos de la empresa en el capítulo séptimo sobre el segundo momento del mercado interno de trabajo.

El compromiso consignado en las disposiciones finales del convenio de 1985 (artículo 29.3.), por el cual ambas partes participarán en “la realización práctica de una política de no violencia, tanto sobre las personas como sobre los bienes, y [en la resolución de] las diferencias que puedan surgir sobre las materias objeto de este convenio por vía de negociación, mediación, conciliación o arbitraje, sin que ello suponga renuncia a los derechos de las partes” resulta significativo de la conflictividad de las relaciones laborales en la fábrica durante los años ochenta, a pesar de los esfuerzos de concertación social a nivel estatal.

Los Acuerdos Interconfederales que jalonaron la concertación social de los años 80 se dieron por concluidos en 1987. Sin embargo, ese año en Santana se firmó el Plan de Futuro que, aunque sólo apoyado por UGT y refrendado por escaso margen, continuaba en la línea de la moderación salarial. La estrategia seguida por UGT mostró signos de agotamiento a nivel estatal, al no conseguir las compensaciones prometidas por los sacrificios asumidos durante toda esa década.

En Santana, la transformación del mercado mundial del automóvil, las primeras pérdidas arrojadas en los balances y el recurso a nuevos ERE dibujaban una

difícil situación a la que el Plan de Futuro 1987-1991 pretendía dar respuesta. Este Acuerdo contó también con la oposición de Comisiones Obreras. Las propuestas incluidas en este Plan como la introducción de círculos de calidad y la simplificación de esquemas de funcionamiento entre el personal de oficinas y los mandos procedían de la filosofía de la empresa de la compañía nipona. Por otro lado, se recurría a medidas laborales ya orquestadas (jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas, excedencias primadas o aplicaciones de ERE) y se reclamaba una nueva norma de movilidad más eficaz que la dictada tan sólo dos años antes.

En el ámbito estatal, la práctica de la concertación social<sup>111</sup> respondió a una política antiinflacionista (Roca, 1995: 365) necesitada del compromiso de los sindicatos para llevarla a cabo e intentar corregir los «deslices» salariales provocados por la negociación colectiva descentralizada, principalmente de empresa. Los Pactos resultaron beneficiosos para el control de los costes salariales<sup>112</sup>, de manera que, desde 1978, la participación de las rentas de trabajo en el PIB descendió continuamente por efecto de la caída real de los salarios y la reducción de empleados, al tiempo que los excedentes empresariales describieron una tendencia inversa (Zaragoza y Valera, 1990: 61).

Las reformas laborales, iniciadas con la modificación del Estatuto de los Trabajadores en 1984, fueron acometidas para dar respuesta al creciente problema del desempleo<sup>113</sup>. Sin embargo, tal y como señala Bilbao (1993), la línea de tendencia descrita por estas modificaciones jurídicas implicaron un proceso de adecuación constante de la legislación a las prácticas empresariales y el consiguiente deterioro de las condiciones laborales. Este contexto dificultó la labor sindical en los centros de trabajo; de manera que buena parte los logros obtenidos en los Pactos generales carecieron del poder efectivo para extenderlos a los trabajadores a los que iban destinados

---

<sup>111</sup> “La principal ventaja de las políticas de concertación social consiste en anticipar situaciones en las que el sistema autónomo de fijación de salarios resultaría incapaz de adoptar estrategias salariales y de distribución de la renta eficientes (o sea, compatibles con la estabilidad de los precios) y de internalizar las restricciones derivadas de los procesos de integración económica internacional o regional” (Espina, 1999: 6).

<sup>112</sup> “La moderación salarial aplicada a través de los acuerdos marco, no es efectiva prácticamente hasta 1982, por lo que la reducción del coste laboral por unidad de producto, se lleva a cabo, fundamentalmente, a través de la disminución drástica del empleo” (Ruesga, 1995: 387).

<sup>113</sup> La reforma de la Ley del Estatuto de los Trabajadores de 1984 eliminó las restricciones a la contratación temporal para satisfacer, casi sin limitaciones, las demandas de mano de obra eventual por parte de las empresas. En concreto, las medidas consistieron en la supresión de los topes de contratación de temporales en función de la plantilla fija, el aumento de la duración máxima de los contratos de 2 a 3 años y la creación de la figura de «lanzamiento por nueva actividad». De manera que la reforma de 1984 incidió fundamentalmente en dos sentidos: erosionando la estabilidad en el empleo, al facilitar el despido, e instituyendo medidas para resolver el problema del desempleo (Bilbao, 1989: 86).

(Miguélez y Rebollo, 1999: 330). La etapa de los Pactos generales concluyó a finales de 1986 sin haberse hecho efectivas las contrapartidas a los trabajadores afectados por el aumento del desempleo y el empeoramiento de las condiciones de trabajo. La oposición de los sindicatos a la política del gobierno culminó con la huelga general de 1988.

La etapa de Pactos generales y negociación centralizada afianzó la función de los sindicatos como interlocutores de los trabajadores, pero la transformación del mercado de trabajo había menoscabado sus bases, pues la pérdida de empleos afectó principalmente a los obreros del sector industrial de mayor tradición sindical. Las condiciones de trabajo y de vida que las nuevas formas de empleo han generado entorpecen, por un lado, el establecimiento de los sindicatos en los centros de trabajo (Miguélez, 1999: 199) y, por otro, la creación de cierto grado de identificación con los sindicatos entre trabajadores que conviven cotidianamente con la amenaza de pérdida de su puesto de trabajo y/o abocados a una vida laboral incierta, cuando no con el empeoramiento de sus condiciones laborales<sup>114</sup>.

En Santana, esta década de negociación (iniciada con el conflicto de 1977) marcada por las reticencias de la gerencia a la aceptación de la participación sindical y la ausencia de una estrategia común por parte de las organizaciones sindicales en el contexto de los graves problemas surgidos con la primera crisis de Santana, llegaba a su fin a finales de los ochenta. La multinacional japonesa se fue haciendo con el control de la empresa al inicio de la década de los 90, mientras el producto Land Rover se encontraba en franco declive. La estrategia de UGT de alianzas con el sindicato pro-dirección UTI para mantener el control sobre el Comité de empresa, llevada a cabo durante buena parte de los ochenta, cambió en 1990, al ceder la secretaria del Comité de empresa a CC.OO. que forzó la negociación de otro nuevo acuerdo de futuro para la empresa. Sin Pactos generales de referencia, los acontecimientos propios de Santana guiaron la negociación.

#### **5.4. Tercera etapa, 1990-1994, Acuerdos y reformas (aunque insuficientes para Suzuki)**

Los Acuerdos sobre el Plan de Futuro de 1990-1993 supusieron la recuperación del poder adquisitivo a cambio de pactar sobre tres aspectos fundamentales

---

<sup>114</sup> El empleo flexibilizado es la norma del empleo actual, pues “la dinámica anterior de la seguridad en una mejora permanente de las condiciones de trabajo y de vida de todos los trabajadores se ha visto truncada. En el marco de la nueva estructuración y de la nueva norma social del empleo, ningún trabajador, ni como individuo, ni como miembro de una clase, ni como generación, podrá estar completamente seguro del modo cómo evolucionarán su empleo y sus condiciones de trabajo y de vida. La seguridad ha sido sustituida por la contingencia y la aleatoriedad, dos rasgos típicos de una economía de mercado” (Prieto, 2002: 103). No obstante, el riesgo, como nada en lo social, no está distribuido equitativamente.

y recurrentes en las últimas negociaciones: la desproporción entre grupos profesionales, el excedente de personal y la movilidad funcional. Estos Acuerdos se firmaron con el objetivo de “convertir a Land Rover Santana, S.A. en la empresa competitiva que necesitamos para hacer frente al desafío del Acta Única Europea de 1993 [que establecía el mercado único]”.

La reestructuración del personal atendía principalmente al problema de la desproporción entre obreros directos y haberes, que se había visto agravada tras el traslado de personal de Madrid a Linares. La dirección mantuvo el compromiso del Plan de 1987 de garantizar el empleo a los 3400 trabajadores de aquel momento, aunque estaría subordinado a la evolución de la competitividad de los productos en el mercado europeo y a la fabricación de otros nuevos. La medida para resolver de inmediato el problema de exceso de personal y rejuvenecer la plantilla a medio plazo estribó en un plan de jubilaciones al que podría acogerse (hasta el 31-3-1990) todo trabajador de Santana de 55 a 59 años. Aquéllos con 60 o más años cumplidos podrían jubilarse antes de los 65 años. Sin embargo, los Acuerdos estaban sujetos a que la Administración restableciera las ayudas hasta los 24 meses por desempleo para las prejubilaciones, jubilaciones anticipadas y bajas voluntarias y se hicieran efectivas las subvenciones a la inversión. En el mismo sentido, se resolvió prorrogar la posibilidad de los expedientes de regulación de jornada y de empleo hasta 1992.

La norma de movilidad pactada en estos Acuerdos suprimía los límites temporales para realizar trabajos de inferior categoría dispuestos en el convenio de 1985. Igualmente, la figura de la polivalencia, que no había tenido aplicación, desapareció del articulado. En el caso del personal disminuido, la nueva redacción dotada al servicio médico de poder de decisión, pues “en caso de dificultad [en la movilidad hacia un puesto que respete su condicionamiento físico], decidirá el servicio médico de la empresa”. La importancia de la antigüedad como criterio para la determinación del personal afectado resultaba mucho más clara: “el más moderno de la empresa, dentro del grupo y de su división/departamento”. De este modo, en un contexto de exceso de personal y de dificultades para la empresa, la nueva norma procuraba facilitar la ubicación de los trabajadores.

Las principales contrapartidas para el personal estipuladas en los Acuerdos de 1990 residieron en el mayor incremento salarial de los últimos años y la reducción de la jornada laboral anual en diez horas, cada ejercicio desde 1990 hasta 1992.

Sin embargo, el incumplimiento reiterado por parte de Suzuki de las inversiones en los aspectos industriales acordadas para salvar la empresa conllevó el agravamiento de la crisis. Así, ante la falta de acuerdo entre dirección y sindicatos se dictó un Laudo en 1993. La crudeza de la situación permitió la introducción de reformas pretendidas desde hacía tiempo, limitadas hasta el momento por la fuerza sindical. Los japoneses controlaban la empresa por completo y recrudecieron sus exigencias a los representantes de los trabajadores. La empresa estaba en quiebra, de modo que

se contemplaban dos opciones: disolver la sociedad o aumentar el capital social. Sin embargo, la permanencia de la fábrica quedaba supeditada a la consecución de los siguientes objetivos: 50 mil millones de facturación y una plantilla de 2400 frente a los 2718 trabajadores de ese momento; el coste de personal debía representar el 15% de la facturación, la producción ascender a las 50 mil unidades al año y la plantilla sufrir un proceso de reconversión y ajuste con medidas no traumáticas.

Suzuki asumió los compromisos de favorecer las exportaciones al mercado europeo y aportar una ayuda financiera complementaria de 3500 millones de pesetas en concepto de reducción de precios de royalties y de componentes, de retrasar los pagos y de ayudar a la campaña de promoción de ventas. Pero, por otro lado, los proveedores debían reducir sus precios un 7%. La Junta de Andalucía, por su parte, contribuyó con subvenciones para el programa de inversiones, créditos sin intereses de 2 mil millones de pesetas, la construcción de un parque industrial en Linares y mil millones de pesetas para sufragar el coste de las jubilaciones anticipadas. Sin embargo, todo este plan se hallaba condicionado a que hubiera un acuerdo laboral con los trabajadores, y mantuviera su vigencia durante 3 años (1993 a 1995).

Las medidas laborales contempladas en el Laudo de 1993 incidían en tres aspectos fundamentales: la flexibilización de la jornada laboral, el aumento del rendimiento e intensificación del trabajo y la reconversión de personal, llevada a término finalmente en este proceso.

Por lo que respecta a la distribución del tiempo de trabajo, el Laudo estipuló la extensión de la jornada diaria un máximo de media hora y hasta un trimestre y acortarla otro tanto en un periodo equivalente, cambiar los días hábiles por otros inhábiles o sábados hasta un máximo de seis días laborales, reducir el descanso del bocadillo en todos los turnos a 15 minutos y crear un cuarto turno, junto a los ya existentes. En este mismo sentido, se modificó la clasificación de horas extraordinarias, distinguiendo entre horas estructurales (necesarias por pedidos imprevistos, períodos punta de la producción, ausencias imprevistas, cambios de turno u otras circunstancias de carácter estructural derivadas de la naturaleza de la actividad de que se trate), horas por fuerza mayor (por siniestros o por riesgo de pérdida de materia prima) y horas normales o habituales, suprimidas en el convenio de 1985. Todas estas modificaciones se encontraban en la línea de potenciar la flexibilización de la jornada laboral.

El Dictamen reformaba de nuevo la norma de movilidad de 1990. La Autoridad Laboral, tras un preámbulo justificativo de la necesidad de flexibilizar la normativa en aras de mejorar la competitividad de las empresas, simplificaba las restricciones para ser trasladado a trabajos de inferior categoría, al distinguir sólo entre salarios y haberes como grupos profesionales, sin matizar con distinciones más precisas de la clasificación de la plantilla. Para trabajos de igual categoría, eliminaba todo tipo

de impedimentos. Asimismo, en lugar de reseñar los criterios para la determinación del personal a trasladar, se remitía a lo establecido en el Estatuto de los Trabajadores.

El Laudo recogía toda una serie de disposiciones para aumentar la productividad en un 35 por ciento. Se señalaba, no obstante, que tal incremento no implicaba el aumento del ritmo de trabajo pactado, pues lo que se modificaba eran las concesiones (el tiempo estipulado para que el trabajador se reponga, es decir, se restringían los tiempos muertos o poros de la producción), al reducirlas de un 14% del tiempo básico a un 8%, aduciendo el desfase de las mediciones de hace 30 años. En este mismo sentido, se realizó la reducción en un 8% de los tiempos standard mediante nuevos sistemas y técnicas de gestión. Así, para la determinación del rendimiento se utilizaría la medición de tiempos calculados por cronometraje o bien apoyados en bases de datos de cronometrajes existentes. El personal afectado por las mediciones sería aquél que pudiera ser retribuido a prima «objetivamente medible». Los tiempos establecidos podían ser tiempos provisionales o tiempos definitivos, lo que implicaba un proceso de revisión permanentemente abierto. De ahí la propuesta de la introducción de la videocámara para el estudio y la fijación de los tiempos. Por último, se establecía una prima de mejora de la productividad de 30 mil pesetas anuales sujeta a incrementos salariales, reforzando, así, la parte variable del salario.

El otro bloque de medidas del Laudo de 1993 atañía directamente al empleo. En primer lugar, al volver a plantear la necesidad de la reconversión del personal. Según el Laudo, los trabajadores indirectos representaban un 47,7% cuando lo aconsejable, conforme a la dirección, era un 15%. La reconversión a mano de obra directa se llevaría a cabo intentando que el deterioro profesional fuera el menor posible. El proceso se abriría con la inscripción voluntaria y si los voluntarios no fuesen suficientes, se fijaría el número de personas requeridas por departamento, siguiendo los criterios de desaparición de las funciones realizadas, nivel más bajo y menor antigüedad. De nuevo se daría un tiempo de inscripción voluntaria y de no cubrirse según lo previsto, la dirección designaría a los que faltasen, siendo obligatoria la aceptación. Los reconvertidos a directos (Mano de Obra Directa, MOD) se ubicarían en la categoría C y si la categoría de destino fuera inferior a la de procedencia, ésta se mantendría a efectos formales. La reconversión no implicaba pérdida salarial, al crearse al efecto el complemento personal de reconversión susceptible de revisión salarial. Como compensación final se estableció una indemnización de 400 mil pesetas por trabajador. Finalmente, el proceso de reconversión se llevó a cabo en el año 1995, a través de una comisión formada por la dirección y representantes de los sindicatos que estudió a los trabajadores objeto de la reconversión. Aunque los efectos del proceso fueron temporales, pues las jubilaciones anticipadas permitieron el retorno a los puestos anteriores de casi todo el personal afectado por la reconversión las consecuencias de este proceso se analizan en el capítulo octavo dedicado al tercer momento del desarrollo del mercado interno de trabajo.

Por lo demás, se repetían las medidas arbitradas para el aligeramiento de la plantilla. El ajuste del personal se llevaría a cabo a través de varios mecanismos. En primer lugar, las jubilaciones anticipadas. Éstas fueron pensadas como la fórmula menos traumática pero la más costosa. Los afectados serían los haberes y mano de obra indirecta con una edad igual o superior a 56 años e igual o superior a 58 años para la mano de obra directa. Las prejubilaciones serían voluntarias con una garantía salarial del 95% de la retribución neta en el momento de baja –las mismas condiciones que en planes de jubilaciones anticipadas anteriores. El coste de esta medida para la empresa ascendería a casi 5 mil millones de pesetas, logrando jubilar a 354 trabajadores, pero sin solucionar completamente el problema, pues seguía contabilizándose un excedente de 200 trabajadores en mano de obra indirecta y haberes. En segundo lugar, se estipulaban bajas incentivadas para los que no aceptaran alguna de las anteriores disposiciones. Y por último, el Laudo aprestaba a la contratación estable de la nueva mano de obra directa, convirtiendo en indefinidos la mitad de los contratos temporales existentes en la empresa, a su vencimiento.

La contrapartida más importante que el Comité obtuvo para los trabajadores radicó en la subida de nivel salarial para las categorías más bajas: los especialistas del nivel C, previa formación y examen, pasarían a oficiales de tercera nivel D, simplificando las funciones antes distinguidas para estas categorías. Igualmente, se produjeron algunas subidas retributivas, como la descongelación de la paga por vinculación y una revisión salarial “que mantenga el poder adquisitivo de los trabajadores a la vez que compatible con las posibilidades de la empresa”.

La aplicación de las medidas sobre la mano de obra previstas en el Laudo de 1993 no fueron reforzadas por la ejecución de los compromisos de inversión tecnológica y productiva adquiridos por Suzuki, que en 1994 hizo efectiva su amenaza de abandonar la empresa.

#### **5.4.1. 1994, un año clave: crisis en Santana y una reforma laboral relevante para la negociación colectiva**

1994 fue un año clave en el devenir de las relaciones laborales en España y para el futuro de Santana Motor. El gobierno llevó a cabo una reforma laboral que fue contestada con la convocatoria de una nueva huelga general a finales de enero –en 1992, había sido contra el Real Decreto sobre el fomento del empleo y la protección por desempleo. En Linares, un mes más tarde, en febrero, Suzuki presentó la suspensión de pagos.

En este contexto de dificultades, caracterizado por la intensificación en la internacionalización de la economía, la negociación colectiva ocupaba un lugar relevante como instrumento para aumentar la competitividad de las empresas. A comienzos de los noventa las exigencias empresariales habían reclamado la modi-



ficación del sistema de negociación colectiva, al calificarla como excesivamente rígida para enfrentar los nuevos desafíos productivos, apostando así por aumentar la autonomía de los niveles de negociación inferiores más apegados a las necesidades particulares de las empresas.

El diagnóstico para la reforma de la negociación colectiva reproducía aspectos señalados en Acuerdos precedentes entre los que destacan: la excesiva fragmentación de la estructura, agravada por la falta de ordenación de las distintas normas laborales, el desigual grado de cobertura que variaba de unas actividades productivas a otras, “de manera que coexisten importantes sectores con una cobertura completa, con otros en los que la implantación de la negociación colectiva es muy baja o nula” (Muga, 1992: 35) y la parquedad innovadora en los contenidos de los convenios atribuida a la vigencia de las Ordenanzas laborales y los Reglamentos de Régimen Interior.

Así pues, la reforma laboral llevada a cabo en 1994 supuso un intento por resolver los problemas antes apuntados. Si la estructura de la negociación colectiva había sido calificada de centralizada, uniforme y de poco atenta a los problemas del sector y de cada empresa, las recomendaciones incidían en la utilización de otras unidades de negociación (el ámbito sectorial nacional y la empresa) e incluso otras vías de negociación informales.

Los Acuerdos de empresa o de centros de trabajo, desde esa perspectiva, debían ser potenciados como otra forma más de descentralización de la negociación. Con ellos se trataba de revitalizar la dinámica negociadora dentro de la empresa y flexibilizar el tratamiento de determinadas cuestiones en el caso de que los convenios no las abordaran<sup>115</sup>. La reforma permitía que los Acuerdos pudieran ir más allá de lo estipulado en el convenio, haciendo viables jurídicamente desarrollos más atomizados y apegados a las necesidades de las empresas en importantes aspectos como los horarios, el régimen de trabajo o turnos, el sistema de remuneración y el sistema de trabajo y rendimiento. Según Durán López: “la recuperación del papel regulador del contrato de trabajo, la descentralización de la negociación colectiva y la apertura al juego de acuerdos colectivos de empresa o centro de trabajo forman parte de una misma línea de tendencia” (1992: 9): el proceso de fragmentación en el establecimiento de las condiciones laborales.

El debate jurídico en torno a la relación entre autonomía colectiva y libertad individual se halla en la base de la reforma del sistema de negociación colectiva, por cuanto para algunos la determinación colectiva de las condiciones laborales conlleva un menoscabo del trabajador individual, puesto que el carácter inderogable de los

---

<sup>115</sup> La vía prevista fue el artículo 41 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, según el cual, por razones de adaptación a las exigencias específicas de la empresa o centro de trabajo podían modificarse las condiciones pactadas en convenios de ámbito superior.



convenios colectivos dificulta la atención a las circunstancias y exigencias específicas del trabajador singular. De este modo el contrato de trabajo, considerado fuente principal para la regulación laboral, resulta la mejor forma de acomodarse a las situaciones particulares. Bajo esta concepción, el Derecho del Trabajo carece de razón de ser como un instrumento de protección del trabajador. Es más, para Rodríguez-Piñero, las condiciones sociales que auspiciaron tal tratamiento han desaparecido en la actualidad (1995: 34-35). Estos planteamientos revelan una recuperación de la concepción liberal del contrato de trabajo, entendido como un instrumento de intercambio entre partes iguales en el uso de su libertad individual. La premisa falaz de la simetría entre los distintos actores de la negociación se extrema al denunciar que los derechos individuales se vulneran con el establecimiento de procedimientos colectivos para la determinación de las condiciones laborales.

Asimismo, la reforma de 1994 significó una disminución cuantitativa y cualitativa del aparato legislativo estatal. La Ley de contrato de trabajo de 1944<sup>116</sup>, la Ley de relaciones laborales de 1976, el Decreto de ordenación del salario de 1973<sup>117</sup>, el Decreto sobre la regulación de la jornada de trabajo y las Ordenanzas y Reglamentaciones de trabajo quedaban derogados, éstas últimas a plazos. Los cambios de orden cualitativo implicaban una tendencia a reducir el rigor de muchas soluciones legales, poniendo fin a determinados umbrales mínimos –o en su caso máximos– establecidos por ley y de obligado cumplimiento, que los sujetos ya no debían respetar de modo imperativo (Escudero, 1994: 40). De este modo, por un lado, en aras de una mayor flexibilización de las condiciones laborales, se pretendía intensificar los contenidos de la negociación colectiva, incrementando su importancia material en el conjunto de las fuentes de derecho del trabajo. Pero, por otro lado, se produciría la devaluación del convenio como fuente del derecho, al debilitarlo como norma (Fernández, 1995: 62)<sup>118</sup>.

---

<sup>116</sup> El acabar con la Ley de contrato de trabajo tiene importantes consecuencias sobre todo en materia de salario, pero también en materia de preceptos relativos al trabajo por tiempo, por unidad de obra, por tarea, a los destajos, a la participación en beneficios, etc. que ahora deben remitirse al convenio o eventualmente al contrato de trabajo (Escudero, 1994: 40).

<sup>117</sup> Desaparece la obligación relativa a la constancia de la remuneración anual de convenio, se derogan las minuciosas normas sobre la estructura del salario, se pone fin al incremento del 25% sobre el salario base que lleva aparejada la retribución específica del trabajo nocturno, el complemento de antigüedad ya no tendrá el carácter de derecho necesario, se acaba con los topes máximos de los complementos de antigüedad, se devalúa el valor de la hora extraordinaria al poner fin al mínimo del 75% del valor de la ordinaria, conformándose con que no sea menor del valor de la hora normal (Escudero, 1994: 43).

<sup>118</sup> Si el convenio es el que tiene la soberanía para establecer las reglas oportunas, entre ley y convenio deja de haber una relación de mejorabilidad pasando a ser de supletoriedad. Aunque la ley puede imponer ciertos condicionamientos, esta relación de supletoriedad constata el retroceso garantista de la misma. En el caso de que el convenio establezca condiciones a la baja, se quiebra con el principio de norma mínima. En este sentido, el Tribunal Supremo ha sentenciado para el caso de Caja Madrid y la asociación de Cuadros de la caja que “los acuerdos a los que llegue una empresa con sus empleados no pueden ir contra el convenio colectivo de la compañía” (El País, 21-04-2007).

En esta línea la propia Ley 11/94 determinaba los mecanismos a través de los cuales los destinatarios de un pacto podrían descolgarse de sus contenidos económicos<sup>119</sup>. El artículo 82.3 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores ordena a los convenios sectoriales establecer las condiciones y procedimientos para permitir el incumplimiento de sus cláusulas salariales a las empresas con dificultades económicas (descuelgue salarial); asimismo indica que podrá producirse tal aplicación mediante acuerdo entre el empresario y los representantes de los trabajadores “cuando así lo requiere la situación económica de la empresa”.

La tendencia a la descentralización normativa, revitalizadora de los centros de trabajo como ámbito de la negociación, pretendía facilitar un uso más flexible de mano de obra en las empresas. Los términos en que dicha adaptabilidad se llevara a cabo quedaban sujetos al poder de los sindicatos en cada fábrica u oficina.

Por otro lado, la anulación de la reglamentación vigente hasta 1994 originó el problema de los vacíos legislativos que debería cubrirse en los ámbitos inferiores de negociación. La escasa innovación de los convenios persistió, de modo que el contenido de las Ordenanzas laborales se mantuvo en normativas como la organización del trabajo, los sistemas y métodos de trabajo, la clasificación profesional, la movilidad funcional o el régimen de sanciones y faltas (García, 1996: 44-45).

Las líneas de tendencia de esta reforma laboral se detectan en las negociaciones posteriores a la crisis de 1994 en cuestiones tales como la profundización en la flexibilidad de la jornada laboral, iniciada con el Laudo de 1993, o el uso de acuerdos extra-estatutarios en 1998.

## **5.5. Cuarta etapa, 1996-2000, los infructuosos intentos de alcanzar la estabilidad**

El cierre de Santana en 1994 se evitó al convertirse la Junta de Andalucía en accionista mayoritaria y Santana en una empresa pública. Se nombró una nueva dirección con el objetivo de conseguir alcanzar la estabilidad financiera, productiva y laboral. En este sentido, la firma del primer convenio de esta etapa en 1996 adquirió gran relevancia por cuanto implicaba la vuelta a la normalidad de la negociación. Su contenido, aunque con modificaciones, concordaba con el Laudo de 1993: Santana seguía participando de la escasez innovadora en las materias que regula el convenio.

---

<sup>119</sup> “Los convenios de ámbito superior a la empresa tienen asignado un lugar prevalente en el tratamiento de alguna cuestión. Ellos son, a veces, identificados, de manera genérica, por la ley como los únicos que pueden llevar a cabo ciertas regulaciones. Por lo tanto, basta que superen la unidad empresarial para que, [...] tengan que establecer las condiciones y los procedimientos por los que podría no aplicarse el régimen salarial a las empresas que se encuentren en ciertas situaciones” (Escudero, 1994: 51).

No obstante, uno de los cambios más evidentes entre 1996 y 1993 radicaba en la eliminación de algunas categorías en la clasificación de haberes (guardia jurado, vigilante y chofer de turismo), por efecto de la subcontratación de servicios que antes formaban parte de la plantilla y la supresión del comedor y el economato (almacenero, dependiente auxiliar y principal, cocinero principal y auxiliar de cocina).

En este pacto se señalaba la aplicación de una nueva valoración de los puestos, justificada como la manera de asegurar unas remuneraciones más equitativas, permitir una promoción más razonable, realizar una mejor selección de personal y adecuar a ello la formación, así como generar un conocimiento más preciso sobre los trabajos y sus responsabilidades para simplificar la gestión de personal. Los criterios de valoración no se especificaban en el convenio, tan sólo se distinguía entre aquéllos de nueva creación y los ya valorados. Para estos últimos, sus ocupantes deberían cumplimentar un impreso en el que se precisaría las nuevas funciones y las antiguas.

En la línea de flexibilizar la jornada laboral, este convenio presentaba algunos cambios con respecto al Laudo de 1993 en la clasificación de las horas extraordinarias<sup>120</sup>. La clasificación no es excluyente, con lo cual podían confundirse entre sí, sobre todo las de fuerza mayor con las obligatorias. Esta taxonomía podía menoscabar el carácter voluntario de la realización de las horas extraordinarias y, por tanto, el derecho a su libre aceptación por parte de los trabajadores<sup>121</sup>. De este modo, a pesar de haberse acordado su reducción al mínimo, la amplitud de lo que podía considerarse como hora extraordinaria normal o habitual dificultaba su restricción y, más aún, cuando la reforma de 1994 había suprimido la fijación de los máximos y mínimos en su retribución.

La experiencia del proceso de reconversión de trabajadores indirectos a directos dejaba huella al adjuntarse en este convenio un listado de profesiones de haberes y salarios, junto con las unidades de producción que podían ser objeto de movilidad y los puestos excluidos de traslado. Asimismo, se incluían de nuevo los

---

<sup>120</sup> Se distinguían cuatro clases de horas extraordinarias: 1) horas estructurales, aquellas “necesarias por imprevistos, períodos punta de producción, ausencias imprevistas, cambios de turno u otras circunstancias de carácter estructural derivadas de la naturaleza de la actividad de que se trate” –se detallan cuáles son dichas actividades; 2) horas por fuerza mayor: “las que vengan exigidas por la necesidad de reparar siniestros u otros daños extraordinarios y urgentes, así como en el caso de riesgo de pérdida de materia prima”; 3) horas normales o habituales: todas aquellas que no están catalogadas como estructurales o de fuerza mayor; y 4) horas extraordinarias obligatorias: “No obstante, será obligatoria la realización de horas extraordinarias en los siguientes casos: en los casos de fuerza mayor y las necesarias para prevenir o reparar siniestros u otros daños extraordinarios y urgentes, para las empresas o para terceros y en los casos de averías de reparación perentoria que afecten a la marcha de la producción, y su retraso pueda originar graves quebrantos de forma irreparable”.

<sup>121</sup> Un dirigente sindical de Comisiones Obreras evalúa de un modo tajante el apartado de horas extraordinarias: “*Hay un retroceso en el último convenio: nos la colaron*” (E.1961.2).

criterios para la determinación del personal trasladable, que habían sido suprimidos en el Laudo de 1993.

La redacción del apartado dedicado a los trabajadores con alguna minusvalía atenuaba el poder de los servicios sanitarios de la empresa: “en caso de dificultad en la asignación del puesto se emitiría un informe del servicio médico”. La introducción del “retomo de profesiones” constituyó un nuevo supuesto a contemplar: “en caso de que por necesidades de fabricación se precisen trabajadores de una determinada profesión”<sup>122</sup>.

La garantía de promoción interna que ha caracterizado la gestión laboral en Santana permanecía intacta en este convenio. Así lo estipulaba el artículo dedicado a la selección de personal: “antes de proceder a la contratación de personal del exterior, deberán ser agotadas las posibilidades de cubrir vacantes con personal de la empresa, realizando las oportunas convocatorias”. En este cometido, por primera vez, se le otorgaban funciones al Comité de empresa. Éste podría aportar propuestas de criterios de selección y, llegada la ocasión, proponer candidatos del exterior. La normativa de promoción aplicable seguía siendo la del convenio de 1985, mientras el articulado de formación aparecía mucho más extenso. Asimismo, en el convenio de 1996 los derechos consignados en el capítulo de acción social, tales como las ayudas económicas destinadas a cuestiones como gafas graduadas, prótesis dentales, ortodoncia, hijos discapacitados o para estudios universitarios del personal, se conservan como parte de los beneficios sociales que otorgaba el empleo en Santana.

La práctica de la contratación temporal no constituía una novedad en Santana, pero en el convenio de 1996 se consignaban por primera vez las figuras contractuales de carácter eventual, con objeto de mejorar lo establecido en la legalidad vigente para los contratos de duración determinada por las circunstancias del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos; en prácticas y de aprendizaje. Este punto muestra la sintonía de lo pactado en Santana y las directrices de la negociación colectiva que aconsejaban el control de la contratación temporal a través de los convenios o pactos de empresa. De este modo, aquel mismo año, 1996, el Comité de empresa y la dirección alcanzaron el acuerdo por el cual los sindicatos gestionarían una bolsa de trabajo para seleccionar al personal temporal.

El convenio de 1996 integraba en su contenido dos nuevos capítulos, al haber quedado derogados en 1994 los Reglamentos de Régimen Interior y las Ordenanzas. El primero estaba destinado al régimen interno en el que se especificaban normas de comportamiento, permisos o vestuario prescrito y el segundo recogía el

---

<sup>122</sup> Este personal se designaba atendiendo a los siguientes criterios: las unidades de producción con personal excedente, trabajadores que ya tuvieran experiencia y los más antiguos. Los trabajadores de más de 50 años obtenían un tratamiento diferenciado, al quedar excluidos de los traslados a las áreas de cadena de montaje de vehículos y unidades de mecanizado y montaje de carrocerías en crudo.

régimen disciplinario, en el que, como nota reseñable, aparecía tipificado por primera vez como falta muy grave el acoso sexual.

A partir de 1997, las negociaciones colectivas estuvieron guiadas por una nueva etapa de diálogo social que podría denominarse “microconcertación”, acompañada de una nueva reforma laboral. Ésta continuó la tendencia liberalizadora y descentralizadora de la negociación impuesta con la reforma de 1994: “El contenido de la reforma es liberalizador y apuesta por un radical desplazamiento vertical de los niveles macro de gobierno del sistema de relaciones laborales por la descentralización de la negociación colectiva especialmente por los acuerdos de empresa (corregida en gran medida por los acuerdos marco interconfederales)” (Monereo, 1999b: XII). El contenido de esta acometida legislativa radicaba en dos cuestiones fundamentales: la contratación temporal y la reforma del despido a raíz de la creación del contrato de fomento de contratación indefinida. Las medidas previstas en esta reforma tuvieron un carácter consensuado, a través de un nuevo tipo de diálogo social realizado en mesas separadas e independientes<sup>123</sup>; de este modo, contenidos que años precedentes habían constituido un obstáculo para el entendimiento entre sindicatos y gobierno, motivando la convocatoria de jornadas de huelgas generales, fueron objeto de negociación en ese momento.

Los acuerdos interconfederales de 1997 resultaron el exponente más claro de esta nueva etapa de diálogo social: el Acuerdo Interconfederal de Estabilidad en el Empleo (AIEE), el Acuerdo Interconfederal de Negociación Colectiva (AINC) y el Acuerdo Interconfederal de Cobertura de Vacíos (AICV). El Acuerdo Interconfederal de Estabilidad en el Empleo (AIEE), según Aragón, pretendía “actuar contra la segmentación del mercado de trabajo, potenciando la estabilidad en el empleo a través de cambios en la normativa sobre los contratos de trabajo, tanto en su nacimiento como en su extinción” (1997: 222). Para ello, el AIEE recogía entre sus objetivos el control de la contratación temporal y confiaba a los convenios el establecimiento del máximo de contratos de formación en función del tamaño de la plantilla, la identificación de los trabajos y las tareas con sustantividad propia dentro de la actividad normal de la empresa para evitar que las actividades estructurales fueran cubiertas con contratos temporales. Asimismo, se recomendaba el aumento de la duración de los contratos temporales como forma de reducir la rotación de los trabajadores en un mismo puesto y el control de las empresas de trabajo temporal. Sin embargo, en algunos casos el convenio prestaba mayor atención a las circunstancias que aconsejaban la aceptación del contrato por obra y servicios que a la determinación de los supues-

---

<sup>123</sup> Esta “microconcertación está dominando la práctica de la negociación colectiva empresarial en la mayoría de los países de la Unión Europea. [...] No obstante, en este tipo de concertación] No está presente aquí, o pasan decididamente a un segundo plano, las preocupaciones tradicionales sobre la democracia industrial como exigencia de un modelo democrático de relaciones laborales” (Monereo, 1999a: 70).

tos que las autorizaban, de manera que se abría la posibilidad a la extensión artificial de los motivos que permitían la utilización de dicha modalidad contractual. El seguimiento de los convenios ha mostrado el escaso control que éstos han ejercido sobre la contratación temporal, a pesar de las atribuciones reconocidas por la ley, puesto que el Real Decreto 2750/1998 faculta a la negociación colectiva para establecer criterios de proporcionalidad entre los contratos a realizar y el volumen de plantilla total (CES, 1999: 341-344). En este sentido, Santana constituye una excepción, tal y como se ha visto en el convenio de 1996.

El Acuerdo Interconfederal de Negociación Colectiva (AINC) seguía incidiendo, como en reformas precedentes, sobre la necesidad de racionalizar la estructura de la negociación colectiva con objeto de articular los distintos ámbitos y erradicar la atomización. La propuesta radicaba en reservar determinadas materias al convenio colectivo nacional sectorial, mientras que otras pudieran ser desarrolladas en otros niveles (territorial y de empresa). El Acuerdo sobre Negociación Colectiva abordaba temáticas variadas como aconsejar la adaptación de las viejas categorías a los nuevos grupos profesionales, la aplicación de los criterios de la estructura salarial vigente en cada sector a las retribuciones o la fijación de la jornada implantando una distribución regular o irregular.

El Acuerdo Interconfederal de Cobertura de Vacíos (AICV) intentaba subsanar las lagunas surgidas a partir de la sustitución a plazos de las Ordenanzas laborales. En este acuerdo aparecían detalladas las propuestas sobre la promoción de trabajadores, la estructura salarial, el régimen disciplinario o la estructura profesional. Con respecto a esta última se desarrollaba el concepto de clasificación profesional, así como los factores de encuadramiento, la movilidad funcional y la propuesta de ocho grupos profesionales construidos en función de los criterios de encuadramiento y la formación (AICV, 1997).

Los planteamientos divergentes de los sindicatos y la patronal quedaron de manifiesto en esta etapa de «microconcertación»: “las mayores limitaciones de la reforma, que dificultan el proclamado deseo de aumentar el papel de la negociación colectiva, nacen de la ausencia de consenso entre empresarios y trabajadores sobre su contenido” (Cachón y Palacios, 1999: 289). Para CCOO y UGT, la negociación colectiva debía ser un instrumento para crear y mejorar la calidad del empleo, incrementar la capacidad adquisitiva de los salarios y elevar las condiciones de trabajo (CES, 1999: 290-292). Mientras que CEOE y CEPYME consideraban la negociación como un medio para configurar un marco flexible de relaciones laborales, controlar los costes salariales y mejorar la competitividad. Como medidas acordadas proponían alcanzar mayor grado de flexibilidad en la contratación; reordenar y distribuir de modo dúctil la jornada, sin contemplar su reducción; cambiar las viejas categorías profesionales por los grupos funcionales para facilitar la movilidad funcional; potenciar la parte

variable de la estructura salarial o apostar por las cláusulas de descuelgue (CES, 1999: 292-294).

En la línea con lo dispuesto en los AIEE de 1997, el convenio de 1998 de Santana contemplaba desde su preámbulo la preocupación por el empleo: “Ambas partes, dirección y Comité de Empresa, tienen como objetivo prioritario el asegurar el empleo de los actuales trabajadores de Santana-Motor, S.A. y Santana-Motor Andalucía, S.L.<sup>124</sup>, así como facilitar las condiciones necesarias que permitan incrementar el empleo en la comarca de Linares, bien directamente en Santana, así como en las empresas auxiliares”. En la historia de los convenios de Santana la expresión de este *desideratum* no resulta extraña. Sin embargo, los convenios colectivos que introducen garantías sobre el mantenimiento de plantilla constituyen una rareza en la actualidad (CES, 1998). Entre los compromisos adquiridos por la gerencia se encontraba el no subcontratar ningún trabajo interno mientras no estuviera garantizada la ocupación de la plantilla para evitar la aplicación de expedientes de regulación temporal. Asimismo, había desaparecido del convenio el contrato por obra y servicio como figura susceptible de aplicación en el ingreso de personal, manteniéndose el contrato de trabajo en prácticas y de formación.

La casi totalidad del contenido del convenio de 1998 reproducía lo dispuesto en el de 1996, salvo en que en éste se establecían medidas para seguir flexibilizando la distribución de la jornada anual, al aumentar los días cambiados del calendario oficial (de los seis sábados acordados para trabajar entre marzo y junio a los ocho finales). De este modo la empresa se comprometía a no tramitar expediente de regulación de empleo en 1998, ampliable a 1999.

El objetivo de adecuar la negociación en los centros de trabajo a las necesidades concretas de las empresas promovido por las reformas de 1994 y 1997 tuvo lugar en Santana en 1998, una vez firmado este último convenio. La dirección tomó la decisión de contratar personal eventual a través de una empresa de trabajo temporal, a pesar de haber acordado con el Comité en 1996 la creación de la bolsa de trabajo. Este hecho compelió el recurso a una negociación extra-estatutaria a través del SERCLA<sup>125</sup> para determinar nuevas condiciones en la contratación del personal eventual. El pacto, firmado con la oposición de UGT y el apoyo de CC.OO., establecía que los ingresos se realizarían respetando el orden de la bolsa pactada en 1996. Este acuerdo modificó lo establecido en el convenio de 1998. De esta manera a las categorías contempladas para salarios se añadían las de especialista de apoyo y oficial de 3ª de apoyo con unos ingresos superiores a los de la empresa de trabajo temporal, pero por debajo del último nivel establecido en el convenio colectivo. El establecimiento de

---

<sup>124</sup> En 1998 la empresa se dividió en dos a efectos administrativos y financieros, pasándose a denominar Santana Motor S.A. y Santana Motor Andalucía S.L.

<sup>125</sup> Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales en Andalucía (SERCLA).



dobles escalas salariales no constituye una práctica infrecuente en las negociaciones actuales; por ejemplo, las firmas Valeo Climatización o Comercial Besós pactaron la creación de nuevas categorías laborales para los recién contratados, introduciendo una fisura entre la plantilla nueva y vieja de carácter permanente (Lope y Alós, 1999: 230). El tipo de contrato para las nuevas incorporaciones de trabajadores en Santana se justificó como de “circunstancias especiales para la producción” con una duración máxima de 6 meses por un año. La admisión de condiciones de trabajo distintas para los eventuales generaba un tipo de dualización en la empresa, pues las figuras creadas no respondían a tareas diferentes que implicaran una nueva categoría, sino que simplemente se trataba de nuevas incorporaciones (Miguélez, 1999: 203).

La dirección, por su parte, se comprometía en este Acuerdo extra-estatutario a reemplazar con trabajadores estables al 50% de las bajas por jubilación. Los sindicatos obtuvieron como contrapartida el aumento de la paga por productividad y el acuerdo de que los días cambiados del calendario serían cubiertos por los nuevos contratados. El uso cada vez más flexible de la mano de obra en las siempre difíciles condiciones económicas de Santana puso de manifiesto la debilidad de la fuerza sindical, a pesar de haber alcanzado su mayor reconocimiento institucional al estar representada en el Consejo de Administración desde 1995<sup>126</sup>.

## **5.6. Quinta etapa: tendencias que se confirman en la negociación posterior a la privatización parcial de Santana en 2001**

Tras la promulgación de varios planes después de la crisis de 1994 para encontrar la viabilidad industrial de la empresa y el fracaso de todos ellos, a finales de 2000 la Junta de Andalucía hizo pública su intención de reestructurar Santana, manteniendo la parte de ensamblaje y motores como núcleo y privatizando el resto de su proceso productivo. El año 2001 se consagró a llevar a cabo la reestructuración propuesta –este proceso se ha descrito en el capítulo cuarto de formación y desarrollo de la empresa y será también objeto de análisis en capítulo octavo dedicado al tercer momento del mercado interno de trabajo. La disgregación de la negociación colectiva en Santana resultó una de las consecuencias más importantes, pues las empresas privatizadas adoptaron el convenio metalúrgico provincial o el de transportes que, sólo en términos salariales, implicaba un millón de pesetas menos de retribuciones:

---

<sup>126</sup> Prieto señala esta aparente paradoja en el conjunto de las relaciones laborales en España: “nunca en la historia de las relaciones laborales españolas el sindicalismo había alcanzado un mayor grado de reconocimiento institucional, tanto a través de la negociación colectiva como a través de los acuerdos con los gobiernos central y autonómicos. Pero, por otro, ese reconocimiento institucional tiene grandes dificultades para traspasar la puerta de la mayor parte de las empresas: los salarios que perciben efectivamente los trabajadores [...] cada vez se alejan más –por arriba y por abajo– de las tarifas pactadas” (Prieto, 2002: 101-102).



a partir de este momento el ámbito de aplicación del convenio quedó restringido al núcleo de Santana.

Aquel mismo año, en 2001, los sindicatos, la patronal y el gobierno mantuvieron conversaciones para abordar la reforma de la negociación colectiva. Cada uno de los actores reafirmó sus posiciones: las direcciones sindicales defendieron la necesidad de mantener los convenios sectoriales, las prórrogas automáticas de los pactos y la conservación en los convenios de los contenidos conquistados a lo largo de las negociaciones. Los convenios debían consolidar su estatuto de normas de obligado cumplimiento y de eficacia general para abarcar a la totalidad de las empresas y de los trabajadores. El discurso de la patronal reiteró su concepción de los convenios como instrumentos para procurar mayor flexibilidad organizativa e insistió en dotar de mayor protagonismo al contrato individual.

En 2002, se dictaminó con carácter de urgencia otra reforma laboral. Esta iniciativa fue contestada con la convocatoria de una huelga general contra el Real Decreto sobre protección por desempleo y medidas de fomento del empleo<sup>127</sup>. En lo que concierne a la negociación colectiva, las modificaciones consistieron en la supresión, por un lado, de las disposiciones relativas a concretar el horario en el contrato. Esta medida, según CCOO significaba que “la nueva «desregulación» elimina garantías para quienes trabajan a tiempo parcial y puede producir un trasvase desde tiempo completo a tiempo parcial por la mayor disponibilidad de este contrato. Ahora la negociación colectiva deberá ser determinante para regular todo lo relativo a la distribución de la jornada” (2001: 4). Y por otro, el decreto derogó la disposición adicional décima del Estatuto de los Trabajadores, al eliminar la posibilidad de que en los convenios colectivos se pactaran otras edades de jubilación al margen de lo establecido con carácter general en las normas de la Seguridad Social.

En Santana, esta nueva etapa de negociación colectiva se inauguró con el convenio de 2002. Los cambios que éste presentaba con respecto al pacto anterior (convenio de 1998) derivaban del proceso de privatización parcial. De este modo, los puestos de capataz, contraamaestre y maestro de taller, a partir de aquel momento pertenecientes a las nuevas empresas, desaparecieron de la clasificación del grupo profesional de haberes. Mientras que el grupo de salarios se vio ampliado con la incorporación de las categorías de especialista de apoyo con el nivel B y oficial de tercera de apoyo nivel C para personal eventual, pactadas en el acuerdo extra-estatutario tras el convenio de 1998. El resto del articulado del convenio permanecía inalterado.

En el preámbulo del este convenio se manifestaban dos compromisos: en primer lugar, realizar contrataciones indefinidas al 4% de la mano de obra directa, si

---

<sup>127</sup> La vía del Decreto-Ley 5/2002 a través del cual se llevó a cabo la reforma laboral fue declarada inconstitucional en abril de 2007 por no cumplir el requisito de urgencia y extraordinaria necesidad de legislar en esta materia alegada por el gobierno.

a lo largo de 2003 el número de eventuales por mes superaba el 25%, siempre que la empresa arrojase beneficios –como esto último no se cumplió, lo demás quedó sin efecto– y en segundo lugar, “como acuerdo excepcional, se acepta la subida de un nivel, a partir del 1 de enero de 2003 a todos aquellos trabajadores que al 31-12-2002 lleven 20 o más años, sin tener ningún ascenso de nivel”.

Las normativas relativas a la movilidad funcional, los ingresos y la promoción se encontraban prorrogadas, así como los capítulos de régimen interno y acción social. Cabe destacar que, a diferencia del convenio de 1998, no se habían incrementado los días cambiables dentro de calendario oficial. No obstante, como medida para la intensificación del trabajo, se pactó un aumento del rendimiento estándar en un 2% (del 130 al 132%), aunque continuó la tendencia descendente en la jornada laboral anual<sup>128</sup>.

La práctica de la “microconcertación”, inaugurada con los Acuerdos Interconfederales de 1997, continuó con el Acuerdo Interconfederal de Negociación Colectiva (AINC) de 2003. Entre sus objetivos se señalaban la promoción de la estabilidad del empleo, la reducción de la temporalidad y la moderación de los salarios sujetos a convenio. Asimismo, en su preámbulo consignaba el establecimiento de “pautas para que la negociación colectiva se desarrolle conforme a unos criterios que permitan conjugar el empleo y el poder adquisitivo de los salarios, en un entorno económico incierto propiciando un clima de paz laboral en la concertación colectiva del año” (CES, 2003). La conciliación de estos objetivos para los sindicatos reclamaba un cambio en las estrategias empresariales, pues compaginar la estabilidad en el empleo con el uso flexible de la fuerza de trabajo implica cambios en la organización productiva encaminados a la mejora de la rentabilidad a través del incremento del valor añadido de las actividades y no mediante el ajuste constante de los costes (El País, 05-03-2005).

En línea con la historia de los convenios de Santana, el de 2005 mantuvo el articulado anterior prácticamente inalterado. No obstante, por lo que a contratación temporal respecta, especificaba mejoras en los contratos de eventuales y equiparaba al nivel salarial C a las categorías de especialistas y oficiales de tercera de apoyo, creadas en 1998. Asimismo, se especificaban las profesiones a efectos de movilidad y las unidades de producción susceptibles de movilidad. La introducción de un complemento de no absentismo, que se percibiría si los índices de absentismo se mantenían en los niveles fijados, constituye otra novedad reseñable.

En 2006, CC.OO., UGT, la patronal y el gobierno consensuaron una serie de medidas para la Mejora del Crecimiento y del Empleo (AMCE), inspiradas en el AIEE de 1997, con el objetivo de solventar el alto índice de temporalidad, situado en

---

<sup>128</sup> Las escuálidas subidas salariales denotaban las dificultades de la compañía (en 1998 y 1999, igual al incremento real del IPC y para 2002 y 2003, el IPC más un 0,5% y el 1% en 2004).

torno al 33% entre 1997 y 2006, a pesar del crecimiento del empleo indefinido (CES, 2006). El AMCE contemplaba la concesión de bonificaciones por la contratación indefinida desde el comienzo de la relación laboral, aunque dichas ayudas no están condicionadas a la permanencia en el puesto, la transformación de contratos temporales en indefinidos de fomento, la reducción de cotizaciones empresariales por estos contratos indefinidos, la limitación del encadenamiento de contratos temporales o el control de los eslabones en la subcontratación de empresas.

La negociación colectiva ocupaba un lugar destacado en este Acuerdo para convertir en actuaciones concretas los compromisos generales, y así lo estipulaba el AINC de 2007 que proponía “el desarrollo de mecanismos de flexibilidad interna, siempre preferibles a la externa y a los ajustes de empleo; la formación permanente y la mejora de las competencias y las cualificaciones, adecuándolas a los términos de los recientes acuerdos en la materia [El Acuerdo para la Formación Profesional para el Empleo de 2006], el impulso a la contratación indefinida, el uso adecuado de la contratación temporal, la transparencia en la subcontratación; la información, consulta y negociación con la representación de los trabajadores; y el fomento de la igualdad de trato y de oportunidades” (Preacuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva, 2007). En este sentido, el AINC 2007 hacía una llamada expresa a la introducción en los convenios de medidas para la consecución de los objetivos alcanzados en el AMCE y recomendaba la contención salarial. Sin embargo, el peso de los salarios sobre el total de la economía se contrae año a año (en 2000 rozaba el 50% y en 2006 había descendido al 46,6%), debido al tipo de empleo creado de baja cualificación que ocupan inmigrantes, mujeres y jóvenes con una cobertura por convenio escasa o nula (El País, 08-06-2007).

La aplicación del ACME tuvo unos efectos positivos en la evolución de la contratación indefinida “muy superior a la de la temporal, tanto a lo largo del periodo julio-diciembre de 2006 como en los dos primeros meses de 2007, destacando, dentro de esos contratos, el aumento correspondiente a la conversión de temporales en indefinidos” (Observatorio de la negociación colectiva, 2007). Sin embargo, los efectos contra el empleo de la crisis económica desatada a partir de 2008 dejaron en el recuerdo estos buenos resultados. Lo expuesto hasta aquí pone de manifiesto la tendencia flexibilizadora de las relaciones laborales y de la negociación colectiva como instrumento fundamental. La grave situación económica desencadenada a partir de 2008 ha allanado por completo el camino para la profundización en esta misma tendencia.

## Capítulo 6

# El Mercado Interno de Trabajo en Santana como forma de regulación de la mano de obra

### 6.1. Introducción

Santana adoptó al comienzo de su andadura para regular y ordenar el trabajo la forma impuesta desde la normativa estatal recogida en la Regulación Nacional del Trabajo, tal y como se ha visto en el capítulo anterior. Las normas y mecanismos previstos en dicha normativa remiten al concepto de Mercado Interno de Trabajo (MIT) que será de enorme utilidad para analizar la gestión de la fuerza de trabajo durante el periodo objeto de estudio. Según Marsden, los orígenes del término se encuentran en las aportaciones de Kerr (1956) y Dunlop (1966), quienes lo consideraban una “entidad administrativa en cuyo ámbito la fijación de los precios y la prestación del trabajo obedecen a un conjunto de reglas y procedimientos administrativos” (1994: 185).

El concepto de mercado interno de trabajo resulta de la constatación de otras formas de regular el trabajo asalariado que se distancian de los mecanismos propios del mercado laboral definido bajo las premisas neoclásicas. Así pues, la noción de mercado interno de trabajo depende del significado de mercado laboral que se mantenga. De este modo, encontramos un espectro de posicionamientos teóricos que abarca desde el “mercantilismo reformado” –según el cual, “la única regulación de la actividad es la mercantil. Pero su mercado de trabajo es mucho más complejo que el que pretende la teoría neoclásica” (Prieto, 1989: 86)– a posiciones que niegan la existencia del mercado laboral, pasando por perspectivas que lo incluyen como una posibilidad acotada únicamente a espacios amplios (Prieto, 1989).

En el presente estudio se considera el mercado interno de trabajo como un concepto clave para analizar y comprender los dispositivos de gestión laboral aplicados en Santana desde su creación en 1955 hasta su privatización parcial en 2001. El capítulo se estructura en dos partes principales: la primera de índole teórica, en la que exponemos las aportaciones realizadas desde diferentes corrientes para la construcción del concepto de MIT que nos permitirán poner de manifiesto la manera con-

creta en que la fuerza de trabajo ha sido gestionada. De modo que, asumiendo cierto riesgo de eclecticismo, la estrategia analítica no consiste en comprobar la adecuación de Santana a un «modelo ideal» de MIT, sino en indagar sobre los determinantes de las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en la fábrica de Santana y su incidencia sobre el conjunto de los trabajadores contratados a lo largo de más de cuatro décadas. La segunda parte se consagra al análisis de la creación e implantación –delimitada como la primera etapa– del mercado interno de trabajo en Santana, como parte de las prácticas gerenciales del momento, al tiempo que se subrayan las particularidades de nuestro caso objeto de estudio. En este sentido, la investigación de Miguélez sobre el conflicto en la Seat (1977) ha representado un referente principal, al mostrar una gestión de fuerza de trabajo de enormes semejanzas con la de Santana. Asimismo, el estudio de Fernández Steinko sobre el sector de la maquinaria mecánica (1997) nos ha permitido identificar elementos esenciales de la organización del trabajo propios del momento histórico en el que se fundó Santana. El soporte para abordar otros aspectos importantes desde nuestra perspectiva de análisis tales como la formación, la promoción o la sociabilidad obrera ha radicado en diversos trabajos realizados sobre empresas industriales, en especial de la metalurgia (Burawoy, 1989; Villa, 1990; Terrail, 1990) y del sector del automóvil (Beaud y Piloux, 1999; Rot, 2006; Costa-Lascoux *et al.*, 2007). Éstos han servido para contextualizar nuestro caso en el conjunto de prácticas posibles aplicadas para dar respuesta a cuestiones bastante similares por lo que a gestión laboral se refiere. A tal efecto, se han incluido referencias a lo largo del texto.

## **6.2. Principales aportaciones teóricas al concepto de Mercado Interno de Trabajo**

El presente epígrafe se dedica a exponer las aportaciones más relevantes a la construcción de concepto del mercado interno de trabajo. En primer lugar, la teoría del capital humano que, sin negar en lo fundamental los presupuestos de la teoría neoclásica, introduce la idea de variedad de la fuerza de trabajo en función de su grado de formación. En segundo lugar, abordaremos los trabajos de Doeringer y Piore que formalizan como tal el concepto de mercado interno y apuntan los motivos de su existencia. En tercer lugar, trataremos algunos autores que, bajo la denominación de teoría crítica de raigambre marxista, explican el mercado interno como instrumento de control esencial para conseguir un comportamiento productivo adecuado de la fuerza de trabajo. Y finalmente, presentamos la contribución de Jacoby como ejemplo de integración de elementos explicativos del mercado interno de trabajo, a raíz del estudio de la implantación y lenta extensión de este mecanismo en el caso de los Estados Unidos a partir de la década de los treinta.

La premisa neoclásica de que el mercado donde se compra y se vende el trabajo funciona como el resto de los mercados ha resultado refutada por teóricos

de la propia escuela, en el empeño de esclarecer hechos como las remuneraciones diferentes a trabajadores con idéntica formación y la persistencia de tales condiciones (Solow, 1992: 29). La evidencia de estas realidades incongruentes con los planteamientos neoclásicos estimuló explicaciones complementarias para dar respuestas a las «imperfecciones» del mercado, es decir, todo aquello que no encontraba acomodo en las premisas neoclásicas para el funcionamiento del mercado perfecto<sup>129</sup>. Por lo tanto, “si la competencia entre empresas frente a la oferta de fuerza de trabajo se halla fuertemente restringida, si la competencia genérica entre los trabajadores frente a la demanda de fuerza de trabajo es más bien excepcional, si la movilidad instantánea de ésta es, salvo excepciones, una fantasía, es obvio que el salario no puede ser el resultado mecánico del encuentro entre la oferta y la demanda” (Prieto, 1989: 180-181).

La teoría del capital humano representa una de las explicaciones más difundidas sobre las imperfecciones detectadas en el mercado. Esta teoría modifica un supuesto básico de la tradición neoclásica, al considerar que el trabajo no es homogéneo sino diverso en función de su formación. El grado de formación es medido como el tiempo invertido por cada trabajador en dicho menester, de forma que la cantidad y calidad de su formación corresponden estrictamente a una decisión individual. Aparte de los costes que conlleva el proceso formativo, éste implica el aplazamiento de la posibilidad de rentas inmediatas en aras de una mayor formación. El tiempo que se sacrifique correlaciona con el grado de paciencia de los individuos. Luego los peor situados deberían ser aquéllos que menos se hayan empeñado en su formación, pues carecen de la paciencia y la entrega para hacerlo.

Becker denomina inversiones en capital humano a las “actividades que influyen en la renta monetaria y psíquica futuras aumentando los recursos de la gente” (1983: 39). Entre las cuales se encuentran la educación, la formación en el trabajo, el cuidado médico, la movilidad geográfica o la búsqueda de información pertinente en el mercado como los precios y las rentas<sup>130</sup>. La dimensión más importante del capital humano es la educación. De este modo, el grado de formación correlacionaría positivamente con la distribución de los ingresos. El autor distingue entre la formación general y la específica. Esta última se aplica en el desarrollo de un proceso productivo

---

<sup>129</sup> “1) una perfecta y permanente movilidad de la fuerza de trabajo; 2) competencia entre todas las ofertas frente a la demanda; 3) una perfecta competencia entre todos los demandantes frente a la oferta; 4) un perfecto conocimiento de la oferta por parte de los demandantes y de la demanda por parte de la fuerza de trabajo; 5) los salarios, el precio de la mano de obra será una consecuencia de lo anterior; cada uno de ellos se situará en su punto de equilibrio de la oferta y de la demanda. Para este mercado natural sólo podría haber un espacio natural: el mundo entero” (Prieto, 1989: 179).

<sup>130</sup> Para teóricos marxistas como Bowles y Gintis, la teoría del capital humano supone la absorción del trabajo como categoría explicativa fundamental en un concepto de capital que, sin embargo, no ha sido enriquecido. “La teoría del capital humano es una expresión de esta tendencia: ahora todos los trabajadores –a los teóricos del capital humano les gusta señalarlo– son capitalistas” (1983: 116).

concreto; el aumento en la productividad que pudiera generar queda circunscrito a la empresa que lo proporciona. La importancia conferida a la formación específica como factor explicativo de la creación de los mercados internos de trabajo ha sido asumida por la mayor parte de las aportaciones teóricas al concepto. Según Becker, las empresas planifican su política de mano de obra en gran medida considerando los costes derivados de la formación específica: “una empresa resulta perjudicada por el abandono de un empleado formado debido a que no se podría conseguir un nuevo empleado igualmente rentable. Del mismo modo, un empleado que pagara formación específica [por ejemplo, al cobrar menos en su periodo de aprendizaje, difiere su renta al futuro], experimentaría una pérdida si fuera despedido, ya que no podría encontrar un trabajo igual de bueno en otra parte” (Becker, 1983: 51). De manera que para evitar incurrir en esos costes se intenta fijar a los trabajadores a la empresa por medio de ciertos instrumentos como los altos salarios y las expectativas de carrera<sup>131</sup>.

Las primeras teorizaciones de la corriente institucionalista sobre el mercado interno de trabajo representada por Doeringer y Piore (1971) –considerada por Prieto como mercantilismo reformado– tomaban como base la idea de capital específico de Becker. Sin embargo, posteriormente Piore (1980) ha vinculado la creación de mercados internos de trabajo a la teoría de la estructuración dual del mercado laboral. En este sentido, los mercados internos constituyen una respuesta funcional al problema de la gestión de personal en los segmentos primarios, pues las estrategias empresariales para hacer frente a las incertidumbres de la actividad económica han ido conformando un mercado de trabajo dualizado (Piore, 1983: 193-221).

La idea de la fragmentación del mercado laboral hunde sus raíces en el trabajo de Kerr. Este autor incluía el mercado institucional entre la tipología realizada a partir de estudios empíricos sobre el funcionamiento real del mercado laboral, concluyendo que: “No existía un único mercado de trabajo, sino varios, cada uno con sus propias características y normas de entrada y movimiento dentro de él” (Kerr, 1985: 20). El encuadramiento de los trabajadores dentro o fuera del mercado institucional depende del tratamiento diferencial que las empresas dispensan a su mano de obra. Doeringer y Piore exponen esta dinámica a través de la teoría dual del mercado de trabajo, recogiendo el legado de Kerr para explicar la persistencia de la discriminación de la población negra en Estados Unidos en los años setenta del siglo XX.

Así pues, los autores institucionalistas parten de la idea de la existencia de varios mercados laborales, diferenciados por la acción de elementos tecnológicos y

---

<sup>131</sup> Doeringer y Piore lo explican del siguiente modo: “Si la empresa desea tener trabajadores formados, debe pagar su formación. Desde este punto de vista, las norma de determinación de los salarios y las garantías de empleo del mercado interno de trabajo se convierten en formas de proporcionar un sistema de incentivos a los trabajadores y empresarios para que inviertan en capital humano específico y recojan los beneficios minimizando la rotación” (1985: 21-22).



sociales, entendidos como componentes del sistema económico, y no como factores exógenos, al modo neoclásico. El énfasis en los elementos extraeconómicos que determinan la generación de segmentos laborales, según Prieto, implica que los teóricos de la segmentación operan con la idea implícita de que “sí existe un único mercado de trabajo, lo que pasa es que los acontecimientos extraeconómicos no le dejan funcionar según sus leyes intrínsecas y de ahí la diversidad de mercados” (1989: 187).

Los elementos característicos del mercado interno de trabajo quedan recogidos en la definición de Doeringer y Piore:

“El mercado de trabajo interno, regido por normas administrativas, debe distinguirse del *mercado de trabajo externo* de la teoría económica convencional, donde las decisiones de precios, asignación y formación son controladas directamente por variables económicas. Sin embargo, estos dos mercados están conectados y existe movimiento entre ellos en ciertas clasificaciones de puestos que constituyen los *puertos de entrada y de salida* del mercado interno de trabajo. El resto de los puestos del mercado se cubren mediante el ascenso o el traslado de los trabajadores que ya han conseguido entrar. Por consiguiente, estos puestos están protegidos de la influencia *directa* de las fuerzas competitivas del mercado externo. Las normas que rigen la asignación y los precios internos del trabajo conceden ciertos derechos y privilegios a la mano de obra interna de los que no gozan los trabajadores del mercado de trabajo externo” (1985: 44).

Los puertos de entrada son los puntos de conexión entre el mercado laboral protegido por normas administrativas y el mercado externo orientado por la oferta y la demanda. Normalmente, los puertos de entrada a la empresa suelen ser puestos de bajo nivel, cubriéndose el resto, principalmente, con la promoción interna. Los programas de educación formal promovidos por algunas empresas actúan como puerto de entrada, cuando el objetivo es preparar a los trabajadores para determinados puestos y/o promocionar en la estructura de la empresa. No obstante, los criterios de ingreso en los mercados internos se suelen controlar mediante normas de contratación determinadas por los empresarios. La relación entre mercado interno y externo no es inamovible, pues los grados de apertura de una empresa pueden variar con la situación del mercado de trabajo en general (Doeringer y Piore, 1985: 101). Igualmente, la empresa cuenta con una serie de medidas que le permiten controlar la movilidad involuntaria de sus trabajadores –los despidos, excedencias, jubilaciones, etc.. Estas son denominadas puertos de salida del mercado interno de trabajo (Doeringer y Piore, 1985: 102).

Doeringer y Piore (1985) distinguen cinco elementos principales que intervienen en la formación de los mercados internos, que remiten a la idea de la formación específica de la teoría del capital humano: la especificidad de las cualificaciones, del puesto de trabajo y de la tecnología, así como la formación en el trabajo y la costumbre. Las tres primeras las podemos agrupar en la cuestión general de los requerimientos específicos que los puestos y sus tareas demandan. Igualmente sucede con la tecnología, pues se parte de la idea de que en el desarrollo del trabajo concreto



los trabajadores hacen uso de saberes no codificados, sólo conocidos por quienes realizan la tarea, que, en cierta medida, pueden aumentar el valor de quien los conoce y ocupa un determinado puesto. En este mismo sentido, Williamson *et al.* hablan del «intercambio idiosincrásico», pues la empresa debe asegurarse la transmisión de la formación que los trabajadores han ido adquiriendo en el desarrollo de tareas idiosincrásicas, al tiempo que desincentivan los posibles comportamientos oportunistas que el monopolio de cierta información por parte de los trabajadores pudiera conllevar (1983: 379-380). Pero conseguir dicho objetivo implica que hay que negociar dentro de una relación estable: de ahí los mercados internos de trabajo.

Para los empresarios los beneficios de un mercado interno se comprueban en la reducción de costes de rotación, de sustitución y de extinción<sup>132</sup>. El coste de sustitución tiene que ver con lo que cuesta atraer a candidatos, seleccionarlos y posteriormente formarlos para que desempeñen las tareas específicas de su empresa. Si se selecciona bien no se incurrirá en los costes de extinción (Doeringer y Piore, 1985: 77-78). Los costes de formación se reducen para el empresario mientras las promesas de ascenso motiven el aprendizaje de los trabajadores. Así, un sistema como el descrito, basado en acuerdos, contrapartidas y cumplimientos, conlleva cierto grado de rigidez. Ésta resulta la mayor limitación a la eficiencia del mercado interno de trabajo señalada por Doeringer y Piore (1985: 81).

Si partimos, por tanto, de la particularidad del proceso productivo y de la mano de obra generada, la cuestión sobre la formación en el trabajo ocupa un lugar crucial en la argumentación. Como buena parte del aprendizaje en la empresa se lleva a cabo en el contexto «natural» del mismo, hay que asegurar la transmisión de conocimientos entre los trabajadores, es decir, garantizar que se enseña, al tiempo que se tiene interés en aprender. Para ello los trabajadores tienen que percibir que, aparte de las recompensas intrínsecas, transmitir conocimientos y aprenderlos incluye contraprestaciones, como la seguridad en el empleo y la promesa de una carrera que desarrollar. Justamente, la estabilidad que genera esto último produce el desarrollo de la costumbre que influye de manera importante en las normas que rigen el precio y la asignación del trabajo dentro del mercado (Doeringer y Piore, 1985: 70). La costumbre es definida como “un conjunto de normas no escritas y basadas en gran parte en las prácticas o precedentes. Estas normas pueden regir cualquier aspecto de la relación laboral, desde la disciplina hasta la remuneración” (1985: 69).

Marsden señala como principales críticas a la teoría institucionalista, precisamente, todo aquello que, según él, de alguna manera la aleja de sí misma, es decir,

---

<sup>132</sup> Los teóricos de la «señalización» han hecho hincapié en cuestiones como la falta de información en el mercado de trabajo. Por lo que respecta a los empresarios, contratar a alguien supone asumir un riesgo, puesto que desconocen su productividad. Asimismo, descubrirla genera, también, costes (Sánchez Molinero, 1980: 59-60).

el hecho de que se apoye en exceso en hipótesis neoclásicas como la del cálculo de la optimización, al suponer que el nacimiento de los mercados internos responde al objetivo de minimizar los costes de inversión en el capital humano específico o su analogía excesiva entre mercados internos y el funcionamiento de los mercados competitivos. Asimismo, afirma que Doeringer y Piore subestiman la importancia de determinantes institucionales como los sistemas de cualificación o la importancia de los conflictos entre los trabajadores y la dirección en la consecución de reglas de antigüedad, mientras que sobredimensionan la importancia de la especificidad tecnológica, situándola en el origen de la constitución de los mercados internos (1994:190-201). Marsden contrapone a este determinismo tecnológico los estudios comparativos entre los sistemas industriales y educativos de Alemania y Francia realizados por Maurice *et al.* (1987) para poner de manifiesto cómo en contextos técnicos y económicos similares las reglas de determinación de los salarios divergen, debido fundamentalmente al sistema de formación que rige en cada país.

La importancia que la escuela institucionalista otorga a la formación específica como origen de la construcción de los mercados internos implica otra crítica por parte de Marsden. Este autor distingue entre mercados profesionales, mercados internos y mercados ocasionales. En los primeros las cualificaciones de los trabajadores son transferibles a otras empresas y, por tanto, éstos no se hallan supeditados a una sola compañía. Sin embargo, en los internos la formación de los trabajadores es específica de una sola empresa y escasamente vendible a otras firmas. Mientras que en el mercado ocasional las exigencias de formación son menores y la movilidad de la mano de obra mucho mayor que en los otros segmentos laborales. Para Marsden, el orden del razonamiento de Doeringer y Piore constituye un error en sí mismo. Pues los mercados internos proceden de las limitaciones generadas por los mercados profesionales, luego los primeros han de explicarse a través del estudio de los segundos. La tendencia a la internalización de los mercados responde a la dinámica desencadenada por empleadores no dispuestos a asumir los costes de formación que implican los mercados profesionales, al tiempo que los trabajadores de estos mercados preocupados por la seguridad de sus empleos terminan por preferir negociar reglas más estables que los fijan a su empresa.

Para la teoría radical, el mercado interno de trabajo resulta un mecanismo de gestión de fuerza de trabajo. Bajo supuestos marxistas, los análisis de esta corriente trascienden la esfera del intercambio en el mercado laboral (espacio de «mera» compra y venta de trabajo) para centrarse en el área productiva, puesto que en ella debe resolverse la transformación de trabajo en trabajo productivo. Así, a partir de la distinción entre trabajo y fuerza de trabajo, analizan las prácticas gerenciales de obtención de plusvalía, intentando “abrir la caja oscura de la empresa neoclásica” (Edwards, 1983: 399). El concepto de control constituye la herramienta teórica central de los análisis de la escuela radical.

El control es delimitado como “la capacidad de los capitalistas y/o de los directivos para conseguir de los trabajadores la conducta laboral deseada. Esa capacidad existe en mayor o menor grado, dependiendo del poder relativo de los trabajadores y de sus patronos” (Edwards, 1983: 149). Todo sistema de control se atiene a tres aspectos fundamentales: 1) especifica las tareas –qué hay que hacer, en qué orden y en qué periodo de tiempo–, 2) supervisa y evalúa el rendimiento de cada trabajador y 3) disciplina, haciendo cumplir las normas. Edwards señala los distintos tipos de control que han ido surgiendo en función de las respuestas gerenciales, dependiendo de las dimensiones de la compañía, del sector en el que operan, del producto y de la correlación de fuerzas entre dirección y trabajadores. Conforme las empresas se van haciendo más complejas, los mecanismos basados en la jerarquía simple del control del supervisor pierden eficacia. De modo que la intensificación de los conflictos laborales incitó a las grandes firmas a la reorganización de los procesos productivos para evitar en lo posible los imperativos del corto plazo. Las formas de control de las grandes empresas se volvieron más complejas, al combinar el control técnico, facilitado por la mecanización de buena parte del proceso productivo, que marcaba los ritmos de trabajo y reducía a los trabajadores a meros asistentes, y el control burocrático, basado en el mandato de la ley. La normativa permitió la estabilidad en el empleo y el desarrollo de carreras en la empresa en las que la antigüedad formaba parte de las retribuciones. Así pues, el origen de los mercados internos se encuentra en la decisión de la gerencia de racionalizar el poder en la empresa: “al hacer que su aplicación fuera más predecible y estable y, por tanto, el control burocrático generaba una conducta más estable y predecible por parte de los trabajadores: es decir, el control burocrático tendía a legitimar el ejercicio del poder de la empresa y traducirlo en autoridad<sup>133</sup>” (Edwards, 1983: 410). En términos marxistas, Burawoy afirma que “el mercado interno de trabajo contribuye al encubrimiento y al aseguramiento de la plusvalía de varias maneras. En primer lugar, interioriza los rasgos más característicos del mercado externo de trabajo, es decir, el individualismo competitivo de los trabajadores «libres e iguales». En segundo lugar, la movilidad que genera en el lugar de producción elimina algunas de las tensiones entre trabajadores y dirección y crea nuevas tensiones entre los trabajadores [desplazando horizontalmente el conflicto]” (1989:135-136).

Gordon, Edwards y Reich (1986) muestran este desarrollo en *la transformación histórica del trabajo en los Estados Unidos*, a través de tres etapas: proletarización inicial (desde la década de 1820 a 1890), homogeneización (de 1870 al comienzo de la Segunda Guerra Mundial) y segmentación (de 1920 hasta la actualidad). La mayor uniformización de la organización de la producción capitalista en las primeras déca-

---

<sup>133</sup> La institucionalización del conflicto en las relaciones sociales de los centros de trabajo implica una contradicción implícita del control burocrático: “los trabajadores son tratados con justicia dentro de las reglas, pero no tienen ni voz ni voto en la fijación de esas reglas [al menos, las estructurales]” (Edwards, 1983: 154).

das del siglo XX generó la homogeneización de los procesos de trabajo –trabajadores semicualificados sometidos a tareas detalladas y atomizadas– y favoreció la creación de unas condiciones de trabajo más uniformes entre los trabajadores en los Estados Unidos, lo que hizo posible la organización en sindicatos y el consiguiente aumento de la conflictividad laboral. La manera de afrontar el núcleo de dicha conflictividad suponía la puesta en marcha de mecanismos de segmentación laboral, “creando de forma creciente condiciones de trabajo distintas en cada grupo de trabajadores” (Gordon *et al.* 1986, 134). La introducción en las empresas de complejas y artificiales jerarquías en la asignación de puestos, remuneraciones y ascensos propios del mercado interno tenía como efecto la estratificación y la división de la clase obrera en el seno de la misma empresa. La implantación de las normas que regulaban el mercado interno perseguía la obtención de una conducta ordenada y obediente por parte de los trabajadores. A su vez, la división entre los trabajadores estables y relativamente protegidos por las normas de sus empresas y los que carecían de dicha protección generó contradicciones en el seno de la clase obrera, dificultando en buena medida su capacidad movilizadora.

Para Osterman, las explicaciones de la teoría radical contienen buena parte de los supuestos del enfoque neoclásico. La importancia otorgada por la corriente radical a las motivaciones y necesidades empresariales debe ser matizada, puesto que “si bien es cierto que pueden imponerse desde arriba mercados internos de trabajo como parte de una estrategia antisindical, éstos también pueden ser el resultado de una lucha desde abajo por parte de los trabajadores para quienes el sistema de derechos a los puestos de trabajo y regulación constituye una mejora deseada” (Osterman, 1988: 24). También Burawoy incide en el interés de los trabajadores en la conservación y el mantenimiento del mercado interno de trabajo, pues éste consigue “coordinar de forma concreta los intereses del capitalista y del trabajador en la generación de la plusvalía” (1989: 136).

El trabajo de Jacoby sobre “el desarrollo de los mercados internos en las empresas industriales americanas” ofrece una explicación compleja del paso descrito desde «la jerarquía simple al control burocrático», pues, al subrayar la importancia decisiva de la intervención del Estado y de los departamentos de personal reformistas en el establecimiento de los mecanismos del mercado interno de trabajo, supera algunos límites señalados a la teoría radical tales como el peso excesivo que atribuyen a las decisiones gerenciales de optimización económica o a las prácticas antisindicales.

Jacoby muestra cómo el incremento del tamaño de las empresas a finales del siglo XIX y principios del XX en Estados Unidos supuso la creación de departamentos de personal que convivían con el poder del capataz. Estos departamentos introdujeron algunas medidas en materias como la asistencia social y la formación de los trabajadores. Al tiempo que se introducían estas reformas, los técnicos de perso-

nal más conservadores subrayaban la necesidad de que tales acciones no cuestionaran la preservación del poder patronal.

El crecimiento de la demanda de trabajo durante la primera década del siglo XX erosionó la eficacia del poder del capataz y facilitó la oportunidad de adquirir mayor relevancia a los departamentos de gestión de personal. Para los reformistas, una empresa bien gobernada debía proporcionar ascenso interno por tres razones básicas: porque la gratificación diferida generaba mayor vinculación del trabajador con la compañía; asimismo, permitía el desarrollo de cualificaciones específicas y hacía descender los costes de rotación del personal. Así, la legitimidad de la empresa descansaría en el reconocimiento y la recompensa de la buena conducta de los empleados.

La puesta en práctica de esta concepción supuso la creación de programas sociales (planes de ahorro, seguro por desempleo o pensiones), aunque poco extendidos en el tejido empresarial y acotados a aquellos trabajadores que justificasen un historial de servicios ininterrumpidos: un expediente con cualquier amonestación significaba la pérdida de esta concesión.

En la segunda década del siglo XX, aún no podía hablarse de una relación de empleo perdurable. El trabajador seguía siendo mera mercancía y los capataces el mejor medio para disciplinarlo. Estas situaciones “impedían a los directores de personal ejercer una mayor influencia en el pequeño grupo de empresas que habían creado departamentos de personal” (Jacoby: 1988: 64). Además, en el contexto de la depresión económica de finales de los años veinte, el desempleo aumentó, se redujo la tasa rotación y la productividad se vio incrementada, de manera que el poder de los capataces retornó sin restricciones, en detrimento de algunos de los instrumentos del mercado interno de trabajo que habían sido tímidamente introducidos.

La continuación de la depresión durante la década de los treinta en Estados Unidos significó para las empresas una ruptura con el tipo de soluciones adoptadas hasta ese momento, debido al nuevo signo de la intervención estatal del gobierno Roosevelt. La Ley Nacional de recuperación industrial estimuló toda una cadena de acontecimientos para reformar el empleo: “la principal consecuencia de la ley fue el rejuvenecimiento del movimiento obrero, lo cual llevó, a su vez, a las empresas a establecer nuevos departamentos de personal o a reforzarlos” (Jacoby, 1988: 71). Así, entre 1933 y 1935, se incrementó la presencia de departamentos de personal en las empresas y éstas se vieron obligadas a utilizar nuevas normas para evitar las denuncias por discriminación. La antigüedad empezó a ser tenida en cuenta en las suspensiones de empleo y las evaluaciones de los puestos de trabajo implicaron la aplicación de sistemas retributivos más impersonales. No obstante, “en el área de seguridad de empleo, como en otros campos, la expansión de los mecanismos del mercado interno de trabajo después de 1930 fue demasiado escasa o tardía para detener totalmente la oleada de sindicación” (Jacoby, 1988: 75).

El interés común de sindicatos y departamentos de personal en el establecimiento de mecanismos propios de un mercado interno de trabajo generó una dinámica de difusión hacia algunas pequeñas empresas o rezagadas en la creación de departamentos de personal, “los sindicatos fueron directamente responsables de la rápida expansión de las normas, de las medidas de seguridad de empleo y de los procedimientos de asignación centralizados y estandarizados. Pero a partir de 1935 la secuencia más frecuente fue la sindicación de empresas que ya habían adoptado una serie de medidas relacionadas con los mercados internos de trabajo. En este caso, los sindicatos se adaptaron al *statu quo* y utilizaron la política de empleo existente como base para formular nuevas demandas, llegando a incorporar a veces los procedimientos de gestión de personal de la empresa a la negociación colectiva” (Jacoby, 1988: 76).

La intervención del Estado estimuló de forma notoria la creación de los mercados internos de trabajo a partir de 1935: “sus intentos sin precedentes de conseguir la paz laboral y la seguridad económica difundieron por toda la industria nuevos criterios legales y sociales de justicia en el empleo. Los programas de estabilización salarial y movilización de la mano de obra de la segunda guerra mundial obligaron a las empresas a adaptar determinadas técnicas de empleo para facilitar el funcionamiento de un mercado de trabajo «militarizado». Y el gran número de disposiciones emanadas de Washington fomentó la tendencia existente hacia la centralización y formalización del empleo” (Jacoby, 1988: 79).

De este modo, los departamentos de personal debieron establecer normas centralizadas para poder cumplir los requisitos de las leyes de seguro de desempleo, seguridad social y salario mínimo. La War Labor Board autorizó las subidas salariales por méritos, ascensos y antigüedad y las empresas fueron compelidas a poner en práctica medidas para su cumplimiento. Asimismo, la evaluación de los puestos y las escalas de ascenso quedaron ligados.

El estudio de Jacoby pone de manifiesto la existencia desde 1915 de innovaciones que anunciaban los mercados internos de trabajo, pero las empresas no los pusieron en marcha hasta que no sintieron la presión ejercida por la mayor presencia sindical. La escasez de la mano de obra y la intervención del Estado durante la primera guerra mundial iniciaron el crecimiento de los mercados internos de trabajo, que quedaron establecidos durante la segunda contienda mundial. Sin embargo, Jacoby afirma que las mejoras en la situación de los trabajadores producidas gracias a la introducción de mecanismos del mercados interno de trabajo no constituyeron un resultado siempre “visible para los altos directivos de la empresa, que dudaban de que estos mecanismos redujeran los costes. Estas actitudes y la estrecha relación entre las fuerzas externas y el mercado interno de trabajo inducen a pensar que los incentivos de la eficiencia no fueron por sí solos suficientemente poderosos o evidentes para generar los mercados internos de trabajo. Cabe pensar que los directores de personal actuaron como meros conductos del peligro que suponían los sindicatos” (1988: 83).

La investigación de Jacoby aporta una visión amplia y compleja, al integrar el papel del Estado y la dinámica de las relaciones laborales en el análisis de la configuración de una forma de gestión de mano de obra como el MIT<sup>134</sup>.

Cada una de las perspectivas teóricas revisadas enfatizan en determinados elementos explicativos: Doeringer y Piore (1985) subrayan la importancia de la formación específica y la tecnología propia de empresa en la determinación de las prácticas empresariales de mano de obra. Sin embargo, la preponderancia de la racionalidad estrictamente económica, que presupone tal argumento, debe matizarse en el caso de Santana con hechos tales como la inexistencia de una información de costes hasta finales de la década de los sesenta<sup>135</sup>. Por otra parte, para la corriente crítica, el mantenimiento del control del proceso productivo resulta la razón fundamental de la creación de un mecanismo como el mercado interno de trabajo. De este modo, el objetivo empresarial de obtener comportamientos productivos adecuados a través de varias modalidades, se inscribe como parte de las determinaciones derivadas de la supremacía estructural del capital, a las que se supeditan las relaciones laborales en la empresa. No obstante, como bien muestra Jacoby (1988), otorgar todo el peso explicativo a los intereses empresariales de control de la mano de obra dificulta la observación y explicación de aparentes paradojas como que al tiempo que el personal queda dividido en la estructura jerárquica de las categorías profesionales puedan producirse las condiciones para la movilización colectiva.

El concepto de mercado interno de trabajo adolece de ciertas simplificaciones economicistas, en la medida en que se ha construido atendiendo, principalmente, a criterios de rentabilidad y eficiencia. Sin embargo, para nuestro análisis resulta pertinente en la medida en que nos ayuda a elucidar la forma de gestión de la fuerza de trabajo, entendida en el entramado de las relaciones laborales en un contexto histórico determinado. De este modo el mercado interno constituye una realidad institucional con un sistema de prácticas que sobrepasan la idea clásica del mercado laboral. En nuestras referencias al mercado interno, éste aparece como un concepto y en otros casos como una realidad empírica: la gestión concreta aplicada a los trabajadores en Santana Motor. Así pues, considerando las aportaciones en torno a la noción de mercado interno de trabajo, se observarán en los apartados siguientes las claves explicativas de la estructuración de la mano de obra a lo largo de las distintas etapas de la empresa.

---

<sup>134</sup> Véase, Ferrer, A. (1988) como ejemplo de estudio comparativo de las relaciones entre el Estado y las relaciones laborales de la empresa pública, en concreto, de los ferrocarriles en España y el Reino Unido.

<sup>135</sup> La falta de información necesaria para el funcionamiento de la racionalidad económica no se antoja tan extraña cuando, en el caso de Renault de la región parisina, se señala que “el director de Billancourt [la fábrica], Michel Auroy, reconocía que «hasta la llegada de Georges Besse [en 1984] Renault no había tenido una cultura de costes»” (Loubet, 2007: 36).



### 6.3. La creación de los Mercados Internos de Trabajo en España: la escasez de cualificaciones en la postguerra

La revisión del concepto de mercado interno de trabajo (MIT) nos permite elucidar las prácticas de gestión laboral e identificar las especificidades de nuestro caso objeto de estudio. En primer lugar, señalar la especial relevancia del contexto histórico de implantación de los mercados internos de trabajo determinado por las características institucionales del franquismo, en especial en lo que respecta a la configuración del sistema de relaciones laborales. Y en segundo lugar, cabe destacar la importancia de las condiciones de posibilidad para la creación de una empresa industrial en aquellos momentos tales como la disponibilidad de mano de obra, la tecnología utilizada o los métodos de trabajo aplicados.

Los mercados internos de trabajo en España como formas de gestión paternalista de personal se hallaban implantados en las grandes empresas principalmente desde la mitad del siglo XIX. Sin embargo, durante la dictadura franquista tales prácticas adquirieron rango de ideología oficial en el marco de una relación salarial caracterizada por la prohibición legal de los sindicatos y la inexistencia del derecho de huelga. Malo de Molina afirma que la generación de los mercados internos en España respondió a motivos distintos a los esgrimidos por las teorías del mercado interno en otros países: “en el mercado de trabajo español la generación de los mercados internos se ha producido, predominantemente, como resultado del marco legal y de las prácticas adaptativas de los empresarios, sin que quepa atribuir una influencia significativa a una acción sindical que sólo se manifestaba de forma esporádica y parcial” (1984: 362-363). Las características institucionales del franquismo dificultaban la utilización de los mecanismos de ajuste del empleo, de manera que, como los costes del despido encarecían los de rotación, los empresarios compensaban este hecho con una alta flexibilidad salarial, vinculada a la intensificación del trabajo a través del aumento de la jornada laboral –en contraposición a lo que ocurría en otros países industrializados en ese momento. De acuerdo con este argumento, Babiano subraya que “en suma, puede establecerse que las instituciones y la legislación laboral franquista no representaron un obstáculo o rémora en la extensión de una disciplina de tipo *maquínico* y de las pautas fordistas, en general. Más bien, al contrario, existió entre ambos elementos una fuerte interconexión” (1993: 86). Las especificidades del «pseudofordismo» español<sup>136</sup> permitieron a las empresas “captar todas las ventajas de la estabilidad laboral sin tener que hacer frente a la insurgencia obrera” (Recio, 1988: 211).

---

<sup>136</sup> Toharia habla de la implantación de “una relación «fordista», aunque con notables particularidades: por una parte, la existencia de un sistema paternalista-represivo de relaciones laborales y la inexistencia de una protección social y de un sistema fiscal desarrollados; por otra, la fuerte intervención del Estado en la economía y, en particular, las altas barreras aduaneras levantadas con el fin de proteger a la industria nacional de la competencia exterior” (1986: 166).



En este sentido, la idea de Doeringer y Piore según la cual el MIT es un producto de las costumbres laborales que se impone a la estricta racionalidad económica, constituye una argumentación parcial, que toma como inicio lo que no es sino resultado de una determinada dinámica de fuerzas en la que los grupos sociales deben hacer valer sus intereses. En el caso español, los instrumentos principales del MIT fueron instituidos bajo un sistema de relaciones laborales dominado por el poder omnímodo del empresariado en el que los sindicatos libres se hallaban prohibidos<sup>137</sup>.

La importancia adjudicada a la formación en la determinación del origen de los mercados internos de trabajo se manifiesta también con notables particularidades en el caso español, dada la escasez de profesionales de la industria y de trabajadores cualificados, mientras que abundaba la mano de obra sin apenas formación. De manera que las grandes empresas como Santana fundaron sus propias escuelas de aprendices para garantizar el reclutamiento de personal formado para sus necesidades específicas. Las condiciones de posibilidad para acometer una estrategia semejante radican por un lado, en el tamaño del enclave industrial, cuyo proceso productivo se hallaba sujeto a ciertas rigideces derivadas de la tecnología empleada y, por otro, de la posición ocupada en el mercado, pues fabricaba un producto en régimen de cuasimonopolio con una demanda asegurada, lo que permitía un diseño relativamente duradero de puestos estables y la introducción de métodos simplificados de trabajo en una fábrica dirigida bajo planteamientos ideológicos autoritaritarios-paternalistas. Esta conjunción de elementos modeló la implantación de mercados internos de trabajo en España, tal y como muestran los casos estudiados por Miguélez para la Seat (1977) y Fernández Steinko en el sector de maquinaria industrial (1997).

La lógica de la maximización del beneficio en función de cálculos basados en el conocimiento de los costes de producción, que da por supuesta la teoría neoclásica y las corrientes que aceptan que el mercado interno de trabajo consiste en una forma de optimizar recursos, no parece ser un elemento explicativo en el caso de Santana, pues la empresa careció de información fidedigna sobre los costes de producción hasta que finales de los sesenta se creó la oficina a tal efecto. El origen de los mecanismos del mercado interno de trabajo –como se ha comprobado en el capítulo anterior– se halla en la normativa transpuesta de las leyes, puesto que en ellas se encuentra la génesis de esta manera de gestionar el personal orientada fundamentalmente a “preservar el mantenimiento de la estructura organizativa y la de preservar los criterios de adscripción que garantizan el funcionamiento del sistema jerárquico” (Recio, 1988: 196).

---

<sup>137</sup> Por su parte, Jacoby atribuye otro significado a la noción de costumbre, pues considera que los MIT quedan establecidos como «principios de conducta adecuada»: “los trabajadores tienen unas exigencias mayores que sus antepasados, ya que los logros conseguidos por las generaciones anteriores han creado «costumbres» o normas compartidas de trato equitativo en el empleo” (1988: 85).

El cambio en el sistema de relaciones laborales franquista tras la muerte del dictador y los efectos de la crisis económica mundial (Toharia, 1986: 167) significó la transformación del contexto en el que se habían implantado los mercados internos. Serrano y Malo de Molina han subrayado la profunda relación entre la instauración del sistema democrático a partir de la transición y la orientación del modelo de crecimiento económico: “la mutación de las principales instituciones laborales afecta a las relaciones de distribución y acumulación, pues dichas instituciones aseguran el funcionamiento de determinados mecanismos de determinación y control de los salarios y, en esa medida, inciden en el proceso de acumulación y reproducción del sistema” (1979: 302).

En el ámbito de Santana, la irrupción de los sindicatos independientes supuso un cambio en la correlación de fuerzas en la fábrica, al tiempo que a principios de la década de los ochenta tenía lugar la primera de sus múltiples crisis industriales –véase el capítulo cuarto referido a la formación y desarrollo de la empresa. De este modo, el cambio de contexto supuso el inicio de una negociación colectiva con verdaderos representantes de los trabajadores, que adoptaron para sus intereses los mecanismos existentes del mercado interno de trabajo en aquel momento<sup>138</sup>.

El valor relativo del mercado interno aumentó para los trabajadores de la plantilla en un contexto de destrucción de buena parte del empleo industrial y de transformación de las condiciones laborales en el mercado español. En esta situación, los sindicatos mantuvieron una tenaz defensa de los derechos adquiridos, al tiempo que la empresa permanecía en un estado de estancamiento industrial y económico. Santana constituye una diferencia importante con respecto a otros casos estudiados del sector del automóvil, por cuanto las crisis durante las décadas de los ochenta y noventa se resolvieron con procesos más o menos profundos de reestructuración productiva como muestran los casos de Seat en Martorell, Renault en Valladolid o Volkswagen en Landaben, dibujando una tendencia en la “la que si antes la obsesión estaba en la creación de una plantilla «propia», ahora el problema central es el de conseguir un proceso de trabajo flexible. Esta flexibilidad se espera obtener combinando una plantilla (estable) reducida con el recurso a trabajadores externos puestos en funcionamiento bajo fórmulas diversas” (Recio, 1988: 415). En nuestro caso, la fragmentación de la plantilla se llevó a cabo en Santana sin el acompañamiento de un proceso de renovación productiva.

---

<sup>138</sup> En el caso de las acerías italianas estudiadas P. Villa señala: “los intensos conflictos laborales que estallaron a partir de 1967, con la aparición de la organización obrera en los centros de trabajo y la rápida difusión de la negociación por fábricas, alteraron la pauta del sistema de relaciones laborales. [...] El derecho a negociar en el centro de trabajo (que ya no estaba regulado por los acuerdos centrales generales) modificó profundamente la relación de fuerzas en el seno de las fábricas, poniendo en manos del movimiento sindical un elevado grado de control de la organización del proceso de trabajo” (1990: 221).

A la luz de las particularidades del caso de Santana, distinguimos tres etapas en el desarrollo del mercado interno de trabajo: un primer periodo que comprende las dos primeras décadas de la empresa –los años más exitosos que Santana haya conocido– que corresponden al momento de la creación y desarrollo de este mecanismo, al principio consagrado a la movilización de personal adecuado a los condicionamientos del proceso productivo como respuesta a la escasez de trabajadores con cualificación industrial. Durante esta etapa la gerencia determinó con amplios poderes la ordenación y gestión del trabajo, gracias a un sistema de político que negaba en el discurso la lucha de clases y prohibía las organizaciones sindicales libres autónomas, impidiendo la realización de una negociación colectiva con autonomía de las partes.

El carácter de gran fábrica de Santana facilitó el nacimiento del movimiento obrero organizado que propició la segunda etapa en el mercado interno de trabajo, fechada entre 1976 y 1993. El cambio de régimen político conllevó el reconocimiento de las organizaciones sindicales y el cambio en la correlación de fuerzas en la fábrica. Los sindicatos encontraron grandes dificultades de implantación debido, en buena medida, a la actitud de enormes reservas que la dirección albergaba ante la nueva situación. Los sindicatos se convirtieron en los mayores defensores de los mecanismos de un mercado interno, que fue adquiriendo mayor valor relativo conforme las condiciones del mercado laboral se fueron degradando y aumentó el peligro de pérdida del empleo desde principios de los ochenta: la expectativas de hacer carrera perdieron importancia frente a la compensación de la estabilidad laboral.

La tercera etapa del mercado interno había estado larvándose durante buena parte de la década de los ochenta en la que Santana estuvo asediada por intermitentes situaciones de crisis. A partir de 1994, los procesos de reestructuración de personal llevados a cabo influyeron de manera decisiva en el debilitamiento de los mecanismos del mercado interno de trabajo, a través de dos procedimientos principales: las prejubilaciones y jubilaciones anticipadas de trabajadores para los que el MIT había sido una “forma adecuada de conducta” (Jacoby, 1988) y la contratación masiva de eventuales, excluidos por definición del mercado interno, al carecer de estabilidad en el empleo. La dualización de la plantilla fue sancionada en 1998 mediante un acuerdo extraestatutario que introducía categorías laborales *ex profeso* para la contratación de temporales.

Esta tercera etapa se cierra con la reestructuración llevada a cabo desde finales de 2000 que implicó la privatización parcial de la fábrica. En términos concretos, ésta supuso no sólo la reducción de empleos a través de la aplicación de otro proceso de prejubilaciones, sino también la ruptura del vínculo salarial con Santana de los trabajadores traspasados a las nuevas empresas: una desmembración adecuada para proceder al cierre definitivo pocos años después.

## 6.4. Primer momento del Mercado Interno de trabajo en Santana (1955-1976): “Santana era una empresa ilusionante”

### 6.4.1. La atracción del personal

Tras el repaso de las principales aportaciones teóricas al concepto de MIT, destacando aquéllas de mayor interés para nuestra investigación, y el esclarecimiento de las particularidades del contexto español en relación a nuestro caso, nos proponemos analizar las prácticas de gestión de mano de obra a través de las etapas de desarrollo del MIT en Santana. Las Memorias e informes de la empresa, un listado de la plantilla empleada por Santana desde su creación facilitado por la dirección, así como entrevistas a directivos, a sindicalistas y sobre todo a trabajadores, constituyen las principales fuentes de información trabajadas para conocer las condiciones de movilización de la mano de obra, en lo que respecta al origen familiar y la formación inicial de los trabajadores ingresados en Santana; al proceso de selección y acceso a la empresa y a la posterior ubicación en la estructura interna mediante la asignación de categorías profesionales correspondientes a los diferentes puestos a lo largo del proceso productivo. Las condiciones de trabajo en la fábrica, en especial en los talleres, las relaciones establecidas con los mandos inmediatos y con los compañeros conforman los aspectos fundamentales para dar cuenta de la vida en la fábrica: el espacio en el que los trabajadores se apropian, interpretan y, a veces, reinventan el mecanismo del mercado interno como conjunto de normas.

Para Fernández Steinko la escasez de cualificaciones tras la Guerra Civil resultó un elemento decisivo en la organización del trabajo en las grandes empresas: [Éstas] “no podían «improvisar» trabajadores cualificados partiendo de entornos organizativos y tecnológicos que tenían a su disposición, de forma que la cualificación era un patrimonio más que valioso, su abundancia o escasez determina en gran medida la productividad empresarial, las calidades, la savia de buena parte de la economía” (1997: 490-491). De este modo, atendiendo a la escasez de cualificaciones en el contexto de mitad de la década de los cincuenta en Linares y al tipo de proceso productivo de Santana se articularon formas de trabajo marcadamente parcializadas y repetitivas, que convivían con elementos pre-tayloristas-artesanales. El fraccionamiento y multiplicación de puestos hacía posible la utilización de mano de obra poco formada y experimentada en aspectos industriales, dedicada al ensamblaje de maquinaria agrícola, la fabricación artesanal del Land Rover y, posteriormente, la producción de piezas –véase el capítulo cuarto correspondiente a la formación y desarrollo de la empresa.

Así pues, el personal con el que se inició la actividad industrial puede diferenciarse por su formación y experiencia industrial: Se incorporaron empleados con

formación superior, trabajadores con oficio y experiencia industrial y trabajadores de origen rural sin cualificación.

El grupo reducido de empleados con formación superior destinados a puestos técnicos y directivos se vio atraído por las altas remuneraciones de una empresa “ilusionante”, que ofrecía perspectivas de modernización, novedad y futuro, además de ventajas materiales complementarias como el acceso a viviendas de calidad.

*“¿Cómo era Santana? Pues era una empresa ilusionante, porque la gente que venía a Santana, pues veía una empresa moderna, una empresa con muchas perspectivas de futuro, con ilusiones, con gente que quería salir de la rutina, que querían modernizar, y era eso. Yo me acuerdo, de decir “Santana”, “Ah, pues sí, esa es una empresa”. Gusta, no es una empresa, ¡Es nuevo!”* (E. 1960, directivo desde la creación de Santana).

Los escasos trabajadores con oficio y experiencia industrial, procedentes del entorno, encontraban en Santana mejores condiciones laborales, tanto económicas como de aprendizaje y promoción laboral. La nueva fábrica ofrecía además un futuro de auge industrial.

*“Económicamente gané mucho más. Y luego que tenía mucho más campo, que es lo que a mí me interesaba. A mí lo que me interesaba tener campo para decir bueno de aquí a dos o tres años puedo ascender a esto, puedo esperar superarme a esto o a lo otro. Pero que yo allí en la Constanza, pues yo tenía muy poco campo, aparte de que la fábrica era antigua, iba a menos cada vez más, como al final ha pasado, que al final desapareció”.* (E. 1964.1, trabajador procedente de una empresa metalúrgica de Linares).

La cantidad de obreros de origen rural sin apenas formación contratados por Santana obtenían un empleo estable y mejoraban sus condiciones de vida<sup>139</sup>.

*“El principal problema era el tema de personal...Santana estaba en una zona poco industrializada, Linares, a pesar de que era una ciudad con cierta tradición industrial, pues, pero sobre todo, en las técnicas aquellas técnicas que eran modernas de fabricación que se pretendían meter, pues había poca gente profesional. Entonces, nos nutríamos de personal que venía del campo, salvo, algunos profesionales que se pescaban a dedo. De hecho, aquellas primeras glebas de personal pues, qué te digo yo, para traer técnicos aquí a Linares pues había que, aparte de pagarles*

---

<sup>139</sup> El origen campesino de buena parte de los obreros resulta una característica fundamental de los trabajadores de la siderurgia de italiana que estudia P. Villa (1990). Este hecho permitía comprender el ilimitado poder que la dirección tenía en la fábrica: “Su escaso nivel de estudios, el hecho de haber trabajado la mayor parte de su vida en el mismo departamento y su vínculo con su origen campesino contribuía a hacer que sus relaciones con el mundo exterior fueran muy débiles. Por otra parte, las cualificaciones de estos trabajadores eran específicas de la industria y de la empresa, por lo que sus posibilidades de hacer carrera estaban relacionadas necesariamente con su permanencia en la acería. Todos estos factores ayudan a explicar el hecho de que aceptaran el autoritarismo paternalista de la dirección” (209).

*mejor que en otros sitios, pues había que facilitarles casas, no había casas. Entonces, aquí había una residencia de peritos en la calle Sagunto, ahí hubo una residencia de peritos donde se le daba alojamiento a peritos que venían contratados de otros sitios, de Madrid, de Cádiz, de Sevilla...Santana tuvo que construir viviendas porque no había, se hizo los chalets de Santana para los ingenieros". (E.1960, directivo de Santana desde su fundación).*

Casi desde el momento de su creación, Santana persiguió proveerse de un personal formado según sus exigencias. De esta manera, la primera experiencia de una escuela propia de aprendices dio paso a un convenio en 1958 con las Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia (SAFA)<sup>140</sup>. Santana se nutrió de trabajadores cualificados a través de este puerto de entrada hasta principios 1973, cuando rompió los acuerdos con la SAFA –véase el capítulo cuarto de formación y desarrollo de la empresa. Los trabajadores procedentes de las Escuelas quedaban sujetos a la compañía mediante las expectativas de carrera y la garantía de la seguridad en el empleo<sup>141</sup>. Esta distinción de la mano de obra coincide con lo señalado en otras empresas del automóvil como Seat (Miguélez, 1975:35) y para un sector como la maquinaria industrial (Fernández Steinko, 1997: 75). Por otro lado, la atracción y reclutamiento de directivos y empleados de mayor formación radicaron en los salarios pagados para emprender una iniciativa respaldada por el Estado.

*"Santana llegó a la provincia de Jaén revolucionando los salarios, yo creo que a la provincia de Jaén y hasta a Andalucía. La gente entraba en Santana cobrando salarios claramente superiores a todo el entorno. Yo mismo, cuando yo terminé la carrera, me coloqué en Sevilla en Abengoa estoy hablando del año 56, y yo cobraba 1800 pesetas mensuales y allí estuve un mes porque Santana necesitó peritos yo me presenté a la convocatoria me quedé en Santana y mi primer salario fueron 4500 pesetas. La gente entró procedente de la Constancia, de las minas, de Córdoba de alguna empresa industrial, de Granada de los talleres del ejército que tenían empleados civiles y venían, no porque no tuvieran trabajo y encontraban trabajo en Santana, no, venían como el que iba al oeste, al Dorado, venían porque se les triplicaba el sueldo. Porque un señor que se levantaba a las 8 de la mañana, al día siguiente iba a trabajar a Santana y ganaba el doble". (E. 1956, directivo de Santana).*

---

<sup>140</sup> La creación de una propia escuela de aprendices constituye una práctica común entre las empresas del sector como parte de una política de empleo que garantizaba formación y promoción. Véase, por ejemplo, Renault (Moutet y Quenson, 2007: 72).

<sup>141</sup> "Al faltar la infraestructura de las instituciones de formación profesional, los programas estatales de formación profesional acelerada sirvieron para «alfabetizar» a los trabajadores agrícolas industrialmente inexpertos y sin cualificación técnica. Entonces, el aprendizaje especializado se realizaba principalmente en la empresa, en el mismo puesto de trabajo. Esta formación profesional o, mejor dicho, especializada, centrada en el taller, se reforzó y favoreció por medio de unos «ámbitos empresariales», también relativamente cerrados desde los puntos de vista de la legislación y de la política laboral, de la regulación de las condiciones de trabajo y empleo y de la movilidad de la mano de obra" (Pries, 1988: 89).

Los directivos fueron cooptados en su mayor parte en círculos abiertamente franquistas y falangistas como resultado de “una atracción de entendimientos”:

*“Se produce un acuerdo entre la universidad y Santana por razones...no lo sé, no digo obvias, pero sí por razones...no quiero entrar en el tema...pero supongo que serían por cuestiones políticas. Aunque la política no era no era el tema...fundamental.*

### ***Pero ¿qué quiere decir con política?***

*Sí, sí, bueno, cuando digo política, puedo decir por razones sociales o por razones...pero no te quepa la menor duda la universidad estaba un poco ubicada todavía en el falangismo. Santana, si quieres, había un conato falangista que era...Entonces, pues la unión en estos sentidos, el acuerdo en estos sentidos era más fácil. No fácil, sino que era, se producía muy frecuentemente cosas de estas [...] esos acuerdos conllevan una atracción de entendimientos”. (E. 1962, mando superior de Santana).*

Otros directivos y técnicos de alta cualificación procedían de ingenierías impartidas en el ICADE, como centro importante de formación de la iglesia católica para la tecnocracia española.

*“Nosotros como ingenieros de ICADE éramos, a nosotros nos llamaban “electrocuras”, en el sentido de que éramos ingenieros que estábamos muy ligados a los jesuitas. Y como los ingenieros de ICADE y el fuerte de ingenieros de ICADE, éramos ingenieros electromecánicos, pero, sobre todo,... donde más personalidad teníamos era la electricidad, o sea, el gran impulso eléctrico en España de producción y distribución de la red eléctrica y todo lo de la maquinaria eléctrica ha sido hecho por ingenieros de ICADE. Grandes empresas que favorecieron el desarrollo nacional, en España, pues fueron gestionadas y creadas por ingenieros de ICADE y por eso quizás era lo de “electrocuras”, o sea, primaba más la parte eléctrica que mecánica”. (E. 1960, antiguo directivo de Santana).*

En el contexto de la ciudad de Linares, la Escuela Politécnica de Minas constituyó un nexo de unión con Santana, al proveer de personal cualificado y actuar como centro de formación para sus técnicos, algunos de los cuales trabajaban en la universidad como docentes. Así, el espacio de la Escuela de Peritos aglutinó de una u otra forma buena parte de la élite social linarense concentrada en torno a los directivos de la fábrica.

*“Los primeros años, de aquí de Linares contratábamos muy poco. Por ejemplo, de aquí de la escuela esta [la escuela de Peritos], pues entran pocos, no habían muchos profesionales que salieran, todavía no. Pero Santana se fue nutriendo claro está, los peritos de Santana la mayoría eran de aquí de la escuela de Linares, e incluso pues de los ingenieros técnicos o peritos de minas, nosotros nos nutríamos de peritos de minas vamos que no eran gente formada en el tema mecánico, pero como tenían una base técnica importante, pues los utilizábamos para una serie de funciones importantes de planificación de cosas, aparte de que luego algunos de ellos luego eran gente que se transformaban muy bien, como tenían buena formación bastante*



*polifacética, pues se aprovechaban muy bien*". (E. 1960, ex directivo de relaciones industriales en Santana).

La capacidad de Santana para atraer personal en sus comienzos operaba sobre unas determinadas condiciones de movilización entre las que cabe destacar el alto nivel de desempleo, los bajos salarios pagados en el entorno, la desprotección social, las escasas oportunidades de hallar un empleo y el recurso a la emigración –véase el capítulo segundo del contexto de nacimiento de la empresa. El origen familiar de los trabajadores que han ido afluyendo a la fábrica nos permite profundizar sobre estas circunstancias.

#### **6.4.2. El origen familiar: “En el año 60 prácticamente casi todos estaban buscándose otra forma de vivir”**

La eficacia de la estrategia empresarial de atracción y aprovisionamiento de fuerza de trabajo resultó posible gracias al contexto socio-histórico de creación de la empresa: los trabajadores entrevistados nacidos en plena postguerra hablan de hermanos muertos por desnutrición y enfermedades asociadas a condiciones de penuria.

*“En aquella época era frecuente que murieran críos cuando llegaba el verano por las diarreas y por esas cosas. Mi madre era una mujer muy fuerte y luchó mucho pues para criar, en tiempos difíciles, porque ya te digo mi padre pues sí, tenía una carpintería, pero unas veces había trabajo y otras veces pues había menos...*

##### **¿De qué murieron sus hermanos?**

*Bueno, pues eran mayores que yo los dos, de acetona, me parece que murieron...Sí, de acetona, casi se contagiaron. Somos cinco hermanos hombres ahora y entonces murieron un niño y una niña, la única niña que tuvo mi madre pues murió con tres meses. En el plazo de tres meses se le murieron dos”* (E.1956.2, nacido en Linares en 1943).

La línea divisoria en esta época radicaba en pasar hambre o no y, sin embargo, la mayoría asegura haber tenido medianamente cubierta dicha necesidad. Al hablar de la posición social y el nivel de vida de su familia, la mayor parte de los entrevistados subraya las privaciones sufridas en aspectos de primera necesidad como la ropa o la falta de condiciones y espacio de sus viviendas. Algunos de los nacidos en los años cincuenta se vieron empujados a la vida laboral desde jóvenes. El trabajo infantil, ya fuera como ayuda familiar en la pequeña explotación agrícola o como aprendiz en algún negocio de Linares, constituyó una obligación relativamente frecuente entre ellos.

*“Estuve primero trabajando, mi vida ha sido, uf, nada más que trabajar. Con 12 años estuve trabajando en la calle nueva en un bar que le decían Las Vegas y*



*también...un par de años estuve ahí, porque con 15 años me fui a trabajar a los pintores y ahí estuve hasta que me fui a Santana". (E.1969, nacido en 1949).*

La mayoría de los que entraron a la SAFA como paso previo a su incorporación a Santana lo hicieron a edades relativamente jóvenes, constando que en algunos casos ya eran aprendices con los 14 años recién cumplidos. La fragilidad de los recursos familiares, dada la inexistencia de protección social pública, se ponía en evidencia con el despido, la enfermedad o la defunción del cabeza de familia, convirtiéndose el salario del joven trabajador de Santana en el único sustento de la familia.

*"Pero que ha sido una infancia, dijéramos, o una adolescencia un poco dura en principio. Porque claro quedarse sin padre con 15 años y mi madre que tampoco tenía pensión porque mi padre era autónomo y aquello pues no era fácil y tenía mucha responsabilidad porque si no aprobaba esas asignaturas es que ya tenías que..." (E.1956.1, nacido en 1941).*

El valor económico de los hijos seguía siendo grande para estas organizaciones familiares. Tanto es así que prácticamente todo el dinero que ganaban en su etapa de solteros pasaba a las arcas familiares, siendo la madre, la mayoría de las veces, la encargada de planificar el ahorro del hijo con vistas a la formación de su familia. De esta manera, el empleo de algún familiar en Santana suponía el acceso a bienes de consumo y, por tanto, a estándares de bienestar insospechados hasta el momento.

*"Mira, los primeros años, los primeros años de empezar a ganar dinero, pues el dinero iba para mi casa porque tenían bastante necesidad y bueno, pues yo antes de irme a la mili compro un televisor allí en Santana, los Caster, qué entonces, los santaneros con los televisores caster, no se me olvida la marca. Entonces, mi madre me abre una cartilla y yo todo el dinero se lo daba a mi madre y ella parte del dinero que le daba lo metía en la cartilla. Entonces cuando pasa un tiempo, yo tengo en la cartilla 50 mil pesetas, eso era un capital. Entonces, digo que quiero casarme, le digo a mi mujer que tengo dinero y nos podemos casar y empezamos y vamos a ver unos muebles, los vamos pagando poco a poco. En fin, yo me caso con muy pocas cosas ¡eh!, yo cuando me casé no tenía ni frigorífico ni televisor". (E.1961.2, nacido en 1942).*

El mismo hecho de entrar a la empresa, sobre todo para los que accedían desde la SAFA, formaba parte de una estrategia familiar en busca de un empleo con mejores condiciones que los ofertados en el entorno. Con frecuencia las solicitudes eran recogidas por vecinos o familiares, intentando ampliar la red de conocidos contratados por Santana. En algunos casos, la entrada a la empresa por parte del hijo implicó la mudanza de toda la familia a Linares desde diversos pueblos de la provincia, pues "en el año sesenta prácticamente casi todos estaban buscándose otra forma de vivir que no fuera...[el campo]". (E.1964.2, nacido en 1947).

Quizás uno de los elementos más importantes de las diferentes estrategias familiares se encuentra en la determinación de la dimensión del grupo familiar. Gribaudi (1987) comprobó en su estudio sobre el proletariado turinés de origen rural a

principios del siglo XX cómo el comportamiento reproductivo de la familia podía cambiar en función del momento en los “itinerarios de integración” de ésta. La toma de conciencia de que la reducción del número de hijos mejoraba las posibilidades de la familia “es uno de los elementos que caracterizan los itinerarios urbanos de las familias [...] Existe una orientación hacia un mayor control de los nacimientos hacia una familia ideal de dos hijos solamente, que se convierte en masiva y general a medida que la integración se hace más antigua. Y esto a pesar de la propaganda demográfica fascista” (1987: 101-102). En el caso de los *santaneros*, aunque carecemos de una muestra suficiente para comprobar un posible cambio de pauta reproductiva en el periodo de tiempo comprendido entre su familia de origen y su familia formada, la media de 2,3 hijos entre los entrevistados, siendo 3 el número de hijos más frecuente, apunta a la existencia de planificación familiar. Del mismo modo, el cambio del papel jugado por los hijos es ostensible, ya que mientras los entrevistados subrayan la necesidad de ayudar a sus padres y hermanos, sus hijos parecen haber dejado de tener dichas funciones para pasar a ser destinatarios de las inversiones y ayudas de los padres.

*“Entonces, lo más bonito de aquella época, por lo menos, para una madre era que llegaba el sábado y todo el mundo le daba el sobre a su madre. Eso después, porque yo tengo hijos con 28 años, yo no he visto que mi hijo le dé el sobre a su madre, pero bueno no está aquí ni aunque viviera aquí. Eso ha pasado a la historia también. Hoy los niños cobran su sueldo, para ellos...y aparte pues se les ayuda.*

**¿Pero su madre le exigía?**

*Era la costumbre.*

**Pero ella lo esperaba.**

*Era la ley y además que tú te sentías muy satisfecho, todo el mundo el sobre. Luego tu madre naturalmente te daba para el fin de semana, para el domingo y en fin, pues tenía que comprarte ropa, ya ves tú el sueldo, por mucho que fueran 10 pesetas o 15, pero bueno más que el importe, que ayudaba bastante, que ayudaba mucho, era el hecho, además se tenían muchos hijos para que fueran ayudando y ahora es un problema tener muchos hijos, ya ves los medios que se ponen para no tener hijos”. (E.1956. 2, nacido en 1941).*

Según la profesión de los padres de los trabajadores entrevistados de Santana, podemos diferenciar tres categorías –no asimilables automáticamente a diferentes medios sociales–: de origen rural, de origen obrero industrial y de trabajadores con oficio. Salvo aquéllos cuyos padres tuvieron un negocio próspero –2 de un total de 30–, el resto fueron criados en condiciones económicas que ellos califican de regulares o con carencias. La búsqueda de un empleo en la exigua industria jiennense y/o en la emigración para algunos entrevistados de origen rural constituyó su única salida, dada la imposibilidad de reproducir las condiciones de sus padres, pues una vez hechas las particiones de tierras entre los hermanos, seguir viviendo del campo sólo era viable para aquéllos que se casaban con cónyuges que aportaran otras tierras.

*“Económicamente, llevábamos una vida tranquila, se comía, pero poco más. Económicamente bajo, una renta baja, porque eso no daba para mucho. De hecho conforme nos íbamos casando pues teníamos que ir buscándonos la vida. Luego ahí influye otra cosa, si uno se casa con otra persona que también es del campo y cada uno tiene un trocito de tierra, ya de ahí va partiendo y son trabajadores, porque bueno yo tengo amigos que tenían la misma situación que yo y hoy tienen muchísimo dinero, pero está todo estudiado, o sea, que ellos tienen mucho dinero, pero ahora tienen 3 o 4 hijos y tienen que volver a partir y ya tenemos otra vez el mismo problema”.* (E.1979, nacido en 1951).

En general, el origen de los entrevistados implicaba la articulación de estrategias colectivas en las que la búsqueda de un empleo en Santana resultaba el modo más eficaz y exitoso de hacer frente a una época de enormes dificultades y de nula protección social, sobre todo para aquéllos que tuvieron que afrontar la muerte de su padre, el despido del cabeza de familia o la penuria económica.

#### **6.4.3. La formación inicial: La SAFA, una escuela donde “éramos todos hijos de trabajadores”**

Las Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia (SAFA), fundadas por los jesuitas para ofrecer formación a los vástagos de la clase trabajadora, supusieron la forma de obtener personal cualificado muy escaso en aquel momento. La SAFA contaba con tres centros en la provincia de Jaén: los de Linares y Andújar y Úbeda, en régimen de internado. Los trabajadores que entran en Santana a través de la SAFA desde 1958 hasta 1973 –años del inicio y finalización del convenio– presentan un perfil común y diferenciado de las generaciones incorporadas después de esa fecha. Los padres de los ingresados en dicho periodo eran en su mayor parte trabajadores con oficio o empleados, cuyos hijos llegaron a ascender a puestos de responsabilidad e incluso a puestos técnicos relevantes en oficinas<sup>142</sup>.

Las Escuelas de la SAFA eran la única forma de acceso a los estudios para la clase obrera, por cuanto significaba “tener una profesión, tener un oficio” en una empresa que por entonces prácticamente era sinónimo de prosperidad.

***“¿Pero de dónde le viene la idea de ir a Santana?”***

*No, esa idea no la daba yo, porque yo era un crío, la daba mi padre que el porvenir estaba en Santana y entonces como tantas personas lo que querían era colocar a sus hijos en Santana.*

***¿Y sabe cómo se hace ese proceso, si su padre va a hablar a la empresa...?***

---

<sup>142</sup> En casos como la Renault, las carreras de los antiguos aprendices formados en sus escuelas describen líneas claramente ascendentes en tiempos relativamente cortos (Costa-Lacoux *et al.*, 2007: 73).

*Ese proceso se hace igual que se hace ahora, o sea, el proceso siempre es el mismo: o se echan solicitudes o se buscan amistades que estén relacionadas con la empresa, no hay otro proceso. Las tarjetas existían antes, hoy y mañana. Eso no va a cambiar nunca". (E.1957.3).*

De este modo, para gran parte de nuestros entrevistados estudiar en la SAFA supuso un avance con respecto a sus padres que habían vivido una época de calamidades<sup>143</sup>. La bifurcación tradicional del sistema educativo tras la etapa primaria entre los estudios de bachillerato y formación profesional reproducía en los recorridos educativos las determinaciones sociales, puesto que los hijos de los obreros cursaban formación profesional y los hijos de profesionales y propietarios optaban por el bachiller, teniendo la universidad como horizonte posible.

*"Había dos opciones en los tiempos en los que yo estudiaba, había nada más que dos opciones: o te ibas por el instituto o la escuela industriales, que eran éstas. El instituto era más bien para, el instituto de bachiller para estudiar una carrera universitaria. Nosotros, los que escogíamos la rama profesional pues tenías siempre la posibilidad, por ejemplo, yo cuando terminé hice la reválida y haciendo un primer curso de perito, de primer curso de preparatorio, pasar inmediatamente hacías tres cursos y eras perito, con la reválida aprobada". (E.1961.1).*

Los trabajadores que recibieron formación en la SAFA pudieron desempeñar los puestos más cualificados y aspirar a carreras ascendentes en el organigrama de la empresa. La mayoría de éstos mantuvo el nivel medio de formación adquirido en la escuela profesional y unos pocos continuaron sus estudios con la intención de cursar la titulación de ingeniero técnico, puesto que, hasta principios de los setenta, con el título de oficialía podía realizarse la maestría en la escuela de peritos y, después, mediante un curso preparatorio, acceder a la carrera universitaria.

*"Cuando yo estaba trabajando yo saqué mi maestría. La saqué antes de irme a la mili y la hice estando en Santana: compatibilizaba el trabajo con el estudio. Porque, yo tuve suerte, vamos, perdón, yo tuve mala suerte. Cuando yo salí de la SAFA antes se terminaba oficialía y podías pasar haciendo un curso de preparatorio a minas o a peritos, a industriales y a minas, las mala sombra que cuando yo salí, en ese momento cortaron eso. Cambiaron los sistemas de estudios, entonces ya no se podía pasar de oficialía directamente a hacer peritos y yo tuve que hacer un curso de precou, aquí en la escuela de peritos y ya no sabía ni por dónde tirar porque me habían cortado vuelos. Yo venía de formación profesional y el único acceso que teníamos para poder sacar una carrera o a nivel de diplomatura era eso, y aquí en tu propia ciudad. Pues a mí me cortaron, he ido siempre tarde y trabajando para poder sacar los estudios siempre". (E.1973).*

---

<sup>143</sup> Las estrategias familiares conforman una parte importante del proceso de movilización de la mano de obra: "Para las familias, la escuela se convirtió tanto en un medio de quedarse en la región parisina como de acelerar la movilidad social de sus hijos" (Moutet y Quenson, 2007: 77).

Los que consiguieron terminar este recorrido, a pesar de las dificultades para compatibilizar los horarios laborales y los de clases, llegaron a puestos técnicos en la empresa e, incluso, de responsabilidad, pues en este momento los estudios universitarios garantizaban la obtención de una plaza acorde. Aunque, no todos los que intentaron compaginar trabajo y estudios consiguieron finalizar su formación académica, ya fuera porque la dureza del trabajo impidiera una adecuada dedicación, el peso de la inmediatez, al tener la cuestión salarial resuelta o la falta de recursos para sobreponerse al obstáculo de materias clave como las matemáticas; razones todas ellas que atañen a las dificultades de la clase obrera para formarse.

*“Mi padre mientras que estaba con trabajo, pues él me apoyó para que fuera a estudiar peritos y entonces empecé a estudiar peritaje e hice el preparatorio, de adaptación que había, pero resulta que me era imposible. Me era imposible porque estaba trabajando de peón, pero de peón. Entonces en aquellas épocas de peón no tenía la cantidad de cosas que hay ahora, era más físico. Un trabajo muy duro, muy fuerte, de mucho empujar, levantar pesos, que ahora hay muchas carretillas que te lo levante. Entonces llegaba reventado. Y qué pasó, pues que tenía que estar levantándome a las 5 de la mañana para ir a trabajar y una semana sí venía a clases y otra semana no, me iban los conceptos, pero que no. Y como resulta que la que tenía floja eran las matemáticas, pues las suspendí. Cuando suspendí las matemáticas, pues dije yo “ya”. Yo como no cambien eso, no puedo levantarme. Si era imposible. Y resulta que cuando terminas cansado físicamente, no tienes recursos para otra cosa. Dejé los estudios, ya dejé los estudios totalmente”.* (E.1968).

Asimismo, el hecho de contar con ingresos propios y, por ende, con posibilidades de formar una familia para algunos de los entrevistados restó atractivo a una inversión futura como la de continuar estudiando, abandonando los estudios en el grado de maestría. Para otros, las cargas familiares fueron la causa principal que anuló la oportunidad de proseguir su formación académica.

*“Hice la reválida y aprobé, claro, saqué la reválida y ahí fue donde yo ya me retiré, ya no quise seguir estudiando, porque yo ya entré a trabajar en Santana, yo ya estaba novio, y bueno como, uff, el trabajo lo tenía seguro, porque te hacían plantilla, es decir, inmediatamente, pues ya...me habitué a aquello y bueno, he seguido y no me ha ido mal”.* (E.1961.1).

Una vez que la dirección de la empresa rompió el convenio con la SAFA y ésta dejó de ser el cauce de aprovisionamiento de mano de obra, el perfil formativo de los trabajadores cambia, al igual que los puestos en los que son ubicados. Así pues, a partir de 1974 predominan los trabajadores que proceden de familias en las que el padre era obrero industrial o dedicado a labores agrícolas o ganaderas. Estos trabajadores de escasa formación, que alguno había conseguido al realizar cursos profesionales en el PPO (siglas con las que se conocía popularmente a la formación profesional) o en la Acelerada (con idéntico fin que la anterior), terminaron ubicados en las partes

más duras del proceso productivo. En el otro extremo de este segundo contingente se encuentran algunos empleados que entraron a la empresa entre finales de los setenta y 1980 como peritos e, incluso, terminaron los estudios trabajando en Santana.

La mayoría de los obreros ingresados tras la ruptura del convenio con la SAFA no había terminado sus estudios primarios, puesto que su paso por la escuela había sido fugaz e intermitente, recurriendo, en ocasiones, a los servicios de maestros rurales que daban clases nocturnas en casas particulares.

*“Yo empecé la escuela a los cinco o seis años, pero la escuela pública, lo que es la escuela normal de cualquier crío hoy en día estuve poco tiempo. Nosotros la escuela que más hicimos fue por las noches, era después de trabajar o lo que sea, había personas, maestros sin titulación, sin título que se dedicaban, porque nosotros no vivíamos en el mismo pueblo, vivíamos en una aldea con siete u ocho casas muy cerquita del pueblo, y entonces teníamos allí como un local y venía un maestro y nos daba dos horas por las noches, por ejemplo de 7 a 9, o de 8 a 10 según las edades. Y allí fue más o menos donde aprendimos lo poco”.* (E.1979).

Los niños participaban en la economía doméstica en la medida de sus posibilidades: los chicos cuidando ganado, por ejemplo, y las chicas gobernando la casa y a sus hermanos. La falta de formación inicial en el momento de buscar empleo la compensaron con cursos en el PPO o en la Acelerada que, efectivamente, les ayudaron a realizar las pruebas técnicas de acceso a la empresa.

*“En la escuela yo estuve poco tiempo, lo que pasa es que luego yo no lo dejé, luego con 17 años seguí otra vez yendo por las noches, que fue cuando ya me saqué el certificado de estudios primarios, luego hice un curso del PPO, no lo dejé. Y luego ya recién venido de la mili pues con 22 ó 23 años fue cuando hice lo de la Acelerada con vistas ya a colocarme en lo que es la industria”.* (E.1979).

Algunos entrevistados obtuvieron el certificado de estudios primarios años más tarde a través de cursos nocturnos o durante el servicio militar. En este segundo contingente de trabajadores (los que ingresaron tras la ruptura de convenio con la SAFA) encontramos algunos que abandonaron la escuela ante la inexistencia de garantías de obtener un empleo en Santana. Luego el grado de formación obtenido está en relación con las posibilidades de colocación que ofrezca el título. Asimismo, y a diferencia de las primeras generaciones, éstos últimos probaron con mayor frecuencia la salida de la emigración, siendo Barcelona el destino más frecuente. No obstante, en muchos casos la experiencia fue breve, pues las condiciones del empleo y de vida obtenidas no les compensaron.

*“Entonces, bueno allí mayormente mi trabajo laboral, porque en mi casa yo estaba con mis padres que teníamos allí ganado y entonces, pero yo no he trabajado con nadie, nada más que en la casa. Y entonces, y ahí sí al irme a Barcelona, porque ya tenía que casarme, me busqué, como llevaba lo de la Acelerada hecha, pues entonces me coloqué allí en una empresa donde trabajaban mecanizados para la Seat.*

### **Una empresa auxiliar de la Seat.**

*Sí, una empresa industrial. Estábamos allí doscientos y pico y bueno allí ya empecé yo a trabajar.*

### **¿Qué sitio era de Barcelona?**

*En San Adriá del Besos. Y entonces pues ya empiezo allí a trabajar y bueno, que por cierto estuve trabajando 12 horas por de noche, porque había que hacer unas piezas que corrían mucha prisa pero era todo un año. Entonces allí a la gente no le gustaba por de noche parece ser estar, entonces el hombre además de tu sueldo ofrecía un suplemento bastante alto que casi doblaba el sueldo y entonces pero tenías que estar 12 horas y de noche todo un año.*

### **¡Todo el año!**

*Todo el año, y así me tiré un año enterico, de 12 horas como yo estaba moicico yo lo que quería era ganar dinero para poder comprar un piso allí en Barcelona y casarme, pues todo el año me lo chupé allí de 12 horas”. (E.1977.2).*

En el caso de Santana, al igual que en otras empresas que contaban con escuela de aprendices, la SAFA jugó un papel fundamental como espacio de socialización obrera<sup>144</sup>. El ambiente generado en la SAFA debido al origen común de los alumnos es recordado por la mayoría con agrado. Un alumno procedente de bachiller percibió con claridad las diferencias entre el ambiente de un instituto de bachillerato y las Escuelas Profesionales, en especial el trato entre los compañeros: “*más bien bárbaros*” en la SAFA.

*“La gente que yo conocí en la SAFA era gente absolutamente distinta a mí, vamos, yo no los había visto nunca. No había nadie que viniera de bachilleres. Luego, al final como es natural, pues haces muy buenos amigos, ¿no? Pero, quiero decir, pues gente nueva cuando llegas a un sitio y todo es nuevo y el ambiente es nuevo, las costumbres nuevas. La formación profesional no es el bachiller, ¿no? Quiero decir, que es una cosa muy distinta. Se practicaba deporte, en el instituto no. Allí se jugaba al fútbol como bestias y se partían piernas, quiero decir, era un ambiente que parecía más bien de bárbaros en comparación con aquello, pero bueno, tampoco tuve yo demasiado trauma, ni demasiados problemas en aquella época. Luego, yo me distinguí enseguida porque, vamos me distinguí...o se fijaron en mí. A mí me gustaba mucho tener cualquier tipo de actividad, entonces, monté enseguida un grupo de teatro, empezamos a hacer periódicos, o sea, organizábamos fiestas con motivo de cualquier cosa, pues una fiesta para los padres. Entonces, me movía mucho y, pues aquello hizo que los curas se fijaran un poco en mí, ¿no?” (E.1957.2).*

Las oportunidades de salir a estudiar fuera del pueblo eran muy escasas para quien no fuese el hijo del farmacéutico, el médico o el terrateniente. Por ello,

---

<sup>144</sup> La mayor implicación sindical y política de los trabajadores más formados resulta una constante en casi muchas concentraciones obreras como por ejemplo la industria siderúrgica estudiada por P. Villa, (1990:209).



la figura del maestro de escuela que desempeña el papel de valedor del hijo ante los padres con la intención de que éste pudiera seguir estudiando resulta común en sus historias. La mayoría de los alumnos de la SAFA lo eran gracias a becas de la propia institución, así que la presión de tener la oportunidad –quizás la única– de estudiar y acceder a un “buen empleo”, junto con la experiencia del duro trabajo familiar y la escasez de recursos, en general, actuaban como acicate para esforzarse en sus estudios.

*“Se paró el viento y tuvimos que coger y parar, el trigo estaba casi a flor y tuvimos que parar de aventar. Aquella noche tuvimos que dormir en la era y al día siguiente empezamos otra vez a aventar cuando se levantó el viento, pero se levantó el viento a solano que era el aire más caliente y terminamos de aventar a eso de las cinco de la tarde. La era era un banco de arena y sudabas y parecía una sartén, pues cuando ya estábamos echándonos un cubo de agua, porque duchas no había, pues por la cabeza para refrescarte. Me acuerdo que decía mi padre “esto es para cuando te vayas a Andújar, no mantengas la beca”. Había otra conciencia del esfuerzo y de todo. O a lo mejor era la circunstancia mía. Pero, claro en la SAFA no podías deslizarte, o sea tú suspendías en junio y si no aprobabas en septiembre, te salías de la SAFA. O sea, la selectividad era salvaje. No te daban la opción de repetir curso. Entonces, cómo veras...”. (E.1964.2).*

Todos los ex-alumnos de la SAFA destacan la formación “integral” que proporcionaban las Escuelas, también en régimen de internado en Úbeda y Andújar. En primer lugar, técnica y académica, pues en comparación con el raquítrico y deficitario sistema educativo en aquellos tiempos, la SAFA ofrecía mejor formación, incluyendo actividades extra-escolares deportivas como el fútbol, el baloncesto o el balonmano, grupos de teatro, talleres donde se analizaba la prensa del momento o la biblioteca. El acceso a estos recursos constituía un privilegio en el sistema educativo del momento. Un trabajador de la SAFA de Úbeda subraya la importancia de la disciplina diaria que incluía gimnasia, aseo, desayuno y misa. Asimismo, la experiencia del deporte suponía un incentivo en el que “encontrar un sitio donde eras muy bueno y podías superarte y a mí aquello me pareció muy bueno” (E.1964.3). De este modo la formación humanística, el ejercicio de la reflexión y las actividades creativas que brindaba la Escuela supusieron un recurso inestimable en la educación de estas generaciones.

*“Nosotros teníamos aparte de las asignaturas propias...unas nociones, por ejemplo, de historia, de geografía, de religión, lengua, literatura, luego ya más adelante nos dieron inglés, que entonces no se estudiaba eso en ningún lado. Inglés con un profesor nativo que tuvimos. Las clases de religión ya no eran catecismos, sino que fue estudiar historia de los evangelios, investigación incluso. Y en el plan puramente humanístico ya otros temas, por ejemplo, hacíamos aulas que eran investigar los periódicos, coger todos los periódicos y leernoslos y cada uno los estudiábamos para ver qué noticias había en aquel momento, los movimientos que había en el mundo. Todo esto se apartaba mucho. No es que se apartara es que era un complemento de lo que era puramente el programa establecido por el gobierno”. (E.1966).*



En segundo lugar, la SAFA inculcó a sus alumnos una preocupación por cuestiones sociales, una educación “humanista, al calor de las encíclicas de los Papas más sociales”, de “solidaridad con los más débiles”, “en la línea del compromiso con la sociedad en la que vivías” que difería de la doctrina oficial de la Iglesia española.

*“La SAFA de entonces... pues era digamos una formación, digamos, en aquellos momentos de la más abierta y completa que había, puesto que, a pesar de que te obligaban a que tenías que ir a misa todos los domingos y toda esta cantidad de cosas, porque estaba y sigue estando gobernada por jesuitas, por la compañía de Jesús, pero, sin embargo, te daban una formación técnica y moral. En el sentido técnico, pues lógicamente de la Sagrada Familia de toda Andalucía hay ahora mismo técnicos en todos sitios y en el sentido, moral pues te daban una línea de acción. Una línea de compromiso con la sociedad en la que vivías. Entonces eso de alguna manera, pues fue despertando en algunos de nosotros, fue despertando el interés por las cuestiones sociales”.* (E.1957.3).

La SAFA aportó nuevas ideas y prácticas de reflexión sobre aspectos culturales y sociales que ampliaron las perspectivas de una juventud adoctrinada en el franquismo. Por otro lado, y al mismo tiempo, la Vanguardia Obrera, dirigida en la SAFA de Linares por el profesor Estanislao Fernández Sánchez, formaba a los alumnos en la moral cristiana, aunque posteriormente fueron cobrando mayor protagonismo temáticas de la realidad social, en particular los aspectos laborales. La oportunidad de trabajar con generaciones sucesivas permitió que tales planteamientos tuvieran continuidad entre los alumnos de la SAFA. Una experiencia que se extendió más allá de su periodo escolar, al seguir muchos de ellos en contacto a través de la asociación de antiguos alumnos.

La diferencia entre la HOAC y la Vanguardia Obrera se hallaba en su composición, pues los miembros de la HOAC eran obreros de más edad, muchos de ellos mineros, a los que se formaba e informaba de sus derechos sociales y laborales, aparte de la instrucción religiosa. La HOAC estaba implantada en el barrio obrero de San José, auspiciada por el cura Francisco Calleja. Por su parte, la Vanguardia estaba destinada a jóvenes con una fuerte vinculación con la SAFA que, una vez incorporados a la empresa, confrontaron sus planteamientos con la realidad fabril, “*de una forma progresiva, siempre con el miedo también del sistema represivo que había*” (E.1964.2).

A principios de los setenta, la estructura de la Vanguardia Obrera cambió para convertirse en comunidades de base con un componente más ideológico e implicado contra la dictadura. El compromiso religioso exigía el político.

Finalmente, la dirección de Santana rompió el convenio con la SAFA, arguyendo la existencia del vínculo entre las enseñanzas en la Escuela y la formación de líderes sindicales reivindicativos:

*“Los primeros conflictos están relacionados con gente aprendiz de Santana, que se mueve en el aspecto laboral, que a su vez se presentan a enlaces sindicales*

*en las elecciones para tratar de introducirse en el sindicato vertical y ahí se dan cuenta que no pueden seguir incorporando a gente de la SAFA. Entonces, se les acusa de rojos, en aquella época reuniones del consejero, parece que era Sáez de Montagut con los directores de la SAFA y les dicen que no podían seguir así, que si los rojos que si comunistas que si no sé cuentos, y por eso se corta el convenio...”. (E.1973).*

El aprovisionamiento de la mano de obra cualificada en un contexto de escasez de profesionales industriales significó una condición necesaria para la puesta en marcha de Santana. La experiencia educativa de los alumnos de la SAFA trascendió la faceta técnica para convertirse en un espacio de socialización política determinante en las relaciones laborales de la fábrica.

#### **6.4.4. El acceso a la empresa: “todos hemos tenido un empujoncito, todos”**

Las redes de reclutamiento del resto de personal, aparte de la Escuela de la SAFA, se circunscribían al medio geográfico más cercano: en este sentido, aunque las siguientes palabras de Gaudemar se refirieran a los mercados locales de principios del siglo XIX, son pertinentes en nuestro caso: “La relativa territorialización de los mercados de empleo asegura, al mismo tiempo, buena parte de su vigilancia: la red de las distintas relaciones sociales hace que el anonimato sea imposible o casi imposible” (1981: 114). La Reglamentación Nacional de 1946 recogía la preferencia en la contratación de hijos y huérfanos de los operarios y los convenios posteriores ampliaron la variedad de parentescos<sup>145</sup>. Las redes de parientes, amigos y vecinos aseguraban un control informal sobre la conducta de una persona (Sánchez, 2004: 162), al tiempo que permitían inferir a la empresa –a modo de señales– el tipo de comportamiento esperado, ejerciendo de esta manera un control *a priori*. Por ejemplo, la información podía proceder de un vecino:

***“Y ¿cómo te enteras de que están pidiendo personal?”***

*Me enteré de casualidad porque había allí un vecino donde yo vivía que ya estaba trabajando en Santana en la oficina y más que a mí, se lo dijeron a mis padres que había una posibilidad de entrar en Santana para lo que era, para el aprendizaje y efectivamente fue así”. (E.1956.1).*

16 años después, la importancia de los contactos familiares para entrar seguía intacta:

***“Bueno, ¿y cómo entras a Santana?”***

*Estaba mi hermano allí, por entonces entraba muchísima gente a Santana, por entonces en esas fechas Santana estaba creciendo muchísimo y..bueno pues a*

---

<sup>145</sup> Villa en su estudio sobre la estructuración de los mercados de trabajo, muestra cómo en el caso de las empresas siderometalúrgicas, éstas invitaban a los miembros de la dirección, a los capataces, al personal supervisor y a los propios trabajadores a proponer y presentar candidatos a la contratación (1990: 128).

*través de él, hicimos un examen, porque yo había hecho, aparte de yo estar trabajando en la construcción, yo había hecho varios cursos: cursos de soldadura, cursos de mecánica, de montador en SAFA". (E.1972).*

No obstante, los aspirantes a puestos directivos contaban con un «capital social» mucho más abundante y diversificado que el común de los obreros<sup>146</sup>, que acudían a familiares o personas influyentes en los medios locales como el párroco del pueblo, algún dirigente local falangista o maestros.

*"Entonces mi mujer me dijo vente y te examinas en Santana, porque tú como mecánico tienes más posibilidades...aparte, bueno si hay que coger, porque a mí que no me diga nadie que todo el mundo que ha entrado a Santana ha entrado por méritos propios, todos hemos tenido un empujoncito, todos. Y yo te digo todos, to-dos, antes y ahora.*

### ***Y ¿cuál fue su empujoncito?***

*El empujoncito es que yo en el tiempo ese, tú no habías nacido, el teleclub de la falange, claro, entonces se organizaban los hogares de la falange [...] Porque él estaba allí de maestro de escuela y no es que él fuera nunca maestro mío, porque nos conocimos cuando yo tenía ya 16 o 17 años. Pero bueno él tenía muy buena relación con Salmerón que era jefe de personal de Santana y que la mujer de Salmerón era igual que la señora de este profesor amigo mío". (E.1976).*

De este modo, la red social actuaba como canal de información y aval para hacer efectiva su entrada en la empresa. La importancia de la recomendación del aval y/o de ser familiar de un productor estaba en la información "extra" que la dirección no podía obtener a través de la entrevista y, por supuesto, en el inestimable control ejercido sobre el trabajador desde su propio medio social. Los convenios estipulaban la realización de pruebas teóricas y prácticas y una entrevista personal para poder ser contratado. Igualmente, los aprendices de la SAFA debían superar todas las materias y un ejercicio final para acceder a la empresa. Este trabajador, sin formación apenas, ingresado a finales de los cincuenta da idea de cierta criba en el acceso a la empresa:

*"Y de Santana me llamaron y fui a examinarme y me aprobaron. Y ya pues como los terreros [parte exterior de las minas] estaban terminando pues entonces, me salí. Y estuve unos meses en los albañiles, de peón de albañil hasta que, como ya sabía que me iban a llamar, estaba aprobado de peón en Santana. Y ya antes de entrar en Santana, fui a hacer unos cursos, porque antes de entrar en Santana empecé a hacer un curso de tornero.*

---

<sup>146</sup> Granovetter pone de manifiesto cómo, particularmente en las especialidades profesionales y técnicas, las redes sociales caracterizadas por vínculos débiles (contactos) constituyen un medio eficaz y operativo en la búsqueda y obtención de un empleo (2000: 49).

### **¿Y dónde lo hacías?**

*Aquí en la SAFA. Y estuve ahí un poco tiempo. Y el teórico lo, de los que íbamos, el teórico sí lo aprobé, de especialista, pero el práctico era del torno, como estuvimos muy poco tiempo, pues no nos aprobaron a ninguno. Entonces yo tuve que repetir otros tres meses, entonces, sí nos pusieron el práctico más formal y lo aprobé. Y entré, ya entré, bueno entré de peón en Santana”. (E.1957.1).*

Sin embargo, la superación de los exámenes para un determinado tipo de trabajo, incluso con experiencia previa demostrada, en raras ocasiones implicaba la contratación con la categoría requerida por el puesto al que se aspiraba, ya que la empresa afirmaba no disponer de tales vacantes, en cuyo caso el candidato accedía a ingresar en un puesto cualquiera con la esperanza de ascender de acuerdo con su capacidad y expectativas. De este modo, la dirección se aseguraba de cumplir con el requisito de que los nuevos ingresos se produjeran en las categorías más bajas<sup>147</sup>. El desajuste entre la prueba realizada y el puesto vacante resultaba hartamente frecuente.

*“Entonces, me hicieron un examen de ajustador, porque yo la oficialía que hice fue de ajustador y aprobé para utillaje, para hacer piezas de utillaje. Pero bueno, se pasaba el tiempo y no llamaban hasta el punto que llegué, pues aquí hay que decirle algo, achacarle algo de que si no. Entonces, fui al jefe de personal, hablé con él y le dije que si no me llamaban, que no me llamaran que me iba a Barcelona a trabajar... “es que mire usted, es que no hay plazas de lo que usted se ha examinado, usted está aprobado, pero no hay plazas. Ahora si usted supiera de verificación que hay”. Claro, era precisamente lo que yo era en la Constancia, similar, verificación y trazador mecánico, yo conocía todos los aparatos de medida”. (E.1964.1).*

Miguélez en la Seat detectó una práctica idéntica, cuyas ventajas para la gerencia radicaban en ahorrar costes salariales, al tiempo que el trabajador comenzaba a integrar la lógica de la estructura jerárquica. El hecho de admitir ser contratado para un trabajo con una categoría menor de la que se había examinado puede explicarse debido al fuerte contraste entre las condiciones laborales y la estabilidad del empleo ofrecidas por Santana y la situación laboral del entorno, caracterizada por los bajos salarios, la inestabilidad, la extensión de la economía sumergida, el subempleo o el recurso a la emigración. Así pues, aun aceptando ser contratado en las categorías más bajas, convertirse en obrero de Santana significaba una mejora social y el acceso a recursos y derechos vedados para el resto de los trabajadores de la época.

---

<sup>147</sup> La parte inferior de la escala corresponde a los puestos de entrada propios del mercado interno de trabajo. Así lo explica Villa en la industria siderúrgica: “Los puestos vacantes se cubren internamente, y sólo se contrata en el extremo inferior de la estructura jerárquica, para cubrir los más desagradables” (1990: 139).

Un trabajador industrial señala las diferencias con la pequeña empresa desde la que llegó a Santana:

**¿Ya tenías como objetivo entrar en Santana?**

*Claro porque ahí en Santanilla me hacían contratos nada más. Yo quería entrar a Santana, además porque era una empresa grande [...En Santanilla] tú tenías que te daban tu plano, tú tenías que mover la máquina, los carros que tenía la máquina para conseguir las medidas, tenías que tener más habilidad, más esfuerzo físico, peores condiciones, la maquinaria muy mala y sin condiciones tú tenías que apañártelas como pudieras, tenías que sobrevivir en ese espacio. [...Sin embargo, en Santana] Te veías más en lo que es una industria, con mayor ayuda y con menos esfuerzo físico. Aunque las condiciones no eran en aquella época buenas, es decir, se pasaba el mismo frío en invierno en Santanilla que en Santana, no había calefacción y en verano pues también se pasaba lo mismo de calor porque no había aparatos de aire acondicionado, las condiciones ambientales podían ser las mismas, pero sin embargo había más seguridad, menor esfuerzo físico en Santana y más ayuda de agentes externos a tí". (E.1973).*

Asimismo, el acceso a la empresa comportaba el beneficio de los servicios incluidos en las partidas de «acción social», tales como las ayudas para la educación de los hijos o la adquisición de una vivienda, mediante la promoción de una barriada frente a la fábrica<sup>148</sup>.

**¿El barrio se hizo por fases entonces?**

*Al principio hizo allí la empresa, a lo mejor, siete u ocho bloques, y luego ya el resto lo hizo una cooperativa. [...] De tal forma que allí podía vivir, donde yo vivía, uno que era perito y otro que era peón. Pero en las viviendas que eran de la fábrica, pues sí había una serie de viviendas que, a lo mejor, para los encargados u otras categorías o contra maestres pues eran unas viviendas más lujosas [...].*

**¿Los chalets de los peritos dónde está eso?**

*Los chalets de los peritos no había, peritos no tenían chalets entonces, ahí eran ingenieros, ingenieros industriales no ingenieros técnicos y eso está por la zona de donde está la ermita de la Virgen de Linarejos". (E.1956.1).*

**¿Cómo se vivía allí?**

*Se vivía divinamente. Yo vivía divinamente en Santana. Hombre, siempre había, en algunos bloques había sus más y sus menos, porque en aquella época en Santana se llevaba mucho la tirria, las envidias entre las batas blancas y los monos azules, entonces en algunos bloques cuando colgaban las mujeres las batas o los mo-*

---

<sup>148</sup> La acción gerencial evoca las pretensiones paternalistas conceptualizadas por Gaudemar como la «fábrica-ciudad», en la que el orden interno exigía un orden externo; “el orden exterior implica una estrategia de control de todos los espacios sociales en que podría refugiarse una identidad obrera autónoma, por lo menos la vivienda y el cabaret” (1991: 76).

*nos había cada escupitajo de mucho cuidado, “mira la tía de la bata se cree que su marido es no sé qué”. [...]Yo me lo pasé divinamente, hasta que llegó este momento...*

**El 77 [la huelga].**

*En el 77 ya tomó unos caracteres aquello, lo que al principio era “mira, la bata blanca”, luego era “tus muertos, hijo puta”. (E.1957.2).*

El acceso a Santana se hallaba fuertemente condicionado por las redes familiares y sociales con el propósito de controlar el tipo de mano de obra reclutada fuera de la SAFA. Así, garantizada la afluencia hacia la fábrica, el siguiente paso consistía en la ubicación de fuerza de trabajo dentro de sus muros.

#### **6.4.5. La estructura interna de la empresa: la sensación de movilidad**

Una vez caracterizada la mano de obra que fue conformando la plantilla de Santana, con atención a las prácticas formativas y de reclutamiento, es menester abordar el proceso de ordenación del trabajo en la fábrica, en concreto: la asignación de categorías profesionales a los trabajadores. A este hecho van asociados dos importantes aspectos que a su vez se relacionan entre sí: el retributivo y la promoción profesional.

Las diferentes formas de remuneración corresponden a maneras distintas de planificación de la empresa (Rolle, 1974: 282 y Castillo Mendoza, 1990: 126), y constituyen, por tanto, un instrumento imprescindible de gestión de personal. La jerarquización profesional derivada de la valoración de tareas resulta un procedimiento administrativo capaz de legitimar<sup>149</sup> y promover la estructura interna de la empresa (Rolle, 1974: 314-315), perpetuando el control sobre la fuerza de trabajo<sup>150</sup> (Edwards, 1983: 401) y vinculando de forma eficaz y creíble trabajo y salario (Alaluf y Stroobants, 1994: 53). Así, el encasillamiento resuelve temporalmente la atribución de un valor a la mano de obra. La trascendencia del elemento retributivo, asociado a la ubicación legítima en una categoría profesional, se manifiesta en la mayor importancia que los trabajadores de Santana otorgan a las “letras” –niveles salariales–, en tanto que el cambio de nivel, aun conservando la misma categoría profesional, se

---

<sup>149</sup> Es por ello que “las empresas están interesadas en que el procedimiento de selección aparezca como algo «razonable» o «equitativo». Es, por tanto, lógico esperar que en casos como éste se establezcan unos sistemas de promoción que estén en armonía con las costumbres, las expectativas y los valores más generalizados en el mundo laboral” (Sánchez Molinero, 1980: 66).

<sup>150</sup> Sánchez Molinero lo explica de la siguiente forma: “para lograr la gama ideal de comportamientos, las empresas van a tratar de diversificar los salarios de la manera que más les convenga. Esto va a dar lugar a una división jerárquica del trabajo y a la aparición de mercados laborales internos. Los trabajadores van a ser contratados todos ellos al mismo nivel y luego algunos de ellos van a ser ascendidos a categorías superiores a través de algún sistema burocrático de promoción. Se irán creando así comportamientos diferenciales y relaciones jerárquicas en beneficio de los intereses empresariales” (1980: 61).

considera equiparable al hecho de promocionar. De este modo, podemos establecer una relación coherente entre los encuadramientos en categorías, los cálculos retributivos y los modelos salariales establecidos para obtener un comportamiento productivo y «moral» de los trabajadores<sup>151</sup>. Además, las clasificaciones trascienden la mera cuestión nominativa, al situarnos ante el despliegue de un juego de expectativas y representaciones, explícitas y veladas. Así pues, la clasificación profesional se muestra como una línea «evolutiva», en la que se desarrollan las trayectorias laborales, poniendo en funcionamiento estrategias colectivas e individuales con intención de promocionar o al menos sentir que se progresa (Beaud y Pialoux, 1999: 112).

Para acometer el examen de la estructura interna de Santana se hace necesario que recordemos los elementos fundamentales de la clasificación de los trabajadores y la normativa de asignación de categorías profesionales. En el capítulo quinto sobre el desarrollo y contenidos de la negociación colectiva se señalaba cómo la categorización dispuesta por la Reglamentación Nacional no sólo conlleva un modo de división del trabajo en la empresa, sino que su aplicación y desarrollo instituye formas de identificación propias y ajenas que refuerzan ese mismo mecanismo y, por tanto, la eficacia de sus objetivos, que no son otros que los de parcelar, ordenar e integrar a los trabajadores en la empresa. Así, en palabras de Douglas, “las instituciones [...] encauzan nuestra percepción hacia formas que resultan compatibles con las relaciones que ellas autorizan” (1996: 137). Las etiquetas socialmente construidas prefiguran y refuerzan las realidades que aprehenden, siendo signos de las relaciones sociales subyacentes y mecanismo de control de los individuos objeto de clasificación.

La clasificación básica de la plantilla en Santana radica en la distinción entre personal técnico y de oficina, llamado «haberes», y el personal productor, «salaris», dividido, a su vez entre aquéllos que desarrollan actividades directas y los que se dedican a labores indirectas en el proceso productivo. La Mano de Obra Directa (MOD) se halla sometida a tiempos cronometrados y retribuidos a prima, mientras que la Mano de Obra Indirecta (MOI)<sup>152</sup> trabajaba con tiempos estimados, si la tarea permite dicha previsión. De este modo, del tipo de implicación en la actividad resulta

---

<sup>151</sup> En este sentido, resaltamos cómo el modelo retributivo del mercado laboral español, en el momento del nacimiento de Santana, se caracterizaba por la importancia de los componentes variables del salario, alcanzando una proporción considerablemente elevada sobre la retribución salarial total. “El carácter arbitrario de muchos de esos mecanismos de retribución y su vinculación a la intensificación o extensión del esfuerzo de trabajo dotaban al salario y a los costes de la fuerza de trabajo de una cierta capacidad de ajuste ante las condiciones cambiantes de mercado. En este sentido, la fuerte importancia de los componentes variables de la retribución salarial puede y debe ser analizada en términos de una flexibilidad salarial de carácter excepcional, en comparación con la rigidez de otros países occidentales” (Malo de Molina, 1984: 27-28).

<sup>152</sup> La mano de obra indirecta corresponde a los trabajadores de utillaje y mantenimiento. Éstos pueden estar en diferentes naves.



una manera diferente en el cálculo del salario. Las retribuciones según los puestos, categorías y complementos varios hacen de la estructura de pago algo verdaderamente complejo, sobre todo en lo que respecta al personal de producción directa sometido a las primas de productividad<sup>153</sup>.

El sistema clasificatorio se hizo más complejo con la introducción en 1965 de niveles salariales, nombrados con 10 letras –los fuera de convenio aparte–, resultantes de la valoración de los puestos de trabajo. De este modo, quedaba establecido que las tareas que componen un determinado puesto sólo pueden ser desarrolladas por una limitada gama de categorías profesionales. El personal obrero directo puede obtener las categorías de peón, especialista, oficial de tercera, de segunda y de primera y los niveles salariales correspondientes engloban desde la A del peón hasta la F de un oficial de primera jefe de equipo. Los operarios indirectos tienen un máximo salarial más alto: la G del oficial de primera<sup>154</sup>. Mientras los niveles salariales para los puestos a desarrollar por los haberes recorren un espectro que va desde la B de un auxiliar, por ejemplo, hasta la J de un mando intermedio<sup>155</sup>. Esta clasificación profesional ha permanecido vigente en Santana durante todo el periodo objeto de estudio –véase el capítulo quinto sobre el desarrollo y contenido de la negociación colectiva.

El sistema de valoración de tareas puntúa factores personales “derivados del productor y definen su categoría profesional con independencia del trabajo que desempeña en un momento determinado” y factores del puesto de trabajo “determinados por las condiciones del puesto, independientes de la persona, pero que deben incluir la determinación de la categoría profesional mínima necesaria para desempeñar el puesto” (Reglamento de Régimen Interior, 1967). Los factores comunes que

---

<sup>153</sup> Según un antiguo directivo, que trabajó de lleno en las negociaciones para la instauración de un nuevo sistema de valoración de tareas, el sistema retributivo ha sido siempre muy complicado en Santana. “Siempre han existido las categorías profesionales y además los niveles. Luego había un sueldo base y unos complementos. Y luego había un sistema de primas a la producción, individuales y colectivas. Entonces, cuando se producen modificaciones salariales se pueden estar produciendo en el sueldo base, en los complementos. Se negocian formas distintas que afectan a la prima. Hay baremos que te dicen en función del tanto por ciento del rendimiento, cuál es el dinero a pagar. Se pueden estar tocando esos baremos y entonces las subidas salariales en cualquier momento pueden estar introducidas de manera diferente. [...] Creo que nunca he llegado a entender bien la estructura de pago para la gente del taller”. (E.1956). Con el tiempo se ha simplificado el cálculo salarial, por lo que a complementos se refiere. P. Villa también halló en las acerías una estructura salarial sumamente fragmentada y diferenciada, puesto que los salarios dependían de muchos elementos diferentes (1990: 215).

<sup>154</sup> Los obreros que consiguen esta categoría se ubican principalmente en utillaje, mantenimiento, preparadores de mecanizados o en la fundición de aluminio más nueva.

<sup>155</sup> El personal técnico y administrativo pertenece al grupo de los haberes. Encargados, maestros de taller y contra maestros son categorías de haberes en los talleres, junto con los anotadores que realizan tareas administrativas.

se ponderan resultan de la combinación de estudios previos, experiencia, iniciativa, esfuerzo sensorial, atención y condiciones ambientales. Para el personal obrero se tienen en cuenta factores específicos como el esfuerzo físico, la responsabilidad por la seguridad de otros y la responsabilidad por materiales y equipo. Mientras que para los haberes se consideran la habilidad social, la responsabilidad por el proceso y la responsabilidad por el mando (cuando corresponda) (Convenio Colectivo, 1965). De este modo, la clasificación laboral implica dos aspectos: el análisis del puesto o las tareas y la descripción y clasificación del trabajador. El resultado es fruto de ambos<sup>156</sup>. Sin embargo, la valoración de los puestos de trabajo constituye un proceso relativamente arbitrario<sup>157</sup>, ya que se supone que la descomposición de dicho puesto en una serie de factores seleccionados, la atribución de un valor numérico a cada uno de ellos y su posterior ponderación, arrojará un número que ayude a jerarquizar ese puesto en relación con los demás. El transcurrir del tiempo revela cada vez más el carácter fútil de las demarcaciones, especialmente cuando del aumento de conocimientos y destrezas por parte del trabajador no se deriva un cambio de tareas y, sobre todo de categoría. Por lo que respecta al encuadramiento de un trabajador en una determinada categoría, éste comprende dos factores principales: su formación, aunque quizás la medida más veraz de calificación de un trabajador sea su tiempo de formación, principalmente en el momento de la entrada a la empresa, y los resultados de alguna prueba realizada al efecto. Ambos aspectos se entrelazan en la configuración de las diversas categorías profesionales, que en parte sustentan el modo de valorar la fuerza de trabajo.

La información sobre la estructura de los trabajadores en Santana sólo se encuentra disponible a partir de 1973, cuando las Memorias elaboradas por la dirección comenzaron a ofrecer algunas distinciones gracias a las cuales podemos obtener una aproximación general a la distribución de la fuerza de trabajo empleada en la fábrica en la década de los setenta.

Una primera distinción entre categorías clasifica a los trabajadores en técnicos, administrativos, subalternos y obreros. En 1973, en la fábrica de Linares más del 75% de los trabajadores se hallaban registrados como obreros, seguidos de un 19% de técnicos. Al final de esta serie, en 1979, los obreros ascendían a más del 79% y

---

<sup>156</sup> A veces podemos caer en la confusión de no distinguir claramente entre la valoración del puesto de trabajo y la cualificación del trabajador, aunque los resultados se presenten como una amalgama de ambos, puesto que es el trabajador el que queda definido por el empleo y no al revés (Rolle, 1974: 319).

<sup>157</sup> “La arbitrariedad irrumpe además en función de la distinta puntuación que se asigne a los diferentes criterios –esfuerzo físico, nivel de conocimientos requeridos, etcétera– a través de los cuales se valora cada puesto de trabajo. Debe añadirse que dicha arbitrariedad carece de mecanismos correctores, en la medida en que la valoración de puestos de trabajo y organización productiva son, según muestran sin excepción los Reglamentos de Régimen Interior y los Convenios Colectivos, una prerrogativa exclusiva de la empresa” (Babiano, 1993: 79).

los técnicos un 16%. Distinguidos por grupos profesionales, y tomando como denominador el total de la empresa, es decir sumados los centros de Madrid y La Carolina, en 1973, los obreros directos suponían un 44% y los indirectos un 25%, mientras que los empleados (haberés) representaban casi el 31%. Al final de la década de los setenta, los empleados habían descendido a casi el 24%, mientras que los obreros directos ascendían al 53% y los indirectos al 23%. La información sobre niveles salariales de los trabajadores sólo aparece para los años 1977 y 1978, aunque sin distinguir entre obreros directos e indirectos. Este dato nos permite afinar un poco en la estructura salarial de los trabajadores, sin olvidar que ya habían transcurrido 22 años desde la apertura de la fábrica. Teniendo presente que la distribución de los empleados por niveles salariales es bastante más amplia que para el personal obrero, el 20,6% de los haberés se hallaban clasificados en la letra D, el 17% en la H y en la C casi un 13%. Los obreros se situaban en un 50% en la letra C y el 19,36% en la D. Según la Memoria de 1977, el 35% acumulaba una antigüedad de hasta 3 años y el 27% de más de 15 años. Con esta información resulta imposible hacerse una idea aproximada de la promoción de los trabajadores (si la hubiere) desde la creación de Santana hasta ese momento. No obstante, la comparación posterior de las trayectorias laborales de los entrevistados en el siguiente capítulo nos permitirá precisar sobre la cuestión.

La distribución que presentaba la plantilla de Santana entre obreros y técnicos coincide en lo esencial con la que Miguélez constató en la Seat en 1975, aunque las clasificaciones no es la misma: “Los obreros, el grupo mayoritario, representaban el 80,16% en 1975 (el 82,16% en 1968), los empleados, el 8,48% en 1975 (el 9,21% ocho años antes), los subalternos, el 2,89% en 1975 (el 2,56% en 1968), los mandos intermedios, el 8,45% en 1975 (y el 6% ocho años antes) [...] En la práctica, el grupo obrero casi nunca representa menos del 80%” (1977: 49-50). En comparación con la Seat, el porcentaje de técnicos es bastante mayor en Santana. Encontramos, pues, un primer indicio del posterior desequilibrio entre haberés y salarios, que será motivo de reconversión del personal indirecto a mediados de los noventa –véase el capítulo quinto sobre negociación colectiva y el octavo dedicado al tercer momento del MIT.

Como se ha visto, la ubicación de los ingresados solía hacerse en la parte más baja de la escala de la clasificación profesional. De este modo, las expectativas de promoción se hallaban inscritas desde el principio de la vida laboral. La consumación exitosa de esta idea puede quedar ilustrada en la trayectoria del siguiente trabajador jubilado como encargado:

***“¿Con qué categoría entra usted a Santana?”***

*Oficial de tercera.*

***Y ¿con qué categoría sale?”***

*He salido de encargado, encargado de taller.*

***Y ha pasado por todas las categorías...***

*Sí, oficial de segunda, primera, primera jefe de equipo y luego ya encargado*

***Y eso ¿cómo se hacía?***

*Eso, se hacía, pues por exámenes. Había convocatorias, menos cuando llegas ya a los puestos de mando que ya es, es, se podía hacer como exámenes o también...porque es un puesto de confianza de dirección, y entonces ya, pues la dirección, si tu jefe decía tú eres encargado, pues eras encargado, si querías y aceptabas, claro, esto es voluntario, si querías ser tú encargado. Pero, prácticamente, todo por exámenes". (E.1961.1).*

A pesar de la importancia de la categoría y el nivel salarial reconocido, este mismo entrevistado subraya la diferencia entre la clasificación profesional y el dominio del oficio:

*"Dentro del mundo laboral existe un abanico muy grande en el que no todo el mundo tiene el mismo sentido de acabado de los trabajos que otro. Es decir, por eso a algunos les dan útiles más complejos y a otros menos complejos y cobraban lo mismo y uno era oficial de primera y el otro era otro oficial de primera, pero uno hacía los trabajos más complicados que el otro. Por qué, porque el otro lo hacía mejor. Y el encargado, normalmente, cuando tiene dos oficiales a su cargo, pues hacen lo mismo: si yo tengo dos hombres que me trabajan muy bien, los trabajos más complicados se los doy a esos dos hombres que me trabajan muy bien". (E.1961.1).*

La mejora de la retribución constituye el objetivo principal de la promoción. Las luchas constantes con la dirección por el reconocimiento de mayor categoría dan cuenta de ello, al tiempo que muestran la inestabilidad de las correspondencias entre las remuneraciones y las categorías y los niveles salariales atribuidos.

*"Es que ahí se intentó una doble jugada por parte de la empresa. Se quiere suprimir el nombre de jefe de equipo, con la idea de ahorrar. Y nosotros, los que éramos jefes de equipo, dijimos que de ninguna de las maneras. Eso es irrenunciable: "tú me obligas a mí a hacer un cursillo, yo si quiero seguir ahí lo hago, pero yo a jefe de equipo no voy a renunciar". Ahora lo que quieren crear es una especie de operario mayor, algo de eso, lo importante es que siga asumiendo las responsabilidades de producción y de personal y trabajar y quitarle el puesto a la gente.*

***Y no lo consiguen.***

*Con nosotros no, porque les dijimos que no.*

***A vosotros 6 os mantienen vuestra categoría de jefe de equipo.***

*Sí, y ya cogemos un nivel más. Lo hablaron, ya la E.*

***Oficial de primera con la E.***

*¿La E? No, perdona, nos dan la F. Que a mí no me dan nada, porque no ha salido antes a colación, me habían dado la F a título personal, una temporada antes, unos meses antes.*

### **¿Y eso cómo?**

*Pues un jefe que le salió de las narices”. (E.1966, jubilado como oficial de primera F, jefe de equipo).*

La gerencia utilizaba todas las medidas a su alcance por lo que respecta a la movilidad y promoción de los trabajadores como instrumentos de control y disciplina. Asimismo, la clasificación profesional representaba un instrumento fundamental para el control de los costes laborales, de manera que cualquier modificación parcial en la estructura salarial propiciada por las conquistas de determinadas categorías, implicaba una cascada de consecuencias en el conjunto:

### **“¿Y con la H qué eras, encargado?**

*Es que hicieron una reestructuración de las valoraciones de tareas, entonces al darle a los preparadores, le tenían que dar al preparador general la G, entonces, claro te quedabas desfasado, te quedabas igual que un preparador”. (E.1964.1, jubilado como contra maestre).*

En este sentido, la movilidad interna del personal, sobre todo de los más nuevos, se empleaba para obstaculizar el acceso a categorías superiores y así mantener a la mayor parte de la plantilla en la parte más baja de la clasificación.

### **“Recuerda bien lo de trabajar tan joven, ¿le costó trabajo aprenderlo?**

*Hombre, los mandos que había allí no miraban mucho, tampoco por... A algunos les sentaban mal los aprendices que entrábamos de la escuela, porque según ellos como nos dábamos de enterados y todo eso, pues no nos ayudaban mucho. Y te hacían, cuando ibas a coger un poco de antigüedad en un puesto de trabajo, pues cogían te cambiaban a otro y así te estaban mareando, porque entonces había un sistema retributivo, y lo hay todavía, que era por niveles, cada puesto de trabajo tenía un nivel entonces cuando te tirabas tres meses en uno y en otro seis meses pues cogías el nivel del puesto de trabajo. Pues te iban mudando de un lado para otro para que no cogieras muy rápido la categoría”. (E.1970, jubilado como oficial de segunda E).*

Las posibilidades más eficaces de promocionar en Santana para buena parte de los trabajadores radicaban en el desarrollo de trabajos de superior categoría durante un tiempo y en la reclamación en la valoración de tareas del puesto ocupado. Entre los entrevistados, las expectativas de ascenso y la promoción efectiva dependían básicamente de tres factores: la formación inicial, la ubicación concreta en el proceso productivo y la coyuntura atravesada por la empresa en el momento de entrar.

### **“¿Cómo vas ascendiendo?**

*Pues había momentos que había por exámenes y otras veces por el propio trabajo, pues el tema de evaluación de tareas por el cual relacionabas, había unos impresos para que, para definir las tareas que se hacían y eso iba al departamento de relaciones industriales que había una sección que se llamaba valoración de tareas y*

*de acuerdo con lo que tú hacías, siempre avalado por tu jefe, porque si tu jefe no te firmaba el visto bueno de que efectivamente lo que estabas diciendo en ese impreso era lo que estabas haciendo, pues no se le daba curso. Pues entonces unas veces por valoración de tareas y otra por exámenes, pues así es como yo fui ascendiendo. [...] Pero que no era fácil de, porque poco más o menos en ese sistema de evaluación de tareas había que decir que hacía uno todo lo que había en la fábrica, que lo hacías todo. Y siempre los de evaluación de tareas te ponían el problema y te decían que con eso que hacías no era suficiente y “tú que estás aquí en evaluación de tareas ¿qué es lo que haces? ¿Ponernos pegas a unos y a otros?”. (E.1956, jubilado como jefe de sección).*

La realización de tareas más cualificadas en el desempeño del puesto constituía la base para solicitar una nueva valoración con el propósito de ser clasificado en un nivel salarial y/o categoría superior.

***“Ser un oficial de segunda letra D o letra E, qué diferencias de cosas puedes hacer.***

*Sí. La D, la categoría D de oficial de segunda, la única responsabilidad que tienes por encima de especialista u oficial de tercera es que tú te preparas tu máquina...Así evitas, se evita que el preparador tenga que prepararte la máquina y mientras tú a lo mejor estás parado o en otro sitio. Tú solo terminas un trabajo y dice mira “ahora meta usted una corola”. Tú ya tienes que desarmar la máquina, tienes que coger otros útiles, montar otra vez la máquina para hacer corolas. Entonces, el hacerte oficial de segunda era para que tú te prepararas tu máquina”. (E.1964.3).*

La apelación a la antigüedad como criterio de ascenso quedaba circunscrita a los puestos de libre designación (“Así a dedo”):

*“Queda una plaza vacante [de encargado], porque yo era el encargado más antiguo que había en Santana en todas las naves. Y me entero, bueno se va este, Jiménez no sé qué, y “me parece que iban a subir a Tomás”, otro encargado. Yo no digo que no se lo merezca, otro encargado de los que estaban allí conmigo...digo “¿y eso, otra vez me dejan a mí?”. Total, que no corto ni perezoso, otra vez al jefe digo, “bueno, me enterado de esto”, “ah, no sé, todavía no sé”. “No, es que si es verdad, que si es verdad y no sale eso a convocatoria al que me corresponde es a mí”.*

***Por antigüedad.***

*Hombre claro, ahora si sale a convocatoria y ese hombre tiene carrera o lo que sea, que se lo den que yo no...no voy a criticar a nadie. Ahora así a dedo, al que le corresponde es a mí, porque soy el más antiguo de todo Santana...Hombre, y yo ni me creo más listo que los demás, pero tampoco el más tonto...Yo seré igual”. (E.1964.1, jubilado como contraamaestre).*

En cambio, la vinculación automática entre la antigüedad y la promoción no parece regir entre los obreros de taller:

***“¿De especialista pasaste una convocatoria para oficial de segunda?”***

*Sí, para oficial de segunda. Bueno, ya a los de especialista me hicieron una vez que yo ya se pasaron casi doce años, ya me hicieron, por reclamación.*

***¿De especialista 12 años estuvo?”***

*De especialista. Ya de especialista ibas adquiriendo unos conocimientos y un...sentir de lo que era el trabajo, de lo que tú aportabas que creías que estabas infravalorado, entonces yo ya me hice mi reclamación de oficial de tercera en base a los años que llevaba de especialista y en las funciones que yo hacía. Claro como no suponía un incentivo, como no suponía un mayor salario...pues no hubo, no tenía inconveniente en concedértela. Verdad es que también es según la trayectoria laboral de cada uno allí el encargado podía saber “bueno pues este hombre me está haciendo funciones que en verdad superan la categoría de especialista”. (E.1964.3, jubilado como oficial de segunda E).*

De modo que la única vía factible de promoción para una buena parte de los entrevistados consistía en demostrar la ocupación de un puesto de superior categoría durante el tiempo fijado por la normativa para proceder a la reclamación. Este es el caso de un trabajador de soldadura que finalmente de jubiló como oficial de tercera D:

***“Y en esta coyuntura no hay plaza a la que pueda promocionar, sabe un montón de máquinas para ascender en otras naves, ¿no había oportunidad de eso?”***

*Pero si es que ahí, en aquella época ascender es que eso es, el ascender es que te pongan en un puesto que sea de categoría superior y entonces, pues bueno, luego te sacan la plaza se presenta a concurso y se la lleva siempre el que está en el puesto. Tú te puedes presentar y lo hagas como lo hagas, se la van a dar al que ya la está ejerciendo, porque a lo mejor lleva ya un año. Y así es como normalmente se sube en Santana”. (E.1977.2).*

A mediados de la década de los ochenta, un nuevo sistema de valoración de tareas se encontraba en fase de estudio para su posterior aplicación. Esta coyuntura se extendió a lo largo de varios convenios, abriéndose una vía de reclamaciones ante Magistratura:

*“Como no había sistema de valoración de tareas, el juez se hubiera remitido pues que valoren los puestos, pero como no había y se argumentaba, pues las reclamaciones que iban apoyadas por el Comité de empresa y tenían un sustento objetivo, promocionaban. Entonces mucha gente consigue vía Magistratura, sobre todo, por el gabinete jurídico de Comisiones Obreras un montón de reclamaciones que prosperan. Cuando culmina en el año 87 la valoración de tareas y ya se empieza a valorar los puestos por esa comisión, el juzgado ya no entra”. (E.1973, antiguo representante de Comisiones Obreras).*



Así pues, a finales de los ochenta, la participación sindical, a través de una comisión paritaria en la implantación del nuevo sistema de valoración, supuso un freno a la discrecionalidad de la gerencia.

*“[La implantación del sistema de valoración de tareas] Dura muchos años, dura mucho. La valoración de tareas coge su punto álgido que se renuevan todos los puestos, que se valoran en una comisión paritaria entre Comisiones, UGT y la dirección y entonces a partir de ahí se ven todos los puestos de fábrica. En el 87, mi puesto de trabajo, que echamos el cuestionario y lo rellenamos, nos sale el máximo nivel: oficial de primera nivel F, que ha tenido ese puesto. Entonces yo hasta el 87 no consigo el nivel que yo creía que lo tenía que haber tenido mucho antes, y siempre lo consigo por convocatoria y la última fase por valoración de tareas. Es decir que mientras que en esas etapas 84-85 todavía se daba la subida a dedo: el jefe llegaba y decía “este año promociono a 5, a este, a este y aquel porque a mí me da la gana”. Eso ya se vuelca a partir de esa época”. (E.1973, antiguo dirigente de Comisiones Obreras).*

A pesar de que la labor sindical frenó el poder de la dirección, ésta mantenía el control sobre las carreras a través de la combinación de varios instrumentos: exámenes (que podían significar la realización de cursos de formación), convocatorias por vacantes y la libre designación, aun para puestos excluidos de tal tratamiento.

***“Porque su historia de promoción: sigue siendo oficial de tercera con la D.***

*Y me subieron a... la E.*

***¿Oficial de tercera con la E?***

*No, ya de segunda con la E, porque ya entonces me pusieron un cursillo de robótica y a consecuencia de eso, me pusieron en dos robots que había allí y yo llevaba los dos robots: uno que soldaba la ventanilla del coche y el otro soldaba los refuerzos de las puertas.*

***Esto ya con Suzuki, en qué año.***

*Pues no me acuerdo exactamente...me parece que fue en el...92.*

***En el 90 instalan los robots.***

*Entonces nos dijeron, hicimos un examen y nos dijeron que de los que nos habían dado la categoría iban a sacar unos pocos para hacer un cursillo superior, para darnos la F, pero ya esos pocos no, no los cogieron de los que habíamos hecho los cursillos, sino ya los pusieron a dedo.*

***¿Eso de a dedo cómo es?***

*Eso que iban a sacar unas plazas para preparadores de los robots, no para trabajar en el robot sino para prepararlos y, incluso, dijeron que nos iban a llevar a Barcelona a hacer un cursillo superior, pero eso ya se quedó en nada, porque los cuatro o cinco que cogieron, pues ya los cogieron a dedo, incluso algunos sin tener ni idea de soldadura siquiera.*

### **¿Y no había manera de reclamar a través del Comité?**

*Eso no. No porque no estaba escrito en ningún lado ni nada. Eso está reclamado pero no hicieron caso de nada”. (E.1970, jubilado como oficial de segunda E).*

En la década de los noventa, en un contexto de estancamiento y, por tanto, de gran escasez de convocatorias, las resoluciones unilaterales de la dirección persistían:

*“Durante una época sin, casi siempre los ascensos han sido...han sido más bien a dedo. Claro, se ha hablado mucho de que no había convocatorias en las pizarras y tal, porque aunque lo anuncies... Pero al final yo creo que lo que es la dirección...pues procuraba, porque le venía mejor, el que los ascensos fueran a dedo, pues porque los hacían directamente en los talleres donde estaban, en función de la necesidad que tenían y del trabajo que realizaba cada persona. Y allí en este caso fue así. El trabajo lo echábamos, un poco el trabajo que realizábamos para decir, joder, que no estaban pagando por igual a todos y sin embargo, no realizábamos el mismo trabajo. Y aunque costó trabajo, se consiguió, que se reconociera y ascendimos cuatro personas, dos por turno”. (E.1977.1, en activo).*

La mayor parte de las acciones llevadas a cabo en la lucha por el reconocimiento de las categorías y la promoción salarial –más que profesional– respondían a estrategias individuales, pues las colectivas –fuera del ámbito de la negociación colectiva– se restringían a unos cuantos individuos que, al compartir categoría, reivindicaban una valoración mejor para sus puestos. Así, ni la fuerza sindical ni los propios trabajadores, a pesar de sus críticas al funcionamiento del sistema, han propuesto una alternativa como el «encuadramiento único» del que Villa habla en las fábricas metalúrgicas italianas que estudió (1990: 222).

Las acciones individuales dependen principalmente, tal y como decíamos, de tres factores: la formación inicial, la ubicación en un determinado sitio productivo que, a su vez, se halla muy ligada al primer factor, y las coyunturas económicas e industriales de Santana.

Los trabajadores sin apenas formación que, tras su paso por talleres, desarrollaron su vida laboral en oficinas tuvieron que suplir sus carencias educativas con tiempo de dedicación a su tarea. Con una formación media, procedente de la SAFA, este otro empleado de oficinas dibuja una carrera de promoción en la oficina técnica gracias a su esfuerzo de formación en el trabajo y su empeño en las reclamaciones de sus ascensos.

*“De proyectista a proyectista general con el nivel I y ese ha sido...Bueno, en ese periodo de tiempo de los años 82 fue cuando empezamos nosotros los primeros cursillos que se hicieron de neumática, de hidráulica, de control y aquello me sirvió. A medida que tenías más conocimientos tecnológicos, los aplicabas a tu trabajo y entonces, hacía trabajos más importantes, más bonitos. Con eso ibas aumentando*

*tu currículum y haciendo pues que, este trabajo lo podías comparar con compañeros que le habían dado el nivel, que no sé cuánto. De esta forma conseguí yo la categoría de proyectista. Entre proyectista y el nivel I de proyectista general desmembré un poco el tema de mecanizado y nos bajaron a chapa. Tuve que empezar, un cambio total de trabajo, dejé el mecanizado para empezar a aprender una tecnología totalmente nueva.*

**¿Y por qué os cambiaron?**

*Pues porque se había terminado el proyecto de Suzuki el de mecanizado antes y el de chapa estaba bastante retrasado, entonces hubo un desplazamiento de personal de mecanizado hacia las oficinas de chapa. Aquello me venía a mi fatal horrible, porque a ver quién podía competir con compañeros que llevaban muchos trabajando y trabajando bien en chapa. Pues a base de cabrearte y aprender y aprender para poder destacar un poquito también en el tema de chapa”. (E.1964.2).*

Sin embargo, las expectativas en el taller se hallaban bastante más limitadas. Un encargado del taller de útiles las expone con claridad esta restricción en las oportunidades de ascenso:

*“Lo que pasa es que en el mundo laboral cuando llegas y están limitadas las categorías llegas al tope de la categoría que de ahí ya no pueden pasar y ya no hay más motivación ninguna, es decir, llegabas a ser oficial de primera nivel G y de ahí no pasabas”. (E.1961.1).*

Aquellos trabajadores que entraron con poca formación tuvieron menos posibilidades de zafarse de puestos de trabajo más duros y expectativas escasas de promoción<sup>158</sup>.

**¿Eso es muy común en Santana estar veintitantos años sin ascender?**

*Exactamente, no te ascendían.*

**¿Y entre sus compañeros pasaba lo mismo?**

*Todos, todos, allí todos éramos especialistas, los que estábamos trabajando en las cadenas, especialistas, que hubiera alguno hecho, a lo mejor, cualquier cursillo o llevara más tiempo o algo que ya tuviera categoría de oficial de tercera con el nivel D, porque nosotros teníamos el C.*

**¿Y usted no hizo cursillos?**

*No, cursillo era que tenías que presentarte, pero no te lo daban nunca.*

**¿Cómo que no te lo daban?**

---

<sup>158</sup> El escaso nivel de formación de estos trabajadores constituye un obstáculo insalvable para poder promocionar. Las carreras estancadas en la parte baja del escalafón de los obreros especialistas el caso de la Renault parisina constituye un caso análogo (Moutet y Quenson, 2007: 90).

*Porque si te presentabas allí los cursillos que había era para el nivel F, para coger una categoría del nivel F pues tenías que tener unos estudios que no eran nada más que para ellos...Sabes, entonces tú por los años, o si implorabas mucho, digo yo que sería así porque es que no lo sé...Yo no he llegado nunca nada más que ser especialista". (E.1969, jubilado como oficial de tercera D).*

La falta de posibilidades de promoción derivadas de la escasa formación se veía matizada por el signo de las relaciones de afinidad formales e informales que se mantuviera con los responsables inmediatos. En estas circunstancias, la obtención de un puesto menos duro, como entregas de vehículos en nave como la de pintura, se convertían en todo un logro:

***¿Con qué categoría entra ahí?***

*Yo entré de especialista especializado y a los seis meses me dan oficial de tercera y salí de oficial de tercera. Me presento a muchas convocatorias de exámenes y de líos, pero, en fin, hay unas burocracias y unos líos que como no congenia la gente pues entonces donde yo iba pues no,...no era bien recibido. Aquella persona que en ese momento examinaba y entonces opté por no presentarme más.*

***¿Si otaba a otra plaza era para salir de la nave de pintura?***

*No, de momento era seguir ahí con perspectiva a ir a las entregas de vehículos.*

***¿Ese era su objetivo, ir a esa parte?***

*Claro, yo mi objetivo era salirme de las "gabinas" de pintura, porque ahí se cogía mucho. Entonces tenía opción de que una vez que cogiera más categoría salir a la entrega de vehículos y una vez que estaba en entrega de vehículos pues seguir cogiendo categorías, pues llegar a jefe de equipo o llegar a donde fuera, o quedarme de oficial de segunda o de primera. Pero como vi que los exámenes, en tres o cuatro que me presenté, se presentó gente que, bueno no sabían si los coches los pintaban con brocha o pistola, que no sabían de dónde venían y salieron antes que yo en lo práctico, pues dije ya no me presento más". (E.1975, jubilado como oficial de tercera D).*

De este modo, buena parte de los trabajadores de cadenas y pintura afirma que, dada la falta de oportunidades de ascenso para el personal menos formado, la opción más asequible se hallaba en la obtención de relaciones de favor del jefe inmediato.

***¿La cadena de montaje era Land rover?***

*No, yo montaba el vitara.*

***¿En algún momento tiene la posibilidad o quiere dejar ese puesto de trabajo?***

*Hombre, yo sí claro. A mí me gustaba el puesto de trabajo, pero era muy monótono todos los días y muy duro...En un horario muy rígido. Luego ahí ya te en-*

*tran las personas que no tienen estudios, y quieren subir, esa es la diferencia: se puede subir en una empresa por tus estudios, por tu inteligencia o por tu forma de machacar a la gente, por llamarlo de alguna manera. Hay dos formas de ascender, entonces bueno ahí ya se apunta un montón de gente por política, por cosas y entonces, pues porque el jefe de él es de tal ideas políticas, pues entonces mete al suyo que es de su confianza, y si hay algún defecto de él, lo va tapar el otro". (E.1979, jubilado como oficial de segunda D).*

El grupo de confianza resultante de la adecuada manipulación de las relaciones en el lugar de trabajo se denominaba "camarilla":

*"Allí, si entrabas en la camarilla de ellos, como te he dicho, ibas cogiendo letras, iba por letras, la letra se paga más que la categoría en Santana, luego a la hora de salirte no te interesa la letra, te interesa la categoría. Entonces si no entrabas por el aro de esa gente, yo he podido llegar en Santana a ser...bueno en los tiempos que he llegado, qué menos que encargado o contramaestre, me han propuesto un montón de veces "vente con nosotros", "uff".*

**Por qué no.**

*Porque no, yo qué sé, yo no me he bajado los pantalones nunca. He preferido estar trabajando...*

**Pero para entrar en esa camarilla, que...**

*En esa camarilla pues tenías que ser...pues muy sinvergüenza, muy chivato, muy esto, muy lo otro, lo que es una camarilla que lo que quieren tener los encargados y todo eso, es gente que...gente que no le estorbe a ellos.*

**¿Y hasta dónde podían llegar éstos?**

*No, eso a lo mejor llegaban a oficiales, muchos han llegado a encargados, con el tiempo los han ido haciendo encargados, oficial de primera, oficial de segunda, eso casi todos. Y ya con categoría". (E.1969, jubilado como oficial de tercera D).*

El tipo de relaciones que describen implica la creación vínculos sociales como una suerte de relaciones de vasallaje con el jefe inmediato, por cuanto significan asumir una serie de obligaciones como la de "tapar" los defectos, al tiempo que gozan de privilegios en la asignación de las horas extraordinarias, la concesión de permisos para ausentarse o la adjudicación de puestos menos duros. Algunos jefes se atribuían el derecho de poder retener a ciertos trabajadores bajo su mando, llegando a bloquear sus peticiones de traslado.

**¿Cómo es su proceso de seguir ascendiendo o intentar a presentarse a plazas para ascender, porque me dice que se presenta para encargado?**

*Sí, para encargado sí y luego, los dos cursos que hice que los aprobé y al final no me dieron la plaza. Y yo sabía perfectamente, por lo menos uno de los jefes de arriba es que no quería que dejara el puesto [...]. A lo primero me pilló así como de sorpresa, además yo tenía gente que me decía "no seas tonto que no te van a dejar*

*subir”. Y así fue porque le hacía el apaño. Ten en cuenta que los jefes, ellos lo que no quieren es problemas para ellos...”. (E.1966, jubilado como oficial de primera F, jefe de equipo).*

Las posibilidades de ascenso se hallaban sujetas a una serie de circunstancias que trascendían las cualidades de los trabajadores. Estas situaciones derivaban de la propia organización del trabajo, concretada en el organigrama de un taller o de un departamento, así como del nivel de desarrollo e innovación tecnológica del lugar de trabajo, frenando o promoviendo el enriquecimiento del puesto de trabajo, transformación o creación de tareas<sup>159</sup>.

*“Luego después ya fue pasando tiempo, fui cogiendo experiencia y hacía trabajos de más responsabilidad. O sea, que eso fue, entonces llegó un momento en que ya hacía los trabajos de máxima responsabilidad, pero no había manera de ascender”.*

### **¿Por qué no?**

*“Porque, porque estaban, digamos, estaban bloqueados una serie de individuos con unas categorías, entonces el organigrama del taller, tenía que haber, por ejemplo: torneros, tenía que haber, por ejemplo, tres oficiales de primera, dos de segunda y uno de tercera, por decirlo más o menos. Entonces, ellos no podían convertir a todos para que fueran oficiales de primera. Porque es que, sabes, entonces, ya hice todos los trabajos de máxima responsabilidad que hay, ya todos, llega un momento que hice todos los trabajos de máxima responsabilidad y yo ya quería ser oficial de primera”. (E.1968, jubilado como oficial de primera F).*

Las reformas organizativas llevadas a cabo en 2000 supusieron la simplificación de la cadena de mando en algunas naves y con ella, la transformación de las expectativas de ascenso, al saber que el desarrollo de determinadas tareas no comportaría reconocimiento alguno en forma de cambio de categoría:

*“Pero, hasta ese momento [2000], concretamente en mi nave [Prensas], jefe de equipo no existe. Preparador, encargado. Entonces, es la persona en la que llevaba delegando el encargado de alguna estás cogiendo un poco...pues la situación de cómo llevar la nave, de cómo funcionar, y de cómo trabajar. Se interrumpe el ciclo que te estoy comentando: preparador, encargado, y pasamos a jefe de equipo porque ya se está iniciando ese cambio, que te estoy diciendo, en la empresa. Entonces, Santana empieza a racanear un poco con el tema de categorías, empiezan a querer quitarnos lo que es la imagen del encargado y quieren dejar el jefe de equipo que es económico para ellos”. (E.1978.1).*

La introducción de nueva tecnología para la producción del Suzuki facilitó la promoción de algunos trabajadores, en especial para algunos sindicalistas blo-

---

<sup>159</sup> La investigación de Villa de las acerías italianas muestra con claridad la relación entre las posibilidades de hacer carrera y la tecnología utilizada (1990: 144).

queados sistemáticamente por la dirección en sus aspiraciones de ascenso –volveremos sobre este aspecto más adelante. Así lo explica este trabajador de utillaje:

*“Con la entrada del Suzuki tienen que cambiar la fábrica, entonces es cuando Santana monta la infraestructura nueva: la nave de pintura, montan la nave del almacén, empiezan a traer tecnología con máquinas nuevas y dicen “ahora hay que formar gente”. Y ahí es donde entramos, si no no entramos, si no yo no hubiera llegado nunca. [...]Sí, ya empieza a haber un cambio. Se empiezan a ver posibilidades de promocionar, se puede ver que aquéllos que nunca se lo habían planteado “yo jamás voy a promocionar en Santana y no sé qué” ya se considera que se puede promocionar”. (E.1973).*

La participación sindical en las comisiones paritarias de valoración de tareas y posterior proceso de reconversión de personal resultaron instrumentos eficaces para la intervención en la prerrogativa empresarial de la ordenación del trabajo en la fábrica. Sin embargo, la reestructuración de Santana en 2001 supuso un profundo cambio, sobre todo en las partes privatizadas del proceso productivo. Este encargado de una de las nuevas empresas da cuenta de los cambios en la estructura de mando, en las funciones y en la pérdida de vigencia del sistema de reconocimiento de las categorías:

*“Ahora, conforme han cambiado las cosas, antes el encargado, pues...su trabajo en sí, su puesto en sí, era el de encargado, por encima tenía un contraamaestre, tenía un perito que había en la nave, y bueno, tenía unas funciones, ¿no? Y hoy el encargado tiene otras. Porque hoy el encargado, ya hablo de mí, pues ya no hay contraamaestre, ya no hay por delante de tí un perito, ya no hay nadie nada más que el director. O sea, que tú tienes que llevar algunas funciones que hacía el contraamaestre...Tú das turnos, haces turnos, ves si la gente tiene que echar horas, si no tiene que echarlas. Toda la responsabilidad del taller la llevas tú. Estamos bastante más cargados que en cuanto a...más que a trabajo físico, un poco más tensionado, más...más responsabilidad y el sistema en sí, qué sistema puedes coger. Porque yo, por ejemplo, ahora estoy intentando dentro de lo que es mi taller pues, sacar preparadores, o sea, reconocen que haya un preparador, te lo da incluso en plantilla, pero no quieren pagarlo. [...]*

*No porque sean más malos o más buenos, pues porque son otros tiempos, porque a lo mejor llevan razón en lo que dicen, que en Santana habíamos estado mal acostumbrados, habíamos estado muy respaldados, había sido una empresa muy grande y se trabaja con...que te digo yo, con demasiados medios,..a lo mejor.*

### **Medios humanos, te refieres.**

*Sí, medios humanos sobre todo, sobre todo medios humanos porque la estructura era mucho más grande, más jefes, más departamentos, más tal. A lo mejor llevaban razón. Como te digo, la nave mía concretamente...pues tenía dos encargados, tenía los preparadores, que era el escalón más pequeñito, tenía los encargados, tenía su contraamaestre, tenía un jefe de división...o sea, tenías todo esto directamente a tu nave. Y ahora, lo que digo, ahora pues porque me ha tocado a mí, por la circuns-*



*tancia que sea, pues soy y el director y punto y búscate la vida, eso es lo que hay”.*  
(E.1978.2).

La lucha por la obtención de una determinada categoría significa también el deseo de reconocimiento, sobre todo tras muchos años de trabajo en la misma fábrica. Así pues, la idea meritocrática subyacente contribuye a la legitimación del sistema.

*“Porque además estoy haciendo funciones que son de otra categoría superior y sin embargo, no la estoy recibiendo ni la tengo plasmada, ya no sólo porque la diferencia salarial era ínfima entonces. Sino simplemente era decir bueno llevo 20 o 25 años yo ya merezco, «usted sabe», había que decirle a los mandos. Yo sé responder con mi trabajo, sé preparar unas máquinas, sé hacer las funciones de un oficial de segunda, y de hecho las estoy haciendo. ¿Por qué? Ya sólo por el orgullo personal tuyo de decir. Y luego la hora de que tuvieras que irte de Santana, de que te echaran o de que te jubilaras pues tu orgullo de decir «oye, me vine o me fui de oficial de segunda u oficial de primera». Ya por el orgullo personal. Yo creo que el trabajador debe tener ese espíritu de superación y de tener que acceder, siempre que lo demuestres ¿no?”.*  
(E.1964.3, jubilado como oficial de segunda E).

Ese “orgullo personal” se construye a través del propio desarrollo (Sennett, 2003: 73), demostrando la capacidad de superar los obstáculos, pese a las adversidades. Este trabajador hablaba con una mirada retrospectiva, una vez jubilado, y co-tejaba entre lo que ha dado –“responder con mi trabajo”– y lo que ha recibido de la empresa –la categoría correspondiente. El orgullo descansa en sentir que ese balance, finalmente, no resulta negativo para uno mismo. El ascenso sólo se considera valioso si corresponde con los méritos. La vida laboral así planteada tiene sentido como un continuo por el que se evoluciona si uno sabe aprovechar todas las oportunidades que ofrece el sistema.

*“Si yo, por ejemplo, cuando entro me quedo cortado, yo qué pasaba, que todo lo que salía allí me iba derecho, claro, a superarme, más y más y más. Y de todos los que me he presentado, excepto uno, una convocatoria que para la oficina de lo social que era de administrador, que ahí no la saqué, yo he sacado todas a las que me ido presentando. Lo que pasa es que sacaba una, pero hasta cada tres o cuatro años no te podías presentar a otra....Y yo soy muy inquieto”* (E.1964.1, jubilado como contraaestrate).

La formación inicial y las partes del proceso productivo en las que eran ubicados condicionaban fuertemente las carreras desarrolladas por los trabajadores. Los obreros directos, que eran la mayoría, podían transcurrir 30 años sin haberse movido apenas del punto de partida, puesto que, aunque su labor diaria pudiera cambiar con el paso del tiempo, la categoría asignada no experimentaba variación. En este sentido, debido a la escasa movilidad ascendente de los obreros, las estrategias colectivas de promoción representadas por las actuaciones sindicales adquieren todavía mayor importancia si cabe, al negociar aspectos primordiales como las subidas salariales, al

participar en las comisiones de valoración de tareas o al conseguir un ascenso colectivo para las categorías más bajas en 1993. Este hecho constituye una de las acciones colectivas más claras sobre la estructura interna del personal:

*“Ahí se consigue pasar a todos los especialistas, cosa única, eso es impensable, que 700 personas puedan promocionar todas suponiéndole 7 u 8 mil pesetas al mes de subida y de especialistas, que no requiere cualificación profesional, simplemente un trabajo fácil que puede hacerlo cualquiera con una explicación, que pasen a oficiales de tercera que se suponen que ya puede tener el conocimiento de un oficio, se consigue por Comisiones Obreras en ese convenio, y eso es una valoración terrible de dineros. Yo creo todavía la gente no le ha dado la importancia que ese tema tenía, en la negociación colectiva”.* (E.1973, ex dirigente sindical de Comisiones Obreras).

Las relaciones de poder en el lugar de trabajo cobran un papel fundamental, dada la contundencia de los límites para la promoción y el desarrollo de los obreros. De este modo se produce una contradicción básica, pues para los obreros del taller, en general, las acciones colectivas han sido mucho más taxativas y, sin embargo, el peso de la determinación en forma de falta de oportunidades ha dotado de mayor poder a la jerarquía inmediata. No obstante, al mismo tiempo, la estructura prácticamente estable que caracteriza a la plantilla de Santana hizo posible la organización de acciones colectivas, gracias a las condiciones relativamente homogéneas que compartían la mayoría de los obreros y la construcción y el mantenimiento de un fuerte movimiento sindical en la empresa.

La promesa de promoción para la gestión del personal de Santana atraviesa de forma eficaz a todas las categorías profesionales. Aunque, dicho principio integrador sea más coherente para el personal de «haberes» que para los obreros, que experimentaban formas diversas de movilidad horizontal (Miguélez, 1977: 51) –volveremos sobre este asunto al abordar las trayectorias laborales de los entrevistados en el siguiente capítulo.

#### **6.4.6. La vida en la fábrica: las condiciones de trabajo**

Las expectativas de realizar una carrera profesional al entrar en la fábrica se hallaban vinculadas a la formación inicial y a la ubicación del puesto asignado en el proceso productivo, pues, como se ha visto, de ello dependían la tarea a realizar, las condiciones en las que se desarrollaba el trabajo y las posibilidades de promoción profesional. Para las generaciones procedentes de la SAFA y todo aquel que entraba relativamente joven, la vida laboral se iniciaba siendo “el nene”.

*“Cuando entras a reparación de útiles, ¿ese trabajo es difícil, cuánto te cuesta aprenderlo...?”*

*No es difícil. Normalmente, entras allí, después el cambio ese de la escuela al taller, sí es bastante... brusco o digamos, distinto. Te asignan, en el taller eres el nene. Para mucha gente de la que hoy en día ya han muerto muchos ¿no?, pero que para*

*ellos eras el nene. Y yo me acuerdo, que hace poco un encargado que fue el que me asignó, él fue mi primer encargado que yo tuve allí, bueno, pues ahora me cruzaba con él y era todavía su nene. Sí, sí, era así". (E.1961.1).*

Este periodo "iniciático" podía comprender el tiempo de aprendiz e incluso el de oficial de tercera: "hasta que ya empiezan a decirte el nombre pasa un periodo ahí" (E.1961.2). En este lapso, "el nene" llevaba a cabo labores de apoyo a uno o varios trabajadores veteranos, pasando, así, una fase de adaptación hasta que desempeñara más o menos correctamente sus cometidos, momento en el que los compañeros le llamaban por su nombre, dotándole de una identidad reconocida en el grupo.

La consideración como trabajador y colega por parte del resto de compañeros necesitaba de la demostración de haber aprendido y «saber apañárselas». La mayoría de los entrevistados señalan la falta de disposición –si no la obstaculización más clara– de los trabajadores veteranos a la transmisión de conocimientos. Para éstos, los alumnos de la SAFA representaban una amenaza a su saber lentamente adquirido. De manera que los recién incorporados tuvieron que conquistar sus posiciones y aprender a través de su propia experiencia, al no funcionar adecuadamente la transmisión de conocimientos de unas generaciones a otras ni en los talleres ni en las oficinas en su división técnica. El fragmento que ilustra este aspecto pertenece a un antiguo alumno de la SAFA, que realizó estudios de perito y que, aunque empezó en los talleres, desempeñó la mayor parte de su carrera en oficinas, jubilándose finalmente como jefe del departamento de administración:

***“Entonces, ¿mientras estuvo en el taller no funcionó el compartir conocimiento entre la gente?***

*Había un nivel muy bajo de conocimiento, quizás los que llevaron algo de conocimiento por abajo a la fábrica era la gente que estudió formación profesional, independientemente de los que venían por arriba, pero había un nivel intermedio que lo disimulaban muy bien,...pues los que estaban de encargados, de jefecillos y de no sé qué, y esos no tenían tanto conocimiento, eh. Hablo de gente que, eso, estaban en una situación intermedia y, claro pues eso lo fuimos descubriendo después, porque creíamos que quizás por el hecho de estar trabajando en una fábrica una persona mayor debería tener más estudios y más. ¡Si no habían estudiado, es que no! Era una época en la que yo por lo menos notaba...la libretilla famosa de la gente ir apuntando las cosas y todos los secretillos, todo lo que se iba aprendiendo en plan secreto, la gente lo conservaba, no se lo decía a nadie era...había poca transmisión, había poca transmisión. [...] Entonces, claro, había un conocimiento que era difícil de lograr y cuando se lograba era difícil de transmitir". (E.1956.2).*

En los talleres, el aprendizaje en las labores de utillaje resultaba más complicado por la naturaleza de las tareas en sí, así como por el funcionamiento informal de un sistema de reserva de tiempos restringido a los veteranos. De modo que "arreglárselas" no sólo dependía de la habilidad conseguida, sino también de la posibilidad efectiva de disponer de las herramientas precisas y de la capacidad de obtener un

trato de favor en la gestión de los tiempos estimados para realizar las tareas encomendadas (ya fueran propias de la empresa o “encargos de fuera”<sup>160</sup>:

**¿Te integraste bien en el taller de utillaje?**

*Muchos problemas. Muchos problemas porque allí había, existían unas, cómo llamarles, camarillas. Ahí había tiempos. Era un taller que no tenía que tener tiempos y había tiempos. Es decir, al ser un trabajo artesanal, profesional, donde a tí te dan un material, le dan un plano y le dice “hazme esta pieza”. Entonces, es tu trabajo, es tu desarrollo intelectual o profesional, no debería de tener tiempo y en el convenio no tenía tiempo, pero habían llegado a un acuerdo y tenían unos tiempos... estimados, que en algunos casos no estaban dados, digamos, objetivamente como los tiempos que se daban en los trabajos en serie, que llegaban, les hacían un proceso. Si no había un procedimiento no podían dar un tiempo a la pieza, salvo que fuera un tiempo estimativo, entonces, los tiempos eran estimados y no eran reales. [...]*

**¿Y había manera de que te dijeran esto se hace de esta manera?**

*No, tenías que pegarte a los viejos, a los profesionales y decirles “¿esto cómo lo hago?”, entonces si ellos querían te enseñaban sus triquiñuelas, “esto coges este útil y lo haces de esta manera pues ahorras tiempo”. Pero tú eso no lo sabías. Tú cogías el plano y como te habían enseñado en la escuela, bueno pues esto se hace así. Ellos tenían tablas, y sabían más o menos los pasos y tardaban muy poco tiempo. Ellos tenían sistema que ya a lo largo de toda su experiencia pues tenían una herramienta preparada para hacer este ángulo, que yo no la tenía o que mi compañero aprendiz tampoco tenía. Ellos sacaban los tiempos mejor, pero aparte de eso no tenían problemas allí existían unas “chapucillas” que el de los tiempos le daba a cada uno y le daba fichas con horas de trabajo, cosa que a nosotros no nos daba.*

**Tenían una especie de reserva.**

*Es decir, el de los tiempos era amigo de los viejos que había allí, porque eran casi todos fundadores, gente con muchos años allí en el taller y esa persona de los tiempos bajaba por allí de vez en cuando y le decían “oye que he tenido un problema, he tenido que coger no sé qué y entonces ya no me va a salir el tiempo”. Entonces, le hacía una ficha, me acuerdo que era la clave 99, y le daba 2 horas, 3 horas, como si fuera un suplemento, pero esa persona que daba esos tiempos nosotros los jóvenes, los nuevos no podíamos llegar “deme a mí, que a mí me falta”, se los daba a los que tenía confianza con ellos. Entonces ahí había un cuele de mucha gente que... o llegaba si algún día tenían que hacerle un chapú “hazme esto para la cosa, toma que te doy tres horillas”, y a lo mejor tardaba media hora y tenía tres, pues ya tenía una ventaja. Cosa que no nos daba a nosotros. Entonces eso generaba muchos problemas, muchas frustraciones porque tú no estabas a la altura de los veteranos, y al mismo tiempo no*

---

<sup>160</sup> Burawoy (1989), en su estudio clásico sobre el trabajo en una fábrica de motores, utiliza la analogía del juego para explicar el modo en que la implicación de los trabajadores en la producción se genera gracias a la necesidad de sacar adelante su cometido cotidiano, y para que éste se produzca, por paradójico que parezca, es necesario saltarse las reglas con el consentimiento tácito de la dirección.

*sabías los trucos ni tenías ese beneplácito para que te dieran los tiempos que a ellos les daban.*

**¿Cuánto tardaste en...?**

*¿En superar eso?*

***En hacerte hábil en esas tareas.***

*Me costó muchos años, porque yo estuve también, me tiré 10 años de oficial de tercera en el taller de utillaje, pero haciendo trabajos como los oficiales de primera y oficiales de segunda". (E.1973).*

Oficinas y talleres constituyen dos espacios bien diferenciados de la fábrica. Los propios empleados de oficina que estuvieron primero en talleres califican ambas esferas como mundos diferentes no sólo por lo que respecta a las tareas, sino al trato que se dispensaba en uno u otro sitio. Las ventajas más evidentes para los «haberes» se hallaban en su mayor nivel salarial y las condiciones más cómodas del lugar de trabajo. En los talleres la comunicación con los mandos era bastante menor que en las oficinas. Asimismo, la autonomía en el trabajo, entendiéndose por ella la posibilidad de organizar las propias tareas, controlar el ritmo o disponer el orden de las operaciones diferenciaba a uno y otro ámbito de una manera tajante. La separación entre ambos espacios se planteaba de forma muy estricta, de manera que pertenecer a «haberes» era un ascenso en sí mismo que comportaba la pertenencia a una suerte de «estamento superior» construido en oposición a los obreros de talleres y viceversa. Arriba-abajo, limpio-sucio, llevadero-cansado, mejor trato-peor trato, concepción-producción, bata blanca-mono azul constituyen dicotomías que definen la oposición oficinas-talleres propia de la férrea división del trabajo taylorista en Santana. Los obreros del taller identificaban «físicamente» el poder que emanaba de arriba –de las oficinas– con su personal de bata blanca. Así lo recuerda un empleado de oficinas afiliado a Comisiones Obreras:

***“Pero no es muy común que alguien de las oficinas sea de Comisiones.***

*Eran los menos, eran los menos. Además estábamos muy mal vistos la gente de oficinas que fuera de Comisiones Obreras. [...] Incluso nos tenían en reuniones que había o cuando iban a informar de alguna cosa, aparecías tú con tu bata blanca e incluso te abucheaban.*

**¿Los trabajadores?**

*Sí, sí, los trabajadores del taller de abucheaban o pasabas por ahí e incluso había momentos que te insultaban, incluso eso". (E.1971).*

En los talleres, las condiciones de trabajo experimentadas dependían del puesto ocupado en el proceso productivo. Tales condiciones se hallaban determinadas por elementos como la maquinaria utilizada, las condiciones ambientales, los requerimientos físicos y mentales, la autonomía en la realización de las tareas, los

ritmos fijados o los modos de retribución. De modo que las partes más duras correspondían a las naves de soldadura, prensas, pintura y cadenas de montaje, mientras que utillaje ha sido tradicionalmente la nave en la que han trabajado los “profesionales con oficio”<sup>161</sup>. Un trabajador “desclasado” por la reconversión de utillaje a otros puestos de producción en la nave de mecanizado explica así el contraste:

**“Porque en ese momento te pillaba también la reconversión de indirecto a directo...”**

*Sí, sí, y entonces ya ahí estuve y ya fue cuando estuve rodando por todos lados. Estuve en Citroën, y estuve...*

**¿En Citroën o el la Dumm [nave de mecanizado]?**

*En la dumm, como eso antiguamente era Citroën...*

**¿Estuviste en la dumm, haciendo qué?**

*En una máquina de fabricación, en unos tornos de control numérico, sabes,...*

**Más o menos es en lo que tú estabas..**

*Sí, sí, pero ya haciendo piezas en serie...ya pum, pum, pum, pum, pum, pum,*

**Y a tí no te gustaba eso.**

*A mí no me gustaba eso. Como si toda mi vida haciendo yo una pieza, haciéndola yo solo con mi tranquilidad y mis cosas, mis líos y como yo decía, que me decía algunos de ellos “es que allí no trabajáis”, “Si nosotros no trabajamos aquí, vosotros tampoco trabajáis allí. Vosotros nos sois capaces de coger un hierro y hacer un usillo”, un usillo de rosca, porque eso hay poca gente que sepa hacerlo, porque es práctica, ¿no?, y si no la tienes, ni sabes afilar las herramientas, ni sabes hacer nada, y eso es una cosa de tipo manual, que no es una cosa que...un torno paralelo como hice un usillo yo que tenía tres metros y medio de largo, con dos entradas. Imagínate el trabajo que tiene, un mes haciendo usillo. Partir de un redondo y hacerlo todo rosca, sabes, tres metros y medio”. (E.1968).*

Los obreros de la cadena de montaje, pintura y soldadura, cuyas tareas requerían mayor esfuerzo físico y, por tanto, mayor desgaste, al tiempo que estaban expuestos a mayor suciedad o realizaban tareas rutinarias marcadas por la cadencia de la cadena de producción, conformaban la llamada “zona del currante”, en oposición al personal de oficinas. Uno de los trabajadores de la cadena de montaje y soldadura explica en los siguientes términos la “zona del currante”:

---

<sup>161</sup> Las separaciones entre obreros de diferentes categorías y estatus también queda recogida para el caso de Renault en Francia (Loubet, 2007: 30).

**“Y cuando entra a su puesto ¿cómo es el trabajo que tiene que hacer?  
¿De haber estado pintando, cómo se adapta?”**

*Pues me adapté bastante bien. Se trabajaba mucho, porque no era como hoy en día que se trabaja con muchas herramientas mecánicas, destornilladores eléctricos; todo era a mano. El Land rover era un coche que iba todo cosido, llevaba mucho taladro, muchos tornillos, todo era mano. Y la verdad es que no me sentí torpón, sacaba las cosas muy bien. Gracias a Dios tenía habilidad para eso y no estuve torpón. Ya con 25 años estaba, esa fue la edad con la que me casé con 25 años. Estuve fenómeno, no tenía problemas para el trabajo, no he tenido nunca problemas, siempre me he adaptado muy bien...[...]*

*La cadena eran horas, allí eran 9 horas allí se trabaja de 8 a 1 y de 3 a 7, eso eran 9 horas, luego se quedaron en 8 con los convenios, se volvieron a arreglar y eso. En las cadenas no, en las cadenas no se echaban tantas horas porque, puff, con todo y con eso se trabajaba muchísimo porque había que sacar un 150 de rendimiento. Se trabajaba muchísimo, eso sí es verdad.*

**Eso del «santanero» que trabaja relajado...**

*Ha habido muchos puestos, lo que sí es verdad es que había gente como estás diciendo tú que se había relajado, pero eso no en la zona del currante.*

**¿Cuál es la zona del currante?**

*La zona currante son las cadenas y todo eso. Personas que tenían su cometido, lo que eran oficinas. Había más gente en oficinas que trabajando ahí y entonces los que han vivido cerca de ese ambiente, bueno yo también lo sé que la vida que llevaban ellos no era la nuestra, incluso ganaban más que nosotros...sabes, bueno, yo he tenido nunca...mucho despecho a esa gente”. (E.1969).*

El producto que se fabricaba contribuía a definir las condiciones en las que se desarrollaba el trabajo. Asimismo, la dureza asociada al trabajo en la cadena de producción del Land Rover se acompañaba de la idea de estar haciendo un coche que “no ha tenido nunca competencia”:

**“Me dice que empieza a trabajar a la cadena de Land rover, que luego pasa a la auxiliar...”**

*Yo estuve siempre en la auxiliar, yo estuve en la auxiliar. La cadena de montaje es la cadena, la principal y nosotros éramos donde hacíamos los salpicaderos y todo eso. Hacíamos la unidad delantera del coche, como un círculo y luego esa unidad se cogía y se echaba a la cadena principal y ahí trabajabas a lo mejor un poquillo más, si corrías un poquillo más te ibas un poquillo para atrás, siempre era ganándole terreno por si te parabas un poquillo aunque andara, sabes, y entonces las cadenas de montaje, me refiero a esclavas, en que tenías que estar al pie del cañón, que no son puestos que, como los que había allí, por ejemplo, en la nave de al lado la entrega de vehículos que trabajas sin máquina, o sea no hay cadena, ahora sí han puesto cadena que los coches van andando por las cadenas de lo que es el acabado del coche. Pero*



antes no, llegaba un coche lo dejabas parado y a trabajar por dentro, otro ritmo de trabajo, no, aquí no.

**¿Y ahí hasta cuándo estuvo?**

¿En las cadenas? Pues entre lo que era cosas del peón y todo, hasta el año 87...Desde el 69.

**Y siempre en el vehículo Rover.**

Sí, sí yo siempre he trabajado en la cadena Rover.

**¿Cambió en algún momento el sistema de trabajo, las herramientas...?**

No, las herramientas eran puntero, martillo y porrrascazos, así se ha hecho siempre el Land rover.

**Entonces necesitas mucha fuerza.**

Exactamente, el Land rover se ha hecho siempre con maña, o sea con maña no como ahora y...martillazos, punteros, con “cógeme de aquí que...”, muchas veces así. Yo qué sé, era un coche que...después de todo, cómo se trabaja en él, un poquillo lamentable, pues como se trabaja en él, era un coche que se vendía como rosquillas, de hecho que yo sepa el Land rover, lo que se dice el Land rover, no ha tenido propaganda nunca es un coche que se ha vendido solo, no tenía compañero, no ha tenido nunca competencia”. (E.1969).

Pintar en el “submarino” (la nave de pintura, llamada así al hacerla hermética tras su reforma) resultaba otra parte dura de la fabricación debido no sólo a la incomodidad y suciedad del trabajo, sino también a las jornadas extensas y a la exposición a contaminantes:

**“Doce horas, ¿con horas extras?**

Sí, horas extras, claro, ocho horas normales más tres horas que se echaban, de seis a seis, de seis de la mañana a seis de la tarde y seis de la tarde a seis, y yo aquello, una persona joven como yo era y que tampoco tenía muchas ganas de... pues. Yo iba malo a Santana, yo iba malo. Y más a dónde iba que eran unas “gabinas” de pintura...unas mascarillas. Yo allí te puedo decir que inventé dos o tres cosas: por ejemplo, yo cogía tenía una gorra, porque allí había que ponerse gorra porque si no la pintura...entonces me puse como una especie de sombrero como los militares estos del desierto y ellos, bueno, la gente mayor, ya sabes tú cómo eran entonces se reían de mí, de cómo me ponía, ¡vamos, yo no me llenaba, ni! Sí, sí, yo era...a mí me lo han dicho yo tenía fama en eso en lo curioso que he sido, no me llenaba ni el pantalón. A mí me veían y me decían: “pero bueno, ¿tú eres pintor?”, porque yo siempre he tenido eso, la curiosidad ha sido, bueno. La leche, que nos daban leche. Nos daban dos litros de leche y yo me bebía mi leche, el único en todo Santana que se bebía la leche allí en Santana.

**Pero ¿para qué os daban la leche?**

Para la pintura. Porque antes parece ser que como era todo plomo, la pintura era...como llevaba mucho plomo, pues entonces, nos daban la leche para que

*no se quedase la pintura en el estómago. Entonces, eso decían los médicos que era bueno*". (E. 1974.2).

Las retribuciones de los trabajadores enclavados en «salarios» estaban en buena medida sujetas a prima. Mientras no existió un sistema de valoración de tareas hasta 1965, tampoco hubo tiempos establecidos y medidos y, por tanto, el ritmo del trabajo no podía ser controlado por la dirección a través del cronometraje de tareas. De este modo, la posibilidad real de establecer mediciones que permitieran a la dirección un control efectivo sobre el tiempo de trabajo dependía principalmente del grado de automatización de los puestos. Por tanto, en aquéllos en los que el oficio, entendido como saber específico desarrollado por el trabajador, tenía más relevancia, el control se establecía a través de tiempos estimados. La dirección fue ampliando el control sobre los trabajadores, conforme ciertas partes del proceso productivo fueron renovadas tecnológicamente. La determinación de los tiempos y la vinculación del salario a la productividad mediante las primas constituyen elementos centrales en la política salarial taylorista. Los trabajadores percibieron pronto las consecuencias perniciosas de las primas por producción, cuya implantación se dejó sentir en el menor “desahogo” con el que realizaban las tareas, pues a medida que la producción se acelera, la dirección eleva los topes para alcanzar las primas<sup>162</sup>. Así lo relata uno de los trabajadores más antiguos:

***“¿Fue la introducción del cronometraje lo que para usted cambió las relaciones?”***

*No, o sea, como todo el mundo, digamos, todavía no tenía práctica en lo que era eso, pues hubo unos años bien, bien, porque el trabajo lo podías hacer con desahogo, o sea, estaba bien. Lo que pasa es que lógicamente la empresa no crea unas unidades para que se estén tocando el violón, había que ir apretando cada vez más las clavijas. Entonces, la empresa en los convenios colectivos que daban unas primas de producción y a medida que el personal nos fuimos picando con el anzuelo, pues la empresa iba quitando tiempos a los trabajos, o sea, eso era, la pescadilla que se muerde la cola, entonces, en ese sentido, las relaciones que en un principio eran muy buenas y que había unos trabajos que trabajabas con comodidad y con desahogo a lo largo del tiempo se fueron deteriorando precisamente porque era de lógica. El trabajador quiere trabajar lo menos posible y la empresa quiere sacar lo más posible, en ese sentido, las cosas se fueron enfriando”.* (E.1957.3).

Así, en la figura del cronometrador tradicionalmente se concentraban las luchas entre la dirección y los trabajadores por las determinaciones de los tiempos.

---

<sup>162</sup> Así lo señala Burawoy en el caso de la fábrica de motores que estudió: “el «juego» del trabajo retribuido mediante el sistema de primas se convierte en una espiral de intensificación del trabajo, de no ser que los trabajadores estabilicen el proceso, modificando sus reglas y limitando la competencia como ocurre en el «juego de arreglárselas» [al que antes hemos aludido]” (1989: 113).

Este caso clásico de resistencia al control del cronometraje queda puesto de manifiesto por este soldador:

**“¿Y el ritmo de trabajo cómo era, se podía sobrellevar bien o era difícil?”**

*Sí, al principio sí, luego ya vas consiguiendo cosas...pero vas consiguiendo cosas, mejoras a cambio...sabes. Entonces, si una pieza tenía, al principio diez minutos para hacer la pieza, te van quitando tiempo. Lo que pasa es que, claro allí estábamos gente con una experiencia ya de tantos años que la pieza por mucho que quisieran ellos cronometrar nunca conseguían cronometrar exactamente qué se tardaba en hacer una pieza. Por qué, porque si yo me pongo a trabajar para que tú me cronometres yo no voy a trabajar como normalmente trabajo, y tú tampoco me vas a poder decir que estoy trabajando mal. Entonces, a lo mejor me podías quitar medio minuto, en otra revisión a lo mejor me quitabas otro medio...o sea que al tiempo, a la larga, pues al cabo de ese periodo de años, a lo mejor, esa pieza de 10 minutos le habían quitado 5, pero había pasado 6, 7 o 10 años. Entonces, claro la experiencia del trabajo, eso no te lo puede quitar nadie”. (E.1965).*

El objetivo del ajuste de los tiempos para la dirección ha sido una preocupación constante en la clásica lucha por reducir los poros de la producción. Así lo manifiesta un directivo de relaciones industriales de la empresa:

*“A usted le han dado 10 minutos para hacer esta pieza, cuando al puesto de trabajo se acercaba un cronometrador o se acercaba un mando este hombre hacía el proceso como decía el papel. Cuando estaba sólo hacía cosas que el proceso él había descubierto que eran innecesarias no las hacía y tardaba menos y su máxima productividad de 140 en vez de sacarla en 8 horas la hacía en 7 y el resto del tiempo no trabajaba.*

**¿Y eso ha sido una constante en Santana?**

*Eso ha sido un tema de negociación de muchos convenios. Y el tema era volver a medir los tiempos.*

**Para eso eran las cámaras de video.**

*Que no han servido para nada. Y por eso las cámaras de video han sido tan denostadas, nadie ha querido las cámaras de video. Entonces, ponerle menos a los tiempos para ir ajustando los tiempos ha sido siempre un tema difícil, siempre encima de la mesa de negociación y siempre comprometido. Había un sistema de iniciativas donde cada uno podía proponer las mejoras que creyera oportunas y se les pagaba. Y se le decía “hacer como iniciativa que en este proceso se puede disminuir el tiempo en tanto por este procedimiento”, no lo hacían porque entonces sabían que le iban a pagar un premio de no sé cuánto, pero a partir de ese momento iban a tener que trabajar las 8 horas y no iban a tener esa hora o esa hora y media y algunos hasta 2 horas de descanso”. (E. 1960, antiguo directivo del Departamento de relaciones industriales).*

Sin embargo, en la cadena de montaje la dirección podía ejercer su poder con mayor facilidad, al determinar el ritmo desde fuera, de modo que *“cuando ya mejor lo llevas pues viene el tío del reloj y dice «quita» «¿por qué?» «Porque vas muy descansado», porque como le has ganado”* (E.1974.1). En el caso de la cadena de montaje del Suzuki, aun sin haber fijado los tiempos, la intensificación del trabajo a través de la reducción de personal en la cadena supuso un cambio en las condiciones de trabajo:

*“Y ahí empezaron a apretar las tuercas de que se trabajaba ya sin tiempos, aunque hacías las mismas operaciones trabajaban sin tiempos, donde había tres tíos trabajando dejar uno y medio...”*

***Y entonces en ese momento no tienen cronometradas los puestos de la nueva cadena.***

*No, porque luego empezaron otra vez a cronometrar porque hicieron algunas remodelaciones en los coches...*

***¿Y sin tiempo se trabajaba peor?***

*...Pero, pues que si ellos saben que tienes que hacer una aleta, saben que tienes que hacer una aleta, no puedes hacer menos, siempre están “chiqui, qué pasa que esto no puede”, te atosigaban más.*

***Sin tiempo te atosigan más.***

*Claro, te atosigaban porque si es la misma operación nada más que por cambiar dos tuercas, ya no tenía tiempo eso. O trabajabas con el tiempo antiguo y tenía más operaciones esa pieza.*

***Entonces lo notan mucho.***

*Se notaba sí...te daban más guerra, estaban siempre encima, empezaban como si fuera una nueva etapa en la cadena con el nuevo coche remodelado y eso y entonces, pues decidimos bajarnos allí abajo a la nave de soldadura por puntos, se ganaba más, un 20% más”. (E.1969).*

La posibilidad de conseguir las exigencias de producción difería de una máquina a otra, debido, fundamentalmente, a su deterioro. Este problema no sólo no mejoró sino que ha ido empeorando, pues las continuas crisis que ha ido sufriendo la empresa no motivaron la renovación de la maquinaria y, a pesar de su obsolescencia, los tiempos se fueron ajustando cada vez más, intensificando el trabajo como medio de conseguir las exigencias de productividad.

***¿Y las exigencias de producción eran asumibles o eran difíciles de conseguir?***

*Variaba mucho de una máquina a otra.*

***¿De una máquina a otra?***

*Sí.*

**¿Y eso cómo es?**

*Porque había una serie de señores que eran los cronometradores, que asignaban a cada pieza un tiempo...Entonces, esta pieza te sale en esto. Y bien porque la máquina variara o bien porque se pusieran viejas, porque estuviera mal cronometrado, por lo que quiera que fuera, yo es que de esto no te puedo hablar mucho porque no era mi caso, pero vamos lo tenía alrededor mío. Que llevabas alguna máquina y se tiraban las ocho horas que no se podían mover y no llegaban. Y otros veías que una hora y media o dos horas antes de terminar la jornada decía “yo ya las tengo hechas”...Y ahí influía la habilidad, pero muy poco. Tú podías ahorrar unas fracciones de segundo en tres o cuatro piezas, pero el resto del trabajo lo hacía la máquina. Por eso te digo que muchas veces eran tiempos mal medidos. O máquinas que tienen problemas o que se han puesto viejas.*

**¿Y eso se va solucionando con el tiempo o la gente arrastra esos problemas?**

*Se van arrastrando, incluso empeorando. Porque la empresa ya a través de los follones, cuando llegan los japoneses, cuando ya llegan las regulaciones de empleo, porque cada vez hay menos ganancias y más pérdidas, pues a lo primero que se ha recurrido siempre, incluso en los convenios es a pedir más producción. Había una serie y hay una serie de concesiones [tiempos entre tareas] para los trabajadores y cada que se hacían convenios y cada vez que ha habido follones, tú has renunciado a parte de esas concesiones y cada vez ha ido más ajustada.*

**Entonces la gente del taller que usted observaba a su alrededor no es que mejorara sino que empeoraba.**

*Muchos, sí. Había otros sectores que efectivamente se han modernizado... como era por ejemplo, toda la cuestión esta de los cárteres, lo que se decía la sección de aluminio, esa concretamente, incluso algunas secciones de mecanizado, que metieron maquinaria nueva, incluso metieron robots.*

**Pero, entonces la secciones que seguían con su maquinaria antigua era a través del esfuerzo de sus trabajadores...**

*Efectivamente no había mejoras de tecnología ni mejoras de medios.*

**¿Y eso es lo que veía en su...?**

*Yo vivía las dos cosas. Lo veía, además veía unos contrastes grandísimos de unas personas a otras, de unos medios a otros, de unas secciones a otras”. (E.1966).*

El uso de las horas extraordinarias como forma de prolongar la jornada laboral (9 horas de jornada + 3 de extras) se extendió hasta el primer expediente de regulación de empleo en 1981. Éste fue presentado debido al excedente de personal generado tras la pérdida del producto de las cajas de cambio fabricado para Citroën. Hasta ese momento, los turnos normales de trabajo se podían alargar de seis de la mañana a seis de la tarde: “*comían a pie de máquina el bocadillo*” (E.1973). La repercusión de la buena marcha de la empresa en los trabajadores se produjo a cambio de vincular el sueldo con el alargamiento de la jornada.

### **“¿12 horas?”**

*Sí, 12 horas en turnos de seis de la tarde a seis de la mañana y de seis de la mañana a seis de la tarde. Sí, era muy frecuente eso en aquella época. Porque entonces, Santana fabricaba cosechadoras, todavía no se había empezado con el Land rover. Y claro, en las épocas fuertes de cosechadoras, pues había que producir mucho y era muy frecuente estar trabajando de 12 horas”. (E.1957.2).*

Esta política salarial, basada en los complementos y horas extraordinarias, perpetuaba los salarios bajos y obstaculizaba las nuevas contrataciones.

*“Cuándo empieza la gente a darse cuenta de lo poco que ganaba, cuando empiezan las crisis de Santana, cuando no hay trabajo y empiezan los expedientes de regulación de empleo. Claro, si hay expedientes de regulación de empleo es porque hay excedentes de plantilla. Cuando empieza la gente a estar parada y a meterlos en los vestuarios. Cuando baja la producción, como la gente no podía echar horas extraordinarias, se da cuenta de lo poco que ganaba. Entonces, la gente se vuelve más exigente, más reivindicativa”. (E.1961.2).*

Aunque la jornada de trabajo disminuyó con la caída de las horas extraordinarias, una jornada de ocho horas, especialmente en las partes más penosas del proceso productivo, requería una dosificación del esfuerzo individual y colectivo. De esta manera, el objetivo al establecer una cierta pauta del ritmo de trabajo radicaba en obtener el mayor tiempo de descanso posible. En los trabajos en equipo, la lógica perseguida colectivamente consistía en acelerar el ritmo, acumulando todo el tiempo ganado al final<sup>163</sup>. Sin embargo, la nueva organización del trabajo impuesta por Suzuki terminó con esa costumbre, imponiendo descansos regulares cada cierto tiempo y el aprovechamiento de toda la jornada. Así lo explica un soldador, que observa los pros y contras en su perspectiva:

*“El tiempo estaba también más aquilatado, pero seguías teniendo la experiencia tuya de tu habilidad para soldar y se le ganaba un poco tiempo. Entonces, claro el sistema había cambiado, había que estar trabajando de pito a pito. Pues qué hacíamos, si le hemos ganado diez minutos pues vamos a pararnos a fumar un cigarro o al servicio o descansar un rato o lo que fuera.*

**¿Entonces era más llevadero ese ritmo de trabajo que el que habíais tenido hasta ahora?**

*...Era, según, había gente que decía que era más llevadero. Pero los antiguos que estábamos acostumbrados a que si nos sobraba una hora o dos horas aprovecharlas al final de la jornada y sentarte y descansar, pues no nos gustaba el sistema,*

---

<sup>163</sup> Bouffartigue (2007: 120), siguiendo a Grossin, señala la tradición de reivindicaciones de un tiempo de trabajo comprimido como forma de beneficiarse realmente de un tiempo suplementario de no trabajo. La distribución de descansos no resulta tan eficaz cuando el objetivo radica en distanciarse lo máximo posible de un trabajo penoso.

*no nos gustaba el sistema. Pero la verdad es que sí que era más llevadero, porque, a lo mejor, trabajas una hora y descansas 10 minutos, trabajas una hora y descansas diez minutos. A lo mejor es más llevadero seguramente, pero a nosotros no nos gustaba. Por qué, porque ya te digo, nosotros estábamos acostumbrados a que llegaban, por ejemplo, las una de la tarde y ya he terminado la jornada. Me paro, paro mi máquina, me siento, hago no sé qué, me voy un poco antes al vestuario, me ducho y ya está. Y allí tenías que ir, algunas veces te tocaba el pito yendo para el vestuario, por el sistema ese de trabajo”. (E.1965).*

El pluriempleo, una vez que la posibilidad de realizar horas extraordinarias fue recortándose, constituyó otro modo de aumentar los ingresos entre algunos trabajadores de Santana, haciendo “chapuzas” varias que en algunos casos eran una continuación del empleo desempeñado antes de entrar a Santana como, por ejemplo, ser pintor.

*“Yo tenía mi oficio en la calle, yo jamás he echado horas en Santana hasta última hora. Yo me proponían “oye ¿vas a echar horas?”, “pues, no”, porque yo tenía mi oficio en la calle y ganaba dineros”. (E.1975).*

Todos los trabajadores de talleres entrevistados señalan el mal acondicionamiento de las naves en verano y en invierno. En los años sesenta, la dirección llegó a repartir café con leche con un poco de licor para combatir las consecuencias del frío. Sin embargo, los efectos del invierno se fueron solventando mejor que los del verano (aun con exposición a humos de sistemas ineficientes de combustión), puesto que las altas temperaturas en los puestos más penosos se hacían más insoportables si cabe:

*“Un verano normal los 40 grados se cogen, pues entonces métete a soldar en una especie de túnel que [los chasis] van pasando por ahí, que hay una ventilación. Entonces tienes tú tus polainas, tu mandil, tienes tus manguitos, tienes tu gorro, tienes tu casco para soldar, tus guantes. Tú figúrate y ponte a soldar a 3500 grados que son a lo que funde el hierro...pues es duro”. (E.1965).*

Los ruidos a los que estuvieron expuestos buena parte de los entrevistados les han ocasionado problemas de audición:

*[...] además yo tenía problemas de audición por los ruidos y el tema ese, tengo problemas con el oído.*

**¿Pero se te han ido provocando a lo largo del trabajo?**

*Se han ido provocando a través del tema de los ruidos, del ambiente ruidoso que se hay en esos sitios, de hecho el oído izquierdo lo tengo yo...*

**¿No tenías protección?**

*Sí tienes protección, pero eso ha ido mejorando mucho ahora últimamente, al principio, al principio en todo esto del 70, 72, 75, 80, eso era...Sí, a lo mejor, te daban unos tapones, unos tapones luego empezaron a introducir los cascos esos, que eso era más incómodo que otra cosa”. (E.1972).*



En la cadena de montaje los problemas de salud derivados de las posturas en el trabajo y del esfuerzo en el puesto generaron entre la mayoría de ellos dolores dorsales o lumbares como dolencias más frecuentes.

***“¿Ha sufrido alguna dolencia muscular, de huesos...?”***

*De riñones sí, de ciática, porque me tiraba el 70% siempre agachado, debajo del coche, porque como en cada puesto trabajábamos dos compañeros, uno a un lado, entonces lo que es la aleta, lo que es la altura del coche era así (señala al pecho), luego ya sí va a la cadena, la cadena iba al ras del suelo, antes era a más de medio metro y tenías que estar saltando. Entonces, yo trabajaba a una altura así, que iban las aletas y luego me tenía que meter debajo para, lo que pasa que con la edad que tenía, yo trabajaba con un compañero, bueno que todo todavía vive, Antonio, y sí es verdad que me llevaba 20 años, y el que se metía debajo era yo para apretar...” (E.1969).*

No obstante, a partir de la intervención sindical a través de las Comisiones de Seguridad e Higiene, las condiciones laborales fueron mejorando progresivamente, sobre todo en los aspectos más fácilmente subsanables, como los sistemas de depuración del aire en la nave de pintura o la instalación de aire acondicionado en las naves. Sin embargo, dimensiones relacionadas con la carga mental en trabajos repetitivos pertenecientes o no a la cadena de montaje han permanecido inalteradas. La monotonía de una tarea durante toda la jornada producía un gran agotamiento: *“llegas a las dos de la tarde y estás haciendo la última pieza y es agotador” (E.1964.3)*. Los trabajadores de la cadena de montaje señalan la sujeción a su puesto y el sometimiento al ritmo impuesto desde fuera como los aspectos más penosos de su trabajo: había que *“estar al pie del cañón, que arranca la cadena y eso no para. Que muchas veces estábamos locos por que se fuera la luz y se parara la cadena” (E.1969)*.

Los aspectos más negativos en los puestos de cadena de montaje tales como la imposibilidad de ausentarse debido a la falta de sustituto, la monotonía de las tareas o el cansancio se han visto incrementados con el envejecimiento de los trabajadores. Últimamente en Santana, las bajas puntuales de los trabajadores no se cubrían, de manera que el mismo trabajo recaía sobre menos personas. El estrés y la ansiedad provocados por la carga mental en el trabajo experimentaron un empeoramiento con los procesos de reducción de personal, ya que las prejubilaciones supusieron la amortización de algunos puestos y el consiguiente aumento de volumen de tareas a realizar entre los trabajadores. Los trabajadores prejubilados, especialmente de «haber», relatan el desbordamiento del volumen de trabajo sufrido en sus puestos, degradándose el ambiente de trabajo hasta llegar a convertirse en un motivo primordial para querer dejar de trabajar<sup>164</sup>. Así lo recuerda este empleado de oficinas:

---

<sup>164</sup> Baudelot y Gollac (2003) documentan cómo entre empleados de oficinas, generalmente más integrados en la ideología de la dirección, se han producido manifiestos cambios de actitud ante su trabajo motivados por procesos de reorganización en la empresa, pasando de una carrera exitosa a una marcada por el sufrimiento individual (230).

***“Y en ese momento que se queda a las puertas [de la prejubilación] cómo se lo toma.***

*...No...bueno, la verdad es que ya se apretó bastante el trabajo, o sea, porque claro, si antes en un departamento determinado había 20 personas y se van prejubilados 6. Esos 6 has tenido tú que absorber el trabajo de ellos, casi en el 99% de los casos. [...]*

***¿Quería irse?***

*Yo al final, al final, lo pasé mal porque...resulta que como, y no es por echarme yo ninguna flor, es que yo soy una persona que sí me responsabilizo de mi trabajo siempre lo he hecho y los problemas los asumía míos y los trataba de resolver yo sin tener que recurrir a nadie, pues resulta que llega un momento en que como no llegabas, no llegabas, te agobias indudablemente. Te agobias y un día y otro día y otro día un problema, discusión, otro problema, discusión. Que no llegamos a tiempo y no sé qué historia con el incremento de carga de trabajo, de responsabilidad, pues yo cuando he llegado al final, yo ya le dije a mi jefe que por favor me dejara que me fuera, porque es que no me dejaban”. (E.1971).*

La implantación de nuevos métodos del trabajo llevada a cabo por Suzuki conllevó la introducción de nuevas tecnologías en algunos puestos como los robots en soldadura, las máquinas de control numérico o el diseño de piezas a través de ordenador en utillaje, así como la fijación de nuevos tiempos y ritmos de trabajo. La empresa habilitó cursos de formación específicos para que los trabajadores se familiarizaran con dichas innovaciones.

Aquellos entrevistados cuyos puestos les permitían una mayor visión de conjunto, subrayan el alcance limitado y desigual de las innovaciones tecnológicas introducidas por Suzuki, al tiempo se produjo un desmantelamiento de todo el proceso productivo del Rover. De este modo, la empresa japonesa tampoco solventó el problema de la obsolescencia tecnológica de Santana:

*“Cuando los empresarios de Santana le venden la empresa a Japón, cambia absolutamente el concepto de empresa...absolutamente. O sea, primero, empieza a haber una impermeabilidad absoluta no se sabe nada, no se sabe por dónde van los tiros, no se sabe qué se va a fabricar. Japón no trasciende absolutamente nada. Te encuentras con las cosas hechas y una dependencia absoluta de Japón, claro, evidentemente. Pero absoluta quiero decir en todos los conceptos: técnica, económica, de todo, ¿no? Y Japón lo que trae aquí es el Samurai y el Vitara, no trae más nada. Cuando llega el año 94 y aparece de nuevo la crisis, o la suspensión de pagos, Japón llevaba aquí produciendo el Samurai y el Vitara, pues desde que empezaron.*

***Como 9 ó 10 años.***

*Como 9 ó 10 años, sin ninguna variación loable, digamos, ni importante ni interesante. La prueba es que los nuevos productos que han aparecido en Santana el Yimny, bueno de un nuevo acuerdo con Japón y el Anibal es un híbrido, del cual*

*mejor no hablar, pero bueno. Y entonces, la tecnología estaba absolutamente obsoleta cuando se buscan novios para Santana, los principales handicaps que hay son esos. Primero, una plantilla muy muy extensa en número, muy antigua en edad y una tecnología absolutamente obsoleta. Yo creo que esa ha sido una de las dificultades por las cuales Santana no ha encontrado una salida más digna que la de poner a tanta gente en la calle. [...]*

*Los antiguos dueños de Santana en vez de afrontar el reto que supone la aparición de Nissan y las nuevas tecnologías del mercado del todoterreno, pues, hacen lo más fácil que es venderlo. Cogen su dinerito y supongo que se habrán dedicado a la buena vida con el dinero que sacaron y lo dejan en manos de Japón. Y Japón, pues no sé, quizás porque extrañamente, porque se suponen que los japoneses lo estudian todo y lo calculan todo, pero extrañamente Japón no conecta ni con la masa trabajadora de Linares ni con red de distribución del producto a nivel nacional. Pues entonces con Japón se vive una época de tres o cuatro años en el aspecto comercial, aquí no lo sé porque yo no estaba aquí, pero por lo que oía también muy dura. Con planteamientos y unas ideas nuevas que chocan absolutamente con nuestros criterios y nuestros conceptos, con una disciplina que no tienen nada que ver con nuestra forma de ser. Que supongo que crearía innumerables problemas aquí, pues lo mismo que los creaba a nivel comercial. Y una dependencia absoluta de piezas, de técnica y de todo, que al final da como consecuencia la quiebra técnica o la suspensión de pagos. Luego la dirección de Japón, yo diría que también muy nefasta. Tremendamente nefasta, porque, joder, quedarse con una empresa para a los cuatro o cinco años hacer lo que hicieron y sobre todo de la manera que lo hicieron”. (E.1957.2, jubilado como jefe de ventas).*

Asimismo, las acciones aplicadas por Suzuki, con objeto de obtener mayor participación e implicación de la mano de obra en un sistema que dice perseguir la calidad total en el proceso productivo, tienden a calificarse como testimoniales. Un técnico de organización responsable de estas medidas de participación en los talleres explica la incidencia de los círculos de calidad del siguiente modo:

**“¿Y los círculos de calidad los llegasteis a implantar en la dumm [nave de mecanizado]?”**

**Sí.**

**¿Y funcionaban bien?**

**...Más bien había que apretarles.**

**Por qué no funcionaban bien.**

*...Porque...la gente es muy cómoda, entonces, la gente aparte de su trabajo, porque el círculo de calidad con el personal directo fue imposible, porque era quitar a un hombre que estaba produciendo y dejar de producir. Con personal indirecto se llegó a hacer algo, pero siempre...dejaban de hacer ellos otra cosa...Y personal de haberes, lo encargados y todos estos, pero era para ellos “dejarnos de quebrarnos la cabeza”. Allí el círculo de calidad de limpieza se hicieron, pero ya te digo gente de haberes, indirectos de ir por zonas mirando el estado en el que estaban las cosas, para*

*hacer implantaciones de cosas nuevas...”Vamos a ver qué podemos hacer para reducir aquí”, “qué podemos hacer con este problema que tenemos”. Problemas ya puntuales de que hay muchos rechazos en una máquina. Cosas de esas”. (E.1978.2).*

Las reticencias y limitaciones hacia una mayor implicación en el trabajo, demandadas por la gerencia, incluso antes de la etapa de Suzuki, quedan sintetizadas en el siguiente relato de una reunión con los jefes en la que participó este soldador:

*“Mira hubo una época, antes de que vinieran los japoneses, que hicieron una serie de reuniones con dirigentes de la empresa: el director, ingenieros, y tal y, a lo mejor, citaban ese día a 10 o 12 trabajadores, uno de aquí otro de allí. Y te daban “esto está así, que no sé qué, que no se cuánto”. Para que des ideas y tal. Claro, nos quedábamos allí diciendo qué quieren estos jefes de nosotros. Y entonces, la reunión aquella, yo no sé otras reuniones, pero aquella se acabó enseguida. Allí podía dar cada uno su opinión. Yo viendo que aquello se iba a alargar, que allí la gente hablaban nada más que ellos, los ingenieros, directores y tal. Pues entonces pedí la palabra: “diga usted, qué...”. “Hombre, yo entro a las seis de la mañana y salgo a las tres de la tarde, o entro a las tres y salgo a las 12, desde que entro hasta que salgo estoy con el martillo haciendo piezas, qué queréis que os diga. ¿Que la cosa yo la he estropeado?... Yo no puedo hacer más. Ustedes son los que tienen que solucionar la cosa. Si hay que quitar jefes que se quiten jefes”. Aquello se acabó de momento. Se acabó la reunión enseguida.*

#### **¿Y qué te dijeron tus compañeros?**

*Nada. “¿Cómo le dices eso al director?”. Es que estaba el director. “Qué quieres que le diga al director, si me pregunta a mí el director”...A ver, que no me pregunte”. (E.1965).*

El dominio técnico del puesto de trabajo a través de la práctica y la adquisición de conocimientos ocupaba buena parte de la vida en la fábrica. Otro tanto ocurría con las relaciones establecidas con los mandos inmediatos.

#### **6.4.7. Las relaciones con los mandos inmediatos: el paternalismo y “la política del látigo”.**

La gestión de la fuerza de trabajo en Santana, calificada por un alto directivo de las relaciones industriales desde el nacimiento de Santana como de “*vanguardia en desarrollo social*”, incluía una faceta habitual de las prácticas paternalistas: una fuerte jerarquización entre los mandos y los trabajadores. La casi totalidad de los entrevistados coinciden al señalar el tratamiento autoritario y personalista por parte de los mandos inmediatos.

Fernández Steinko detectó modos de gestión análogos en su investigación sobre el sector de la maquinaria mecánica. Para él, “Las grandes empresas, muchas de ellas con culturas semimilitarizadas responden a esta falta de consenso, creando pesadas estructuras de control directo (departamentos, mandos intermedios, eslabo-

nes jerárquicos, correas de transmisión de todo tipo, etc.) que van más allá del clásico control taylorista del trabajo” (1997: 493)<sup>165</sup>. Este control directo implicaba la utilización de sanciones desproporcionadas y la toma de decisiones arbitrarias cuya eficacia derivaba del amplio margen de los empresarios en las relaciones sociales durante el franquismo (Recio, 1988: 215-216).

Las relaciones de mando adoptaban distintas formas en razón del notable grado de autonomía del que gozaban las divisiones y talleres, aunque el paternalismo y la *política del látigo* actuaban como común denominador de la organización del trabajo en Santana:

*“Santana siempre ha funcionado, no te lo he dicho, pero te lo digo ahora, Santana siempre ha funcionado como lo que es ahora mismo...como si fueran muchas empresas diferentes...Siendo la misma, tú te ibas de, entonces se llamaba aquello divisiones, de una división a otra podían ser dos mundos diferentes. Teniendo todos el mismo objetivo que era sacar una producción. Pero, por ejemplo, el montaje pues así fuera el mando superior, así se respiraba. La otra con otro mando superior se respiraba de otra forma. Este cuidaba sus empleados porque sabía que lo primero que le interesaba era tenerlos contentos, porque le iba a ir mejor a él, a la empresa y a todos y el otro no, el otro prefería decir “no, aquí te pillo aquí te doy el palo”. Pero, ya te digo que ha funcionado siempre Santana como lo que es ahora”. (E.1966, jubilado como oficial de primera F, jefe de equipo).*

La categoría de encargado representa con claridad la posición contradictoria del mando directo. Los encargados en los talleres recibían el tratamiento de puestos de libre designación, pues la dirección intervenía directamente en el nombramiento para un cargo que debía ocupar sólo personal considerado de confianza –aunque, tal y como hemos visto en el desarrollo de la negociación colectiva, se habilitaron ciertos mecanismos para controlar el ascenso a encargado. La prerrogativa de mandar sobrepasa a la facultad de dar órdenes. En este sentido, un buen jefe debía reunir dos requisitos fundamentales, según los trabajadores: la profesionalidad y la capacidad de tratar adecuadamente al personal bajo su mando. De modo que profesionalmente debía ser alguien que dominara los entresijos técnicos, al tiempo que hubiera demostrado su solvencia en las tareas de supervisión. No obstante, el criterio de “saber tratar a la gente” se antoja bastante inasible.

*“El mando, todo mando tiene que tener dos cualidades importantísimas: una es dotes de mando y conocimiento del puesto. Por qué, porque si tiene dotes de mando sabes mandar, porque mandar no sabe todo el mundo, y los conocimientos del*

---

<sup>165</sup> Las consecuencias de esta estructura podrían ser aplicadas a Santana: “[...] El precio que tienen que pagar es un fuerte aumento de los costes indirectos, la ralentización estructural de los procesos de innovación de productos y procesos, la progresiva consolidación de un modelo empresarial extremadamente pobre desde el punto de vista de calidad e irremediabilmente dependiente desde el punto de vista tecnológico” (Fernández Steinko, 1997: 493).

*puesto los tiene porque, si hay un mando que no tiene conocimiento del puesto en el que está porque lo ha querido Dios, pues qué pasa: yo que soy especialista, engaño al mando. Porque le digo “esto no se puede hacer. Demuéstralo” y como es un topo. Ahora por eso te digo que los mandos tienen que tener conocimiento del puesto y dotes de mando para que no llegue ningún operario “esto es imposible hacerlo”[...]”.* (E.1976, oficial de segunda E en las cadenas de montaje).

Así pues, dado que el ascenso a puestos de mando como el de encargado requería de la voluntad de la dirección, el puntal de la capacidad profesional como criterio de legitimidad podía quedar menoscabado. Para la mayoría de los entrevistados, el ascenso a mando por “compadreo” o por “amiguismo” con frecuencia conllevaba la carencia de una formación adecuada para desempeñar esa labor. Durante las tres primeras décadas de existencia de Santana, el criterio de legitimidad que prevaleció podríamos denominarlo como de “adscripción política”, pues quien era ascendido debía participar de los planteamientos de la dirección y llevarlos a cabo. La designación por parte de la dirección de esos mandos aseguraba ese tipo de legitimidad, ya que como bien pone de manifiesto un perito en puestos de mando, la presentación a una convocatoria para un ascenso junto con otros, en caso de no conseguirlo, podía deslegitimar a ese mando con respecto a sus subalternos. Así pues, la designación por parte de la dirección constituía una manera inapelable de otorgar la autoridad.

*“Y yo digo que no me quiero presentar. No, porque yo ya he hecho muchos exámenes y él conoce lo que tiene allí y que yo no estoy por presentarme ni hacer ningún examen, menos aun, con gente que malamente sabe leer, bueno, leer, escribir y sabe las cuatro reglas y de ahí no lo saques. Ahora tú me vas a meter a competir con esa gente. Tú di que por la razón que sea, como le dije, pues no sales, cómo quedas tú ante el resto del personal, tú que tienes una carrera y los otros no, o sea...”.* (E.1980).

La figura del encargado concentraba los presupuestos de la dirección con respecto a las formas de gobernar a los empleados, ejerciendo la función de vigilancia a través de un control directo y personal<sup>166</sup>. Las exigencias de la gerencia en cuanto al tratamiento que los obreros debían recibir del encargado son claramente descritas por un trabajador jubilado como contraamaestre, al que la dirección atribuyó falta de “dotes de mando”:

*“Yo no había tenido gente a mi mando y ahí [en la nave a la que fue destinado] la gente me apreciaba, me quería mucho, pero los jefes no, porque decían que no tenía dotes de mando. Yo me llevaba muy bien con todos. Todos me ayudan desde el peón hasta el último oficial, todos me querían, pero los jefes no...”*

---

<sup>166</sup> En las acerías estudiadas por Villa, el capataz representaba el papel del encargado en Santana: “los capataces son precisamente el resultado de un proceso de ascenso interno desde abajo. A pesar de eso, se consideran una categoría independiente y claramente diferenciada, a la que se accede por decisión de la dirección sobre el trabajador que ha de ser ascendido” (1990: 110-111).

### **¿Y eso cómo lo vives?**

*Pues entonces eso lo vivo pues muy mal, muy mal. Claro, yo decía «yo cumplo con mi obligación». Pero, claro, había que imponerse en cosas que, a lo mejor, si había que imponerse, sí me imponía, pero en tonterías yo pues levantaba la mano, levantaba la mano. Perseguir a la gente, «ese ha ido dos veces al servicio», detrás de la máquina vigilando. ¡Yo no estaba vigilando! A mí no me gustaba eso. Yo no valía para eso. Si alguien hacía algo que efectivamente había que castigarlo, pues había que castigarlo con las normas, pero bueno cuando lo hacían. Pero no por ponerme encima de la gente.*

### **¿Y entonces qué te decían, te llamaba a su despacho el jefe?**

*Claro, el jefe decía que yo no tenía dotes de mando, que la línea marchaba. Claro, sí marchaba: si mandaba yo a un oficial de primera coger un carro y lo cogía y le mandaba rodar y rodaba, lo que ninguno hacía con ningún encargado. Pues qué pasaba, ellos decían «esto marcha con éste», pero no pone distancias, se junta con el peón, toma café con aquel...». (E.1964.1).*

Este tajante distanciamiento formaba parte de la filosofía de la empresa que fomentaba el sentido de pertenencia al escalafón de la gerencia como forma de control:

*“En Santana se formaba parte del equipo directivo, te sentías directivo desde los primeros escalones de mando, ¿eh? ...O sea, la filosofía de Santana era que los mandos se sintieran empresa, vamos, que todo el mundo se sintiera empresa, todo el mundo, sobre todo, los mandos. En Santana se formaba parte del equipo directivo, te sentías directivo desde los primeros escalones de mando”. (E.1960, directivo del Departamento de relaciones industriales).*

Un trabajador procedente de una empresa en Barcelona que ingresó en 1977 en la nave de Citroën percibió con nitidez las diferencias entre la figura del encargado en Santana y su experiencia anterior, en la que el encargado contaba con pericia técnica sobre el área de trabajo bajo su responsabilidad, “te solucionaba la papeleta”, con prevalencia de las relaciones jerárquicas formales.

### **“Hábleme de eso, qué diferencias encontró...”**

*Allí en Barcelona, allí es que es distinto porque claro allí no se conoce nadie, allí uno es de aquí el otro es de allí. Y como es tan grande, tú te conoces del trabajo pero a lo mejor no sabes, hombre, a los más allegados, pues les preguntas los hijos que tiene, dónde vive, más o menos, pero no es como aquí. Aquí tú sabes éste es el jefe vive en el paseo, estás viendo a su mujer, estás viendo a sus hijos y sabes. Pero allí como no se conoce, no hay esa...pues hay un trato, no hay tanto distanciamiento entre encargados y...Bueno, aquí los encargados cuando yo llegué, un encargado aquí no hacía nada más que apuntar las piezas. Bueno, ni siquiera eso porque había un anotador que te apuntaba nada más que para decirte pon aquí, pon de allí. Y allí el encargado era el que te preparaba la máquina, tú tenías una avería, venía te la solucionaba, en fin...*



### **¿Y las relaciones personales eran de otra manera?**

*Yo creo que sí, yo creo que allí había, yo qué sé, otro ambiente, yo lo noté mucho aquí.*

#### **Pero para usted peor, mejor,...**

*Hombre, yo creo que era mejor allí en Barcelona, por supuesto. Porque allí era uno más y al encargado lo veías, que de hecho ahora se está poniendo, cuando ya vinieron los japoneses ya se ponían la chaquetilla los encargados. Pero yo cuando entré, su traje y su corbata, además que la empresa por lo visto decía que el encargado tenía que estar nada más pendiente del trabajador, pero luego si había cualquier avería ese hombre, allí podía ser un encargado... Yo lo que veía que aquí en Linares un encargado podía ser cualquiera. Cualquiera podía decir, mira tú dile a este que haga las piezas, ésta, ésta y ésta. Y que no se vaya mucho de ahí, para estar pendiente, vaya, como de guarda prácticamente. Y en cambio en Barcelona, no. En Barcelona era el tío que sabía, que tú tenías un problema y llegaba este hombre "mira, Paco a ver esto". Te decía esto así, asao y te solucionaba la papeleta. Y en cambio aquí no, porque lo primero que un encargado llega y se avería una máquina, ese no se unta las manos, nada más que llegar, hace el parte a mantenimiento, que vengan y arreglen la máquina, ese hombre incluso lo que se sepa se le olvida. Por qué, porque no toca nada, ni hace. Que es eléctrico, al electricista, que es mecánico, al mecánico, sabes lo que te quiero decir. Tiene un preparador, que hay que preparar una máquina, porque a lo mejor, el tío sea especialista y tienen que prepararle la máquina, "que le preparen la máquina a ese" ya está. Entonces ese hombre, eso lo puede hacer cualquiera. En cambio allí, apenas si iba el encargado ya estaba el problema. Porque claro si había cualquier avería, dónde ibas y en cambio aquí en Santana no, aquí es a base todo de partes, un parte para una máquina, otro parte para... Y entonces eso, sí lo noté yo bastante. Y eso que te he dicho, yo qué sé, aquí parece que como es un pueblo así [...]". (E.1977.2).*

Las prácticas disciplinarias constituían un instrumento importante bajo este sistema de control personal y autoritario. El Reglamento de Régimen Interior de Santana disponía sanciones como suspensión de sueldo, ser arrestado varios días sin poder acudir al trabajo o descontar del salario las roturas o defectos ocasionados, sin olvidar otras formas «informales» de disciplina como las reprimendas o correcciones públicas.

*"El trato ha ido mejorando con el tiempo como Santana porque la evolución, vamos evolucionando y la gente de otras generaciones va entrando, gente nueva y entonces pues va cambiando. Pero antiguamente, me acuerdo yo en el año 64, 65 los primeros años que la gente, no yo sólo, sino los que estaban trabajando en las máquinas, yo he visto que por ejemplo: a un hombre se le ha caído un calibre y se le ha roto, se le ha rodado por la mesa y se le ha roto y se lo han hecho pagar... Eso antiguamente, ahora no. Si hacías eso se le quedaba la cobra en nada al hombre que le tenía que dar de comer a su familia". (E.1964.1, jubilado como contraamaestre).*

Pese a la normativa protectora del empleo durante el franquismo, el despido colectivo e individual fue posible<sup>167</sup>. Precisamente entre nuestros entrevistados encontramos algunos que fueron despedidos en algún momento de su vida laboral:

*“[...] yo he tenido dos despidos en Santana.*

**¿Cuándo?**

*Pues precisamente, el primero creo que fue en el 76, fueron las elecciones...*

**¿Cuándo?**

*Siendo enlace sindical fue el primer despido que se quedó en una semana de empleo y sueldo. Eso fue en la huelga del 73.*

**Ese fue el primer despido.**

*Luego hubo otro porque estando de jurado de empresa, tú sabes que en Santana había un economato donde la gente sacaba la comida y la pagaba luego a final de mes, pues yo estaba en esa comisión y junto a otro compañero, entonces yo descubrí que había un pequeño desfalco. Un pequeño desfalco de muchos millones...”. (E.1957.1).*

Otra forma frecuente de disciplina consistía en mantener charlas informales y personales en el despacho:

*“Él [...], cuando llegué yo allí, era muy amante a tener charlas a nivel particular y en privado para inculcar lo que eran sus objetivos. Y yo se lo dije “mira, a mí no me llames más” fui la primera vez, pero vamos, yo me imaginaba para lo que era, pero, tampoco no quería hacer una crítica sin saber realmente para lo que era, “mira, cuando me tengas que decir algo, me lo dices delante, si no quieres delante de todo el mundo, no me tienes que llevar a aquella sala ni nada de eso”. Porque además hasta se atrevía a prohibirme que hablara con compañeros de los que estábamos allí”. (E.1977.1).*

En buena medida, en las prácticas disciplinarias subyacía un ánimo productivista. La “política del látigo” perseguía la obtención del mayor número de piezas.

*“[...] yo he tenido la suerte efectivamente como estoy diciendo no he tenido problemas en ese caso. Pero sí, lo he visto alrededor y es una tónica muy frecuente.*

**¿Y eso cómo se vive? ¿Qué ambiente se creaba en un sitio de trabajo así?**

---

<sup>167</sup> “La legislación otorgaba amplias posibilidades de despido justificado, sobre todo como conducta sancionadora frente a la participación de los trabajadores en conflictos. Existía, además, la figura del «incidente de no readmisión», que permitía el incumplimiento por parte de las empresas de las sentencias condenatorias por despido improcedente. Y la legislación de la tramitación de los expedientes de crisis permitía, en ciertas condiciones, la utilización del despido colectivo como instrumento para la reducción de plantillas” (Malo de Molina, 1984: 26). Sobre experiencias concretas en este sentido, véase Martínez Foronda (2003: 260).

*Pues que había momentos que se crispaba.*

**¿Y por qué se daban esas malas relaciones, qué es lo que querían los jefes de la gente?**

*Bueno, principalmente ten en cuenta que muchos trabajadores pues eran para poner y quitar piezas. A lo mejor habían pasado de estar con un arado ahí. No digo que todos fueran así ni mucho menos, pero se daban casos con personas que le estaban enseñando un trabajo que no lo habían hecho en la vida. Pero es que no tenían más responsabilidad que esa, lo general. Luego está el preparador y demás que ese sí tiene que ser un técnico que tiene que preparar la máquina y demás y la relación con el mando solía ser mejor porque tenía que hacerlo. Pero la inmensa mayoría era eso. Y, el resto del problema, no sé si decírtelo, pero bueno, te lo digo: no había formación en los mandos, ni calidad. La inmensa mayoría no. La inmensa mayoría, la política del látigo. No, es que te voy a pegar, sino que me tienes que dar rendimiento y rendimiento y rendimiento. No querían nada más que piezas. Claro que es que ellos están también presionados a su vez, no es que se lo inventen. Efectivamente había quien se lo inventaba y quien disfrutaba...Disfrutaban mandando por mandar". (E.1966, oficial de primera E, jefe de equipo).*

El cumplimiento de los cometidos del encargado y de sus objetivos de producción entrañaba una recompensa en forma de paga extra-oficial que se recibía en un sobre y a la que los trabajadores llamaban "la paga del sinvergüenza".

**¿Cómo es eso de los objetivos?**

*Sí, nosotros, aparte de nuestro sueldo, teníamos unos objetivos, por cumplir los trabajos. Nosotros teníamos unos objetivos, que por cierto, la gente de Santana antiguamente le llamaba "la paga de sinvergüenza".*

**¿Ah, sí? ¿Y eso por qué?**

*Porque nos la daban allí en caja, luego ya al final no. Ya se han metido en las nóminas, porque al principio estaba fuera de nómina y era un sobre. Entonces decían "la paga de sin vergüenza, ya vas a cobrar la paga de sinvergüenza"...Hasta eso se ha estilado allí.*

**¿Esos objetivos era lo que os pagaban en un sobre?**

*Nosotros teníamos nuestra nómina y luego teníamos trimestralmente unos objetivos X, que los teníamos asignados y eso pues ibas al trimestre y los cobrabas". (E.1964.1, jubilado como contraestrella).*

Sin embargo, dar satisfacción a la dirección y conseguir el comportamiento adecuado de los trabajadores implicaba la difícil tarea de acomodar objetivos antagónicos, pues los trabajadores, en principio, aspiran al mayor salario con el menor desgaste posible, mientras que la dirección pretende extraer la mayor cantidad de trabajo al menor coste. Uno de los recursos informales de los mandos en los talleres para gestionar el trabajo radicaba en la creación de sus propias "camarillas", formadas por trabajadores leales que les facilitaran su labor. Los criterios para entrar a formar parte

este grupo privilegiado eran impuestos por el correspondiente mando –tal y como se ha señalado anteriormente. Estas relaciones se asemejaban a las características de las relaciones de vasallaje, por cuanto constituían un sistema de contraprestaciones recíprocas y asimétricas. Así, el jefe actuaba en favor del trabajador en aspectos como la asignación de horas extraordinarias, tareas concretas o preferencias en el ascenso, a cambio del respaldo fiel de su grupo. Un directivo de relaciones industriales comentaba las amplias atribuciones de los mandos:

*“Luego permisos, no hablemos, la gente pidiendo permisos que, aunque estaban reglamentados, pero claro llegaban al jefe “mire usted es que mañana tengo una boda en Córdoba”. Pues entonces había una cierta tendencia a ser condescendientes y se concedían permisos no tipificados”.* (E.1956).

Las prácticas paternalistas implicaban ciertas funciones de los jefes como “atender” o “ayudar” bajo la premisa de que mediaba una consideración personal hacia los trabajadores, otorgando, así, un carácter graciable a lo que después quedaría regulado como derechos de los trabajadores. Un encargado de la nave de utillaje, al ser preguntado sobre su relación con sus jefes inmediatos, relata con nostalgia el tratamiento paternalista, puesto que se sentía más protegido que con unos derechos respaldados por la fuerza sindical autónoma. El ejemplo que cita pone de manifiesto la distancia que para él existe entre reconocimiento de sus derechos y el hecho de poder hacerlos efectivos.

*“Yo recuerdo de un hombre que tenía problemas con un hijo y si no llega a irse a Madrid con el hijo, el hijo se hubiera muerto. Y llegó a Madrid y se presentó allí en las oficinas centrales de Madrid y le dijeron: «no te preocupes, el mejor especialista que haya» y todo se lo costeó la fábrica: irse a Madrid y la fábrica le costeó el especialista. Lo curaron al chiquillo. Estuvo el hombre una semana y no hubo problemas ni nada de nada. Hoy en día, eso los jefes de hoy no lo hacen. Hoy no lo hacen. ¿Por qué? Porque dice el sindicato que cuando tienes un hijo enfermo que está en peligro te dan cuatro días para ir donde tengas que ir y apañatelas cómo puedas, porque tienes tu sindicato, tienes tu seguro y tienes todo eso. Si puedes costear un médico o si no te dan morcilla. Lo que dicen legalmente es que ellos te dan a ti cuatro días para que te vayas a Madrid con una enfermedad grave de tu hijo y punto. Y estos no se acuerdan ni de eso, no se acuerdan, ni se enteran...por eso te digo que no puedes comparar la línea de mando de aquellos tiempos con los problemas que hay hoy. Hoy el jefe está obligado porque sindicalmente le obligan a que se haga una serie de cosas que tiene que hacerlas y antiguamente pues no tenías sindicato para ir. Solamente tú ibas y el jefe te atendía personalmente casi en todo”* (E.1961.1, jubilado como encargado).

El trato paternalista dispensado en la empresa en los primeros tiempos disminuyó con la intervención de los sindicatos y el establecimiento de una normativa<sup>168</sup>.

---

<sup>168</sup> Igualmente, la aparición del movimiento obrero organizado en 1967 en las acerías italianas estudiadas por P. Villa trastocó las relaciones de fuerza en las fábricas (1990: 221).

Igualmente, el comportamiento de los mandos inmediatos hacia los trabajadores fue cambiando con el paso del tiempo por diversas razones. En primer lugar, porque con la creación de la nave de Manzanares, en 1979, se produjo el ingreso de personal con mando que no había estado mediatizado por la experiencia de la huelga de 1977. En segundo lugar, debido al efecto generacional del ascenso de personal más joven; y en tercer lugar, porque se trataba de mandos con mayor formación en muchos sentidos, particularmente por lo que respecta al trato con los subordinados. Un trabajador que ingresó en 1978 deja constancia de la importancia de la renovación generacional:

*“La línea de mando salieron muchos mandos jóvenes por aquella época, porque fue cuando ya empezó lo de Manzanares, para Manzanares entró mucha gente joven. Gente que no había vivido lo que era el conflicto. Y eso pues yo creo que ayudó a limar muchas, a la vez de darle fuerza sindical, porque esta gente ya no presionaba tanto y no iba a destruir una labor sindical, sino que la veían como una cosa más normal, mientras que los mayores eran los que todavía, es decir, los que tenían reticencias a todo lo que se estaba montando allí [los sindicatos autónomos]” (E.1978.1).*

El autoritarismo de las relaciones con los subordinados y las carencias formativas de los mandos generaban un clima despótico en el seno de la pesada burocracia de la fábrica. A pesar de los intentos limitados de Suzuki por imponer mayor fluidez en la comunicación entre los eslabones de la jerarquía, la separación estricta prevaleció, aunque la discrecionalidad de la gerencia fue recortada por el poder sindical.

#### **6.4.8. Las relaciones horizontales en la fábrica: un sistema de prácticas cotidianas al que hay que “echarle teatro”**

El componente jerárquico consustancial a la estructura piramidal de la empresa sitúa a los trabajadores en una posición subordinada acorde con su condición de asalariados. La traducción cotidiana de ser trabajador en la fábrica implica la obligación de ir a trabajar, acatar la normativa, cumplir con los requerimientos productivos del puesto o soportar las condiciones de trabajo. Michel Burawoy (1989) mostró en su investigación sobre los cambios en el proceso productivo en una industria metalúrgica que, a pesar de la explotación intrínseca de la relación salarial, los obreros terminaban involucrándose en los objetivos productivos de la empresa, a través de lo que denominó el “juego de arreglárselas”<sup>169</sup>. Así pues, la implicación en el objeti-

---

<sup>169</sup> “El juego sirve de marco para evaluar las actividades productivas y las relaciones sociales que se derivan de la organización del trabajo. El juego de «arreglárselas» comprende una serie de etapas, de confrontaciones entre los operadores de las máquinas y los objetos sociales y no sociales que determinan las condiciones de trabajo. Las reglas del juego se manifiestan en forma de una serie de relaciones externas impuestas. El arte de arreglárselas consiste en manipular las relaciones para pasar en el menor tiempo posible de una etapa a la siguiente” (Burawoy, 1989: 76).

vo cotidiano de sacar adelante la producción reducía el aburrimiento y la fatiga, al tiempo que generaba compensaciones sociales y psicológicas como la demostración del dominio del trabajo y la sensación de satisfacción. Buena parte de las relaciones informales surgidas en la fábrica resultaban de las contradicciones derivadas de la propia organización del trabajo. No obstante, el juego de arreglárselas favorecía a la dirección, por cuanto suponía un acicate para cubrir los objetivos de producción. La gerencia consentía en la trasgresión de las normas necesaria para la realización del juego, siempre que éste no desbordara la legitimidad de la organización establecida por la empresa.

La aportación de Burawoy nos ayuda a mostrar la dimensión cualitativa del Mercado Interno de Trabajo (MIT), puesto que las relaciones horizontales y la vida en la fábrica constituyen una parte necesaria para comprender cómo el mecanismo del MIT genera una serie de expectativas, estrategias y normas informales colectivas, así como códigos grupales de comportamiento contruidos como un sistema de prácticas cotidianas.

La construcción de lazos sociales entre iguales podríamos decir que se lleva a cabo en dos movimientos interrelacionados: uno externo –hacia fuera– y otro interno –hacia dentro. El primero se realiza en oposición a los mandos; una categoría exterior que encarna el papel del “otro”. Esta dimensión de las relaciones suele derivar en la lógica de “amigo-enemigo” (endogrupo-exogrupo<sup>170</sup>). En buena medida, gracias a este primer movimiento se alzan los valores internos del grupo. Así, frente a los mandos se desarrollan acciones colectivas que fortalecen los vínculos grupales. Entre ellas, encontramos los paros de producción por solidaridad:

*“En Santana no se han parado los conflictos y siguen, aún siguen. Pues paros, inclusive ya eran colectivos, había una unión muy grande en los talleres y nos enterábamos que en la cadena de montaje había parado por problemas y parábamos nosotros. O nosotros a cada momento estábamos reclamando porque teníamos un trabajo muy malo”. (E.1975, de la nave de pintura).*

En caso de suspensión de empleo y sueldo de un compañero, tenemos constancia de que se recaudaron fondos de ayuda:

*“Esos dos meses de empleo y sueldo, pues ahí se demostró un poco lo que era la solidaridad en aquel entonces, puesto que yo prácticamente y he vivido, yo ya estaba casado y tenía dos chiquillos pequeñitos...y los compañeros de trabajo cogían lo que era un pañuelo en aquel entonces. ¿Tú has oído hablar del pañuelo?”*

**No.**

---

<sup>170</sup> Beaud y Pialoux (1999) en su investigación sobre la condición obrera en la fábrica de Peugeot de Sochaux hallan la misma lógica: la construcción de un «nosotros» se realiza día a día contra el enemigo; se trata de forjar una moral y de fortificar simbólicamente el campo del nosotros (36).

*Pasar el pañuelo, es pasar pidiendo para un compañero, como yo estaba arrestado de empleo y sueldo con lo cual no cobraba ni cinco, pues ellos cogieron un pañuelo por todas las naves para ayudarme a que mi familia pudiera comer". (E.1957.3, sindicalista pionero en Santana").*

Otra muestra de solidaridad entre iguales consistía en interceder colectivamente por algún compañero ante algún mando:

*"Yo he llegado a discutir con algún encargado o algo, lo que pasa es que este encargado que teníamos era. La mayoría eran encargados normales. Había alguno que se pasaba un poquillo, pero bueno, no sé, si había algún problema o algo nos juntábamos 6 u 8, "vamos a hablar con el gachón este, vamos a ver" e íbamos a hablar, en fin, o sea que no, pero en condiciones normales no de peleas...Existía también el abuso de muchos encargados en muchas naves, de oídas, porque yo como me he tirado 17 años en las cadenas de montaje como un esclavo...y luego me tiré 13 en soldaduras por puntos, ya dejé lo de las cadenas y me fui a soldadura por puntos". (E.1969).*

De este modo, la decisión de afiliarse para algunos trabajadores de talleres resultaba un acto grupal. Un hecho más frecuente en la llamada "zona del currante":

*"Eran muy buenos los compañeros [en la cadena de montaje], siempre, siempre, allí te podías permitir el lujo de decir "bueno voy a adelantar que voy a un sitio" y el compañero te hacía el puesto, el rato que estaba trabajando te echaba una mano y el de arriba te echaba otra mano y el puesto tuyo lo podías dejar...*

#### **¿Se lo tenías que decir al jefe o al que fuera?**

*Al jefe no le podías decir nada, eso es extraoficial, se lo decías al compañero, "mira voy a ir a hablar con fulanico", para ir al servicio se ponía el suplente, pero para una cosa extraoficial, para ir a hablar con otro llegabas y decías "ayudarme" y te ayudaban a sacar el puesto. Te ibas a lo mejor, estabas, que ahí fue donde empecé. Yo por ejemplo estaba cuando empezaron los sindicatos, yo estaba en comisiones, yo era el tesorero, cobraba las cuotas por toda la cadena. Al llegar el mes tenías que...y hacía afiliaciones [...] En la cadena de montaje de ideas políticas el 90 o más eran todos de Comisiones Obreras...el 90%, luego había el célebre...chivato y los otros muy pocos de UGT, pero estaban todos controlados". (E.1974.1).*

El segundo movimiento en la construcción del grupo resultaba de la necesidad del mantenimiento de los vínculos en el taller. Esto implicaba un cierto control para evitar la ruptura con los valores necesarios frente una dirección siempre dispuesta a disgregar voluntades, a través de la manipulación adecuada de los miedos y las ambiciones de los subordinados. La lealtad hacia los compañeros constituye un valor clave para cohesionar al grupo<sup>171</sup>. Así pues, calificativos como "chivato, babe-

<sup>171</sup> La oposición entre los que están del lado del jefe y los compañeros constituye una línea de demarcación básica en las relaciones de los talleres de Peugeot en Sochaux (Beaud y Piloux, 1999: 32).



ro, sinvergüenza o baboso” eran reservados para aquéllos que habían traicionado la norma:

*“Siempre hay, a lo mejor, quien destaca en algunos momentos claves...sobre todo cuando hay problemas. Cuando hay problemas, qué te digo yo, de bajar el rendimiento porque queremos que nos hagan esto o vamos a... la gente siempre hay quien se asusta más, quien se asusta menos y eso en plan de susto, luego está el que quiere subir por encima cómo sea, que es el clásico, pues bueno en aquella época era el baboso, el chivato, toda esa gente.*

***El baboso, le llamabais el baboso. ¿Cuántos más nombres tiene?***

*El baboso, el chivato,...en fin.*

***¿Y qué le pasaba al baboso?***

*¿Pues qué le iba a pasar? Nada. Que a lo mejor le hacías el arco o dejabas de mirarlo de alguna manera buena o le quitabas la confianza, pero al final no le pasaba nada. Simplemente que si había que promocionar pues le promocionaban y ya está. Y luego diría él “pues bueno, vaya yo caliente riase la gente”. Son conceptos, son conceptos...porque a mí nunca, nunca me han sacado los colores ni los jefes ni los compañeros...*

***Que te tengan que reprochar algo.***

*A mí me han respetado los jefes y me han respetado los compañeros.*

***¿Y qué es lo que hay que hacer para que te respeten los compañeros?***

*Pues mira, lo que hay que hacer, depende porque las circunstancias del trabajo...si muchas veces ves cosas que son justas pues te tienes que decir “esto es justo y hay que hacerlo”. Otras veces la cosa es injusta y tienes que tratar de hablar con la gente para que no hagamos el tonto...y al jefe, pues igual: tú no puedes venir aquí a exigirme con una vara y los jefes saben [...] Los jefes saben a quién tienen que apretarle las clavijas...*

***¿Y a quién se las aprietan?***

*Pues a los que ven ellos como más asustadizos, más débiles, más interesados en subir de la manera que sea...y ya está. ¿A tí te interesa ser encargado? Pues tú me tienes que hacer eso. A lo mejor no se lo dicen con esas palabras o eso, pero...y entonces tú dices por aquí (gesto del dedo)...o te interesa y pasas por el aro. Y entonces qué, tú nunca podrás entonces hablar bien ni decir nada delante de nadie, cualquiera te puede decir: tú te callas”. (E.1965).*

Entre esos códigos compartidos que aglutinan al grupo, al tiempo que excluyen a los que carecen de las claves de interpretación, destacamos uno esencial: el sentido del humor<sup>172</sup>. Las bromas, los chistes, las burlas, incluso las más mordaces,

---

<sup>172</sup> “La cultura de lo cómico cumple la misma función social importante que cumplen todos los demás sistemas de símbolos: traza la frontera entre los miembros del grupo y los que no pertenecen a él. La cultura de lo cómico es incluyente y excluyente a la vez” (Berger, 1999: 125).

hacen más llevadero el trabajo cotidiano. Según Berger, ésta sería la función del humor benigno, creando “de manera transitoria un mundo amable de despreocupación. Tiene el efecto de un breve y reconstituyente asueto de la seriedad de la existencia” (1999: 172). Asimismo, en las bromas queda reflejado el carácter de la relación, pudiendo darse una mezcla de amistad y antagonismo cuando uno hace una broma y el otro se mantiene serio. Con sentido del humor es posible abordar aspectos que de otra forma permanecerían velados tales como la envidia o el reproche por un ascenso, lo poco acertado de algún comentario o cualquier otra cosa que sea motivo de desagrado<sup>173</sup>.

Las bromas permiten “dejar temporalmente en suspenso la estructura social” (Berger, 1999: 131). En primer lugar, porque el sentido del humor introduce la idea de que las cosas no son lo que parecen, poniendo de manifiesto las funciones de las legitimaciones sociales del poder. El sentido del humor, y sobre todo el ingenio, contienen potencialidades subversivas, al desvelar “las múltiples realidades, la dicotomía entre su apariencia y lo que se esconde detrás” (Berger, 1999: 251-252). Las ridiculizaciones y las sátiras suponen también un desafío por cuanto invierten las situaciones sin llegar a ser sancionables. Este trabajador resume en la expresión “echarle teatro” esa necesidad de distanciamiento frente a la situación:

*“Mis relaciones, hombre, yo no he tenido, y habrá quién no esté de acuerdo de conmigo, yo en ese sentido no he tenido problema, porque yo soy una persona muy abierta, me gustan muchos las bromas y no soy una persona rígida, blanco, blanco, yo siempre he entendido que íbamos a echar 8 horas y lo mejor era llevarnos bien, echarle teatro al asunto, hacer las cosas lo mejor que se pueda y ya está”.* (E.1979).

Las diferencias entre las partes del proceso productivo, distinguidas en función de la cualificación requerida por las tareas, derivaban en maneras diversas de comportarse en la fábrica. Es el caso de la nave de utillaje, en la que se concentraban los trabajadores más veteranos que dominaban el oficio, entendido éste como el predominio de lo artesanal frente a la fabricación automática de piezas en serie. En cierta medida, podríamos equiparar este tipo de trabajador a la aristocracia obrera que describe Hobsbawm en la Gran Bretaña del siglo XIX (1979: 269-270). Su trabajo más resguardado de la devaluación de la mecanización convertía a estos profesionales con oficio en un grupo específico que intentaba preservar dicho carácter, mediante actitudes y procedimientos individuales acordes con su lugar en la estructura profesional y su adecuación a los objetivos de la empresa. Así pues, estos guardianes “de los secretos de la profesión” se mostraban y actuaban en consonancia con su estatus dentro la

---

<sup>173</sup> Para Beaud y Piloux, las risas, el humor o las provocaciones forman parte de los pequeños juegos de poder cotidianos que permiten a los obreros poco cualificados marcar su territorio y hacerse respetar (1999: 35).

fábrica. Un trabajador que pasó de la nave de Citroën a la de utillaje expresa de manera excelente tal distinción, pues “hasta la forma de ponerse el mono era distinta”<sup>174</sup>:

*“Yo cuando entraba en el taller de utillaje al principio yo pensaba, yo decía de cachondeo “estos trabajadores no tienen vestuarios, tienen camerinos”. Eran artistas. Entonces tenían un talante distinto, muchos de ellos veteranos, de haber sido fundadores de Santana, de pertenecer prácticamente a la empresa desde el año 55, 56, 57, fundadores. Habían llegado a un nivel, había entrado muy jóvenes. Primero empezaron a hacer maquinaria agrícola, luego empezaron a hacer coches, conocían los secretos de la profesión porque algunos eran muy buenos, muy buenos profesionales y la forma de vestir, de ponerse el mono era distinta de la nave Citroën a la nave de utillaje. Yo era muy joven. Yo tenía 20 años, en el año 74 entré yo en utillaje. Todavía no me había ido a la mili, porque entonces se hacía la mili con 21 años, me fui en octubre del 75. Pues claro, yo notaba esas cosas. Yo el cachondeo que había en la nave de Citroën, el ambiente de trabajo: nos comíamos el bocadillo por grupos, porque allí empezaban los primeros compañeros del sindicato, en aquellos momentos no lo éramos, desde luego, pero ya se potenciaba el comer juntos. Entonces en vez de comer el bocadillo cada uno por un lado, pues procurábamos reunirnos aparte del comedor en sitios determinados, porque el bocadillo se hacía hablando sobre problemas y temas sociales. Luego a nivel de trabajo, había un cachondeo de que estabas trabajando y gastabas una broma a uno, chillaba, levantaban la voz, ¡eh! Y tenían siempre una forma de reírse y de hacer bromas. En el taller de utillaje no pasaba eso. El taller de utillaje era más serio, era gente más conservadora, más integrada en la empresa y, sobre todo, más profesionales, hasta el punto de que eso, hasta la forma de ponerse el mono era distinta. Y de ahí decía, los vestuarios de Citroën eran más mal olientes, sucios. Los de utillaje eran más limpios, incluso a la seis de la mañana, algunos llegaban recién peinados y con perfumes y colonia. Yo qué sé, era otro ambiente, eran camerinos más que vestuarios. La diferencia que había de un vestuario más obrero a un vestuario más, cómo diría yo, más burgués, ¿no? Y eso sí que fue una sensación que me dio a mí del taller de utillaje”. (E.1973).*

La utilización de estrategias colectivas fundadas en las condiciones compartidas de trabajo y vida constituía un recurso más común entre los trabajadores de la “zona del currante”<sup>175</sup>. En ese espacio, los trabajadores construían una identidad grupal propia, basada en la conciencia de unas duras condiciones de trabajo, que se afrontaban, en parte, gracias al recurso a la virilidad. Así, expresiones como “no bajarse los pantalones” muestran la importancia que adquiere el carácter viril en las

---

<sup>174</sup> El ambiente descrito en los talleres de carácter obrero corresponde a la idea de cultura obrera que ofrece Verret (1996).

<sup>175</sup> La mentalidad y comportamientos en los talleres netamente obreros descritos por Beaud y Piloux en la Peugeot de Sochaux durante los años 70 se asemeja en mucho a esta zona del currante (1999: 31 y ss).

acciones de resistencia y autoafirmación. Esta idea del colectivo se combina, a veces, con un componente étnico: ser o no de Linares<sup>176</sup>.

*“Yo trabajaba en Santana, dentro de lo que era, a gusto con los compañeros que tenía, ¡la mayoría eran todos de Linares!, no quiero decir que la gente de fuera fuera mala. Luego ya...”*

***Pero que se sentía más a gusto con la gente más cercana...***

*Hombre sí, nos juntábamos allí en la cadena, a lo mejor, cien personas, todas repartidas en lo que es la nave, y bueno, estabas a gusto allí trabajando”. (E.1969).*

De este modo, la vida en la fábrica, entendida como “un sistema cotidiano de solidaridades prácticas” (Beaud y Pialoux, 1999: 32), se asentaba en el cumplimiento de una serie de valores y comportamientos adecuados, que podemos considerar un código moral. Entre los entrevistados, una de las mayores reprobaciones que podían verse sobre algún compañero corresponde al calificativo de vago –“perro”, en el argot del taller<sup>177</sup>.

*“El problemático es de ser muy perro, de no hacer nada,..hombre, porque el problemático no es que te metieras con los encargados porque si no “tú a la calle”. A ver si me entiendes: de no hacer nada”. (E.1969).*

La pereza ha quedado registrada como pecado desde los textos bíblicos más antiguos, aunque quizás la elaboración más influyente del trabajo como valor moral absoluto haya sido la esgrimida por la ética liberal que “en el siglo XIX se apodera tanto de los ricos como de los pobres” (Sennett, 2003: 116). Asumida la superioridad moral del trabajo en cuanto hecho productivo sobre la vagancia, la “ética obrera” como versión de la ética de la responsabilidad (Crespo *et al.*, 1998: 62-63) concibe el trabajo no sólo como una actividad legítima, en cuanto supone la realización de actividades productivas, sino también como hecho dignificante. Así pues, un buen trabajador era reconocido, en primer lugar, por ser “un buen profesional”, al mostrar el desarrollo de las capacidades<sup>178</sup>; en segundo lugar, al mantenerse uno mismo, “ga-

---

<sup>176</sup> Los trabajadores de Renault en la región parisina se distribuían por los talleres en función de nacionalidades y etnias: en pintura los marroquíes, en chasis senegaleses y españoles o argelinos en prensas (Loubet, 2007: 30).

<sup>177</sup> “Pero el placer en el trabajo es algo más corriente de lo que suele pensarse. Las encuestas realizadas por De Man en la década de 1920 revelaron que en Alemania el 67% de los obreros calificados y casi el 44% de los no calificados declaraban que sentían más placer que disgusto por su trabajo. Entre tales grupos el estigma moral contra quien alojaba en el trabajo era y sigue siendo muy fuerte” (Hobsbawm, 1979: 360).

<sup>178</sup> El orgullo del trabajo bien hecho en la medida que el puesto lo permita. Por ejemplo, para los trabajadores de utillaje algunas piezas del coche pueden ser contempladas como el resultado de su trabajo.

nándose las habichuelas”<sup>179</sup> y en tercer lugar, contribuyendo al sustento de la familia y la sociedad, en general, siendo “el cabeza de familia” (Sennett, 2003: 73-74). De modo que el empleo del calificativo “trabajador” va asociado a multitud de significados tales como ser una persona cumplidora de sus obligaciones, digna de confianza y honesta<sup>180</sup>.

Entre los diversos elementos que componen la identidad de los trabajadores, el producto de su trabajo es señalado de manera clara entre aquéllos que desarrollaban tareas más cualificadas. La expresión “*ese trabajo fue mío*” pertenece a un trabajador técnico de oficinas:

*“Eso para sacar al coche de la cadena cuando sale, ese trabajo fue mío, un trabajo bonito. Y...eso cuando sale en la fotografías y lo veo tienes la satisfacción de saber, eso es mío”.* (E.1964.2).

Este otro trabajador de utillaje habla de la creatividad de su labor:

*“Mi trabajo aunque te parezca un poco chorroso era más creativo. A tí te daban un plano y lo hacías, terminabas y eran piezas diferentes. Eso era la mar de ameno, lo que no es ameno es hacer ceniceros tun, tun, tun, tun, y que te den la máquina para darle a un botón, meterle y darle. A mí lo otro me gustaba, por eso te digo yo, hasta el punto que cuando estuve en la escuela yo sacaba unas notas exageradas en el torno, porque me gustaba”.* (E.1968).

En los discursos, los entrevistados no reclaman una identidad como *santaneros*, en el sentido, de orgullo por haber trabajado en Santana, más bien mantienen posturas que pudiéramos calificar de ecuanímes:

**“¿Puede decirse que hay un orgullo de ser «santanero»?**

No, yo no.

**Se identifica a la gente de Santana...**

*No, hombre, yo sí te digo, yo orgullo no tengo ninguno de ser santanero. He trabajado en una fábrica, que he estado bien...que he vivido, he criado a mis hijos... que he vivido bien, que no me ha faltado el trabajo nunca...y bueno yo creo que cubierto una etapa de la vida que ha sido Santana, pero de ahí a ser orgullo. A lo mejor, si hubiera estado en otro sitio me hubiera ido mejor, ¿no? Quizás si no hubiera estado en Santana a mí se me presentaron ocasiones de irme de aquí de Santana y no las aproveché, porque estaba, a lo mejor, muy bien, estaba a gusto en donde estaba. A lo mejor, hubiera sido mejor que me hubiera ido, hubiera progresado en otro sitio más, posiblemente, posiblemente”.* (E.1961.1, jubilado como encargado y afectado por la reconversión del personal indirecto).

---

<sup>179</sup> Para Verret, el orgullo del productor en el que se sostiene la cultura obrera se convierte en el deshonor de la ociosidad y del parasitismo atribuido al personal de oficinas (1996: 183).

<sup>180</sup> Véase la idea de buen obrero en la cultura obrero de Verret (1996: 32-33)

La identificación grupal más acabada alcanza el grado de mito colectivo con la idea de la hermandad, creada por la dirección a través del Grupo Empresa como alternativa a la solidaridad entre iguales.

*“Yo me acuerdo de las celebraciones, cómo la gente se iba, cómo nos íbamos de campo en ese tren, por ejemplo, el Grupo Empresa nos ponía un tren en la estación de Madrid y nos íbamos a Calancha, e íbamos a lo mejor cinco vagones o seis. Y hacíamos nuestras cenas en San José. Eso sí, como una gran familia. Santana, eso sí es otra cosa de las que ha degenerado a peor, a peor, el trato al personal de los jefes ha sido a mejor, pero de esto de la familia de Santana ha ido degenerando a peor...O sea, eso era una familia: hacíamos nuestros campeonatos de fútbol, yo he estado en todos los campeonatos de fútbol jugando, allí nos daban juguetes para los niños, nos daban...del economato, latas de conserva, nos regalaban no sé qué y rifaban neveros, daban coches, bueno, de todo. Allí ha sido una familia muy buena la que había y una hermandad muy grande”. (E.1964.1).*

La dirección reeditó la idea del Grupo Empresa tras la huelga de 1977 mediante el club de veteranos de Santana: Clubensa.

***“Háblame del club, eso cuándo nace y cómo nace...”***

*El club nace...pues me parece, ahora verás,...mi chiquillo nació en el 78, 77, 78...*

***Después de la huelga***

*Por ahí*

***¿Y por qué justo después de esa fecha?***

*Eso nace, nace un...pero lo hacen los jefes. Los jefes dicen de crear un club “Clubensa. Club de veteranos de Santana”, y bueno, lo hacen, pero con unos estatutos que tenían que llevar, me parece que era, 15 años en Santana; no tenían que pertenecer a ningún partido político; ni pertenecer a ninguna central sindical; que ahora es anticonstitucional eso. Y bueno y así lo crean. Yo pues me apunté...pues me parece que fue al año o los dos años de estar clubensa ya funcionando. Me hice socio el doscientos treinta...*

***¿Y por qué te apuntas?***

*Bueno, porque en aquellos tiempos, nosotros antiguamente teníamos un Grupo Empresa, como te he dicho, que nos daba muchas cosas y que teníamos actividades, que teníamos fútbol, a mí me ha gustado mucho, yo siempre he estado jugando al fútbol, estuve hasta hace cinco años, me lesioné la rodilla y ya no puedo. Entonces, qué pasa, que no teníamos actividades. Y yo me apunto porque Clubensa sí tenía actividades: tenía un club para jugar al fútbol sala en San José. Entonces ficho por ellos...me hacen mi ficha, me hago socio, había actividades de comidas, había actividades de viajes, que ya en Santana se había perdido, porque el Grupo Empresa se había perdido. Entonces, con miras a eso, como yo ya llevaba más de 15 años allí en Santana, pues entonces me hago socio”. (E.1964.1, antiguo presidente de Clubensa).*

## Capítulo 7

# Segundo momento del Mercado Interno de Trabajo en Santana: el cambio en la correlación de fuerzas (1976-1993)

### 7.1. Introducción

El modo de organización del trabajo en Santana había dado lugar a la conformación de la mayor concentración obrera de la provincia. Las relaciones laborales se habían desarrollado sin apenas oposición y habiendo tenido a favor el contexto de protección del único producto salido de sus fábricas, junto a la caja de cambio fabricada para Citroën. Así pues, tras 20 años de funcionamiento de Santana Motor, el mecanismo de mercado interno de trabajo se hallaba plenamente establecido sin el concurso de instancia alguna de representación autónoma de los trabajadores. De manera que el reconocimiento de los sindicatos obreros en 1976, como agentes de las relaciones laborales en la empresa, resultó el hecho determinante para el comienzo de la segunda etapa en el desarrollo del Mercado Interno de Trabajo (MIT) en Santana, con la impronta dejada por el conflicto de 1977.

El presente capítulo se inicia subrayando el elemento determinante para el comienzo de esta segunda etapa en el desarrollo del MIT: la irrupción de las organizaciones obreras en las relaciones laborales en la fábrica. Con tal fin, en primer lugar, se procede al análisis de las condiciones que hicieron posible la organización del movimiento sindical en la clandestinidad hasta el momento de la huelga de 1977 (que se ha conceptualizado como el hecho fundacional de los sindicatos en Santana, véase el capítulo quinto dedicado a la negociación colectiva en la empresa). En segundo lugar, se muestran los ejes estructurales de los discursos en torno al sindicalismo, fruto de las afinidades electivas entre los grupos profesionales y las fuerzas sindicales presentes en Santana. La segunda parte del capítulo atiende a las acciones más relevantes de la gerencia en su política de personal en este periodo, que puede calificarse de continuidad de nuevo cuño de los presupuestos autoritarios-paternalistas. Y finalmente, el tercer punto se consagra al estudio de uno de los principales instrumentos del mercado interno de trabajo: la promoción interna. Si en el primer capítulo dedicado al MIT se profundizó sobre las condiciones de movilización de la fuerza de trabajo, el acceso y selección del personal y su ubicación en la estructura interna, así como el conjunto



de relaciones que conforman la vida en la fábrica, en esta segunda etapa del desarrollo del MIT se consideran los determinantes básicos en las trayectorias laborales construidas a través de este dispositivo estructurado de gestión de fuerza de trabajo.

## 7.2. “Fue una época muy buena para el trabajo sindical”: la organización sindical en el tiempo de la huelga de 1977

La huelga de 1977 constituyó el punto de inflexión para el trabajo clandestino realizado por las organizaciones obreras en los talleres y fuera de ellos desde principio de los años setenta. A partir de este hecho se inicia el siguiente apartado, para continuar con el análisis de los discursos de los entrevistados sobre el sindicalismo, sus líderes y las fuerzas representadas en Santana.

### 7.2.1. La Huelga

La primera experiencia negociadora con representantes autónomos de los trabajadores desembocó en el conflicto de 1977 –como se ha visto en el capítulo quinto dedicado al desarrollo y contenido de la negociación colectiva. La violencia desplegada dejó al descubierto la dimensión más autoritaria de la gerencia, mientras que, por otro lado, los paros, las asambleas y las manifestaciones pusieron de manifiesto el poder de la organización de los incipientes sindicatos, independientes del control de la empresa. En los discursos de los entrevistados, la huelga de 1977 imprimió la marca a partir de la cual fijar el comienzo de otro tipo de relaciones en la fábrica, al haber puesto al descubierto las relaciones de poder subyacentes.

*“Antiguamente en el trabajo había un compañerismo mucho más... mejor que cuando llegó el cambio político. Cuando entró la política y los sindicatos ya hubo diferencias. Ahí automáticamente se crearon una serie de tensiones que el que era de Comisiones y que el que era de UGT y el que era de “macatiti con patatas”, ya ahí sí había diferencias y ya empezaron a enfriarse las relaciones. [...]*

#### **¿Tan encontradas eran las posturas?**

*...Pues, sí. Porque uno de ellos había tomado una forma de ver las cosas distinta a la del otro. Por eso, sencillamente y sí, hubo diferencias. Siguió la hermandad, es decir, antiguamente se hacían comidas de hermandad, comidas entre los de talleres, un día de campo, pero un compañerismo y una confianza tremenda y eso se perdió totalmente cuando llegó...los enfrentamientos políticos. A nivel de la primera huelga de Santana...*

#### **En el 77**

*En el 77, a raíz de ahí ya hubo un, un quebranto en las relaciones entre los compañeros bastante importante”. (E.1961.1, sin afiliación sindical, jubilado como encargado).*

Según los trabajadores más próximos a UGT, al igual que para la dirección y los empleados poco simpatizantes con los sindicatos, el conflicto de 1977 fracasó

por las excesivas demandas de los líderes sindicales de Comisiones Obreras, alentados por el Partido Comunista:

*“Fue una huelga política también, fue un ensayo, eso no hay quien me lo quite a mí de la cabeza. Fue un ensayo por parte de no sé, por parte del Partido Comunista, para qué te voy a decir que no. Y...entonces...fue aquello muy, una huelga, vamos, en principio, muy bien llevada porque la gente respondió, pero cuarenta y tantos días de huelga, eso cansa. Hubo gente que lo pasó mal, económicamente. Y ya te digo que hubo esa posibilidad, y no, Éstos [los líderes de CC.OO.] se creían que iban a conseguir poner la fábrica a nombre de ellos...lo nuestro. Y eso no, no puede ser y entonces ahí fue donde se perdió ya la batuta de la cosa porque siguieron pidiendo, siguieron pidiendo y al final claro, al final te quedas sin los 90 millones, te quedas sin nada y sin nada. Entonces hubo mucha gente...que se decepcionó del sistema de lucha obrera. Aquello no era lucha obrera, aquello era...y bajó mucho el sindicalismo entonces en Santana”.* (E.1965, afiliado a UGT).

La imputación de la derrota en la huelga a la dirección de Comisiones Obreras, subrayando lo que se hubiera podido conseguir de haber tenido otra actitud, cobra mayor importancia en los discursos principalmente de los simpatizantes de UGT y los haberes, que las referencias al conflicto con la dirección de Santana, que se mantuvo renuente a la negociación y prefirió el cierre patronal. De este modo, la división sindical entre Comisiones Obreras y UGT constituye un eje principal en torno al cual se articularon las relaciones laborales en la fábrica. La filiación sindical tras la huelga se tornó en rivalidades de tintes clánicos:

*“El ambiente, ¿después de aquello [de la huelga]? Fatal...Fatal, mal, mal, mal. Aquello fue, ¡bueno! Aquello fue un ambiente chungo, ya de antagonismo, de antagonismo, de tú eres de Comisiones, yo soy de UGT, soy de no sé qué, tú eres no sé qué, en fin, muy mal. Una época malísima”.* (E. 1965, afiliado a UGT).

Así, la violencia de la huelga –el hecho fundacional de la organización obrera en Santana– y la impronta del autoritarismo paternalista del sistema anterior marcaron de una manera muy manifiesta la transición al nuevo sistema de relaciones laborales. Éste supuso el reconocimiento legal de espacios, medios y materias susceptibles de influencia y uso por parte de los sindicatos, en contraposición a un sistema que había prohibido las vías e instrumentos de participación independientes de los trabajadores<sup>181</sup>. La conflictividad caracterizó este proceso, cuya máxima expresión se alcanzaba en los momentos de la negociación colectiva<sup>182</sup>.

<sup>181</sup> Para Miguélez, la falta de cauces normales en la relación laboral derivó en la politización y radicalización de los conflictos (1977: 193). En este sentido, la huelga de Santana en 1977 supone un buen ejemplo de ello.

<sup>182</sup> Asimismo, la negociación colectiva, junto con el conflicto abierto y el recurso a la normativa vigente constituyeron las tres vías más importantes del enfrentamiento entre trabajadores y la dirección de Seat (Miguélez, 1977: 191).

## 7.2.2. “Nos han ido poniendo trabas para que no se hablara al personal”: la organización clandestina del movimiento obrero

La segunda etapa del desarrollo del mercado interno de trabajo en la empresa se inicia, pues, con el nacimiento de la organización colectiva de los trabajadores y la posterior instauración del nuevo sistema de relaciones laborales. La gestión de la mano de obra como un mercado interno de trabajo había generado las condiciones para la organización del movimiento obrero más importante de la provincia de Jaén. En este sentido, los propios instrumentos de la negociación colectiva establecidos a partir de 1958, sirvieron de plataforma para plantear reivindicaciones independientes de las líneas marcadas por la empresa y el sindicato vertical a través del jurado de empresa. Al tiempo, la labor de movilización en la clandestinidad implicaba forzar y, llegado el caso, poner en evidencia la verdadera naturaleza del jurado de empresa.

*“Incluso cuando hubo algún paro tuvimos la osadía de recoger firmas para que nos pagaran el paro porque decíamos que la culpa no había sido nuestra. Entonces la gente firmaba esas cosas, quiero decirte que era una osadía, porque era tentar a la empresa. Luego recoges firmas mandándole al jurado de empresa que le reclame a la dirección que nos pague las horas de paro, el día de paro porque la culpa no era de los trabajadores.*

### ***Pero no os lo concedían ¿no?***

*Hombre, está claro. También nos servía para presionar al jurado, que los jurados estaban todos muy..., hombre, entendemos, ...pero que eran gente que se dejaban mucho ganar por la dirección”. (E.1961.2, ex dirigente Comisiones Obreras en Santana).*

La dirección intentaba obstaculizar la tarea de concienciación por parte de los representantes independientes a través, por ejemplo, de cambios de turno arbitrarios o explícitas llamadas de atención:

*[...]nos han ido poniendo trabas para que no se hablara al personal y todo eso.*

### ***¿Y cómo lo hacían?***

*...Hombre, poniendo muchas incomodidades, cambiándote de turno, poniéndote triple turno, o sea, tratando de que a los 8 o 10 cabecillas que estábamos de un sitio y de otro pues de alguna manera no tuviéramos tantas facilidades, entonces, hay muchas maneras: llamándote al despacho y diciéndote que así no ibas a ascender, que así no ibas a llegar a donde estaba previsto y toda esta cantidad de cosas”. (E.1957.3, primer representante independiente en el jurado de empresa).*

Los talleres constituían el ámbito principal de actuación para las actividades de la vanguardia sindical. De manera que buena parte del proceso social de cons-

trucción del movimiento obrero tenía lugar en el espacio por excelencia de reunión en la fábrica: la hora del bocadillo<sup>183</sup>.

*“Las asambleas, cuando empezamos las asambleas en Santana, pues yo fui uno de los que empezaron las asambleas en el comedor, aparte de que ya empezamos a hacer cosas, pues yo cogía y, como estábamos allí todos sentados en el comedor en el bocadillo que era media hora de bocadillo, tenía yo la cerveza aquí y en un momento dado “pa, pa, pa”, daba unos golpes y la gente hacía así (volvía la cabeza) me levantaba “¡compañeros!”, las primeras veces me temblaban las piernas, pero... quiero decir que bueno que todas esas cosas se van sumando y...ya está”.* (E.1961.2, ex dirigente de CC.OO.).

La labor de buscar compañeros afines, tanteando sus pareceres, implicaba otra habilidad social esencial para crear lazos de sociabilidad. El trabajo organizativo culminaba con el acto de afiliarse que, en muchas ocasiones, se llevaba a cabo de forma colectiva<sup>184</sup>:

*“Me afilio a Comisiones porque todos los que estábamos allí en la cadena, entró por allí un compañero que era militante de Comisiones, y bueno ya sabes lo que pasa entre los compañeros “vamos, que hay que ser, vamos a organizarnos”, Bueno pues vamos a apuntarnos, nos apuntamos todos y yo, uno más. Yo contribuí y no estoy arrepentido”* (E.1976, exafiliado de CC.OO.).

Ahora bien, la seguridad en el empleo garantizada por un contrato fijo precedía a la afiliación en la mayoría de los casos:

***¿Tú te afilias estando ya en Santana?***

*Sí, yo me afilio estando en Santana. Tardé poco, yo creo. Creo recordar, seguramente sería así, que me afiliaría después de que me hicieran plantilla, casi seguro que fue así. Evidentemente me afilié por, hombre, más que nada, porque casi todos los que estaban en Comisiones los conocía.*

***¿De qué?***

*Pues de haber coincidido algunos en la escuela de peritos, otros del domicilio habitual que teníamos...[...] Entonces, me afilié a Comisiones. Y me afilié a Comisiones por nómina, que por aquellos entonces era más complicado, yo estoy afiliado por nómina desde el año 78.*

---

<sup>183</sup> “Las asambleas [en la Seat]señaladas aquí han potenciado extraordinariamente el conflicto aunque es innegable que han tenido fuertes limitaciones por lo que se refiere a la participación de los trabajadores en especial, las asambleas en el marco del conflicto abierto, al margen de las cuales están las asambleas a la hora del bocadillo habituales en ciertos talleres durante largos periodos y que han contribuido también no poco a la profundización de las reivindicaciones y al mantenimiento de la organización obrera” (Miguélez, 1977: 217).

<sup>184</sup> Terrail señaló en el caso de los obreros de una industria siderometalúrgica francesa cómo la sindicación responde tanto a la concienciación individual como a la presión del medio (1990: 190).

**¿Eso qué significa, afiliarse por nómina?**

*Pues que la dirección de la empresa tiene constancia de que*

**Ah, ya, que no vas a pagar tus cuotas allí personalmente.**

*La dirección tenía constancia de que yo estaba afiliado a un sindicato y claro, en aquellos entonces estar afiliado a Comisiones Obreras tenía su repercusión, pero muy muy muy en negativo sobre la gente”. (E.1977.1).*

Las acciones de comunicación y visibilización públicas como el pegar carteles y repartir octavillas adquiriría para los más jóvenes la dimensión excitante de lo prohibido:

**“¿Y cómo es lo de contactar con Comisiones?**

*Pues lo que pasa en la juventud, que salíamos a pegar carteles, y por aquellos entonces pues la juventud, lo mismo que ahora, le gusta lo arriesgado, ¿no? Pues ya está, los jóvenes hoy les gustan cosas arriesgadas y a nosotros nos gustaba donde había alboroto y todo el lío, que la policía te ve y salías corriendo”. (E. 1975, afiliado a CC.OO.).*

Así, las referencias al momento de nacimiento de la organización obrera a veces adquieren un halo nostálgico, propio de los recuerdos de juventud. En estos casos es más frecuente que la frustración de la derrota diera paso a una actitud desencantada con los sindicatos, en especial, con Comisiones Obreras.

*“En aquella época estaba aquello muy bien, muy bien porque había mucho que pedir y mucho que reivindicar y todas esas cosas. Y aquello fue una época muy buena de trabajo sindical y de lucha y de todas esas cosas. Lo que pasa es que luego después de la huelga...Después de la huelga, como al final la cosa no acabó bien, y no acabó bien por culpa de, yo qué sé, creo que fue por culpa de los sindicatos y no quiero decir por culpa de uno, digo por culpa de los sindicatos [...más tarde señalará claramente a Comisiones]”. (E.1965, militante de UGT).*

Junto al cometido de desgaste institucional, los inicios de la organización clandestina se llevaban a cabo en reuniones secretas en mitad del campo o en pisos vacíos: es la historia concreta del nacimiento de las Comisiones Obreras en Linares. Los precursores del movimiento obrero organizado en Santana confirman la correlación que suele producirse entre la formación profesional y el desarrollo de la conciencia obrera<sup>185</sup>. Las enseñanzas humanistas recibidas y el reconocimiento de la valía técnica de los aprendices de la SAFA conformaron la generación más importante de

---

<sup>185</sup> Beaud y Pialoux distinguen en la figura del profesional el representante de la aristocracia obrera en los la fábrica de Peugeot: “los profesionales son aquellos que salieron de la escuela de Peugeot, estando dotados a la vez de recursos profesionales, culturales y políticos. [...] El crédito del que disponen los profesionales es a un tiempo profesional y moral. [...] El profesional era ese que en el taller hace frente a los jefes, no se deja pisotear y responde. Él era el militante que representa dignamente la clase obrera” (1999: 116-117).

líderes sindicales. Aquéllos que dieron lugar al nacimiento del movimiento obrero de las Comisiones Obreras contaron con el apoyo organizativo e ideológico del Partido Comunista.

***“En el momento que estáis creando Comisiones Obreras, ¿todo el mundo pertenece al Partido Comunista?”***

*No, no, no, desde el principio. Mira, yo empecé a militar en Comisiones Obreras y no era comunista y como yo la mayoría éramos de la SAFA. Nosotros sabíamos que en Comisiones Obreras militaban comunistas y de otras organizaciones. Por ejemplo, la Vanguardia pues mucha gente era de Comisiones Obreras, o eran de la ORT, del PTE, estaban todos metidos ahí. Todo el mundo que estuviera a la izquierda del PSOE estaba metido en Comisiones Obreras. Luego algunos montaron su propio sindicato, su propio chiringuito, pero ahí había independientes, cristianos, gente...en fin, de trabajadores y luego los trabajadores que se afiliaron pues del Partido eran una minoría. Lo que sí es verdad es que los del Partido estábamos ahí. ¿Por qué entro yo en el Partido? Porque yo empiezo a conocer a la gente, a los dirigentes de Comisiones Obreras. Los dirigentes más preparados, que más sentido común le daban a la situación, quiero decir, o los que yo me sentía más identificado con los planteamientos, pero que eran los dirigentes naturales de entonces, Fernando Soto, Eduardo Saborido, Paco Acosta, Zamora, gente de la banca, eran todos comunistas y eran la gente que venían luchando, que había estado en la cárcel, Marcelino Camacho. Esa evolución, ese contacto con gente del Partido viendo los planteamientos que iban haciendo, cómo se movían, cómo estaban en todos lados, pues me hace que yo me identifique con ellos, hasta que yo entro en el Partido”. (E.1961.2, ex dirigente de CC.OO.).*

El fundador de UGT en la fábrica, que había sido el representante independiente más joven de un jurado de empresa, militante también de la HOAC, señala a este respecto la importancia de sus creencias religiosas en su opción sindical:

***“¿Pero cómo te haces tú de la UGT?”***

*Bueno, porque vinieron a visitarnos gente de Madrid. Gente que después han sido ministros y vicepresidentes del gobierno, como por ejemplo, Alfonso Guerra. Entonces en tiempos de Franco, me acuerdo que nos reunimos ahí en el hotel Cervantes, puesto que el dueño del hotel Cervantes también parecía que tenía las ideas un poco de izquierdas y él vino y nos juntamos una serie de personas. Algunos antiguos de los que habían estado antes de la guerra y ya los nuevecitos que habíamos... Pues, lógicamente, eso se consigue muy fácil: qué personas han destacado más en las empresas, qué personas son las que mueven un poco al personal «fulano, te invito a tal reunión». Bueno, pues así empiezan las cosas. Si te gustan te quedas o si no te vas, ni más ni menos. A mí tentaron también. Los primeros que me tentaron fue el Partido Comunista, lo que pasa es que yo dije que no, que los comunistas no me iban en principio y segundo, porque yo estaba comprometido con la gente. Pero también por mi religión principalmente. Entonces, por aquellos entonces yo el Partido Comunista no lo veía...El Partido Socialista sí, porque de todas maneras mis ideas seguían siendo de defensa de la clase trabajadora y por ahí pues fuimos reuniéndonos”. (E.1957.3).*

La vanguardia obrera en Santana desempeñó una labor de concienciación básica para el nacimiento del sindicalismo y la consiguiente transformación de las relaciones laborales en la empresa. A continuación, a través del análisis de los discursos de los entrevistados, se aprecian los polos ideológicos en torno a los cuales se articuló el panorama sindical en Santana.

### 7.2.3. Discursos obreros sobre el sindicalismo: el militante consciente y el individualista instrumental

El prototipo del “obrero consciente portador de un discurso militante” lo encontramos en los líderes sindicales: un ex dirigente de CC.OO. (E.1961.2) y otro de UGT (E.1957.3). Éstos mantienen un discurso “formalmente coherente que habla de las relaciones del individuo con el orden social. Es una suerte de mapa que, una vez asumido, permite al individuo explicar sus relaciones con el orden social” (Bilbao, 1995: 81). El “obrero consciente” halla en sus convicciones la fuerza para mantenerse.

*[...] Tener unos principios y yo creo que tener una conducta y una ideología, yo creo que te sostiene. Te sostiene pensar que la lucha sindical, el movimiento obrero es una lucha que viene muy de lejos, es una lucha solidaria: tú mejoras en función de que tú mejores con tus compañeros y, claro, no te lo van a poner fácil y que el contrario o el enemigo tiene muchos medios no sólo para impedirte que avancen tus ideas y tus reivindicaciones, sino para conquistar a gente que debiera estar a tu lado o que deberíamos estar juntos. Por ejemplo, cuántos trabajadores piensan como piensa el empresario. Cuánta gente asalariada piensa como millonarios o sienten que si ellos fueran empresarios harían lo mismo con un trabajador o el desprecio hacia el inferior o el contrario. Cuántas veces hemos dicho para que sepas quién es fulanico dale un carguico. O sea, cuántos son no sé qué y cuando los hacen encargados o jefes o no sé qué pues piensan... Entonces, todo eso, la ideología dominante, la ideología burguesa, la ideología capitalista, la insolidaridad, el individualismo, la competitividad, el pisar al contrario y esas cuestiones generan contradicciones, generan problemas, pero si tienes principios medianamente claros y piensas que lo haces honestamente, pues aunque te equivoques hay que tirar para adelante, además no hay otra posibilidad”. (E.1961.2, ex dirigente de CC.OO.).*

En este discurso la solidaridad aparece como principio rector del movimiento obrero, pues la mejora propia de halla en función de la colectiva. La labor del líder sindical implica la toma de conciencia del antagonismo con el capital y los valores que representa, a pesar de que muchos que comparten las condiciones objetivas de existencia de la clase obrera piensen como si pertenecieran a otra clase social. La conclusión de este razonamiento no puede ser otra que la de construir un modelo alternativo<sup>186</sup>, pues “además no hay otra posibilidad”.

---

<sup>186</sup> Para Bilbao, este discurso supone “una suerte de cosmovisión en la que la materialidad de las relaciones laborales encierra la clave del antagonismo social y contiene, en consecuencia, la posibilidad de un orden nuevo” (1995: 82).



La labor con las bases durante años y la continuidad de los líderes sindicales, especialmente de Comisiones Obreras, explican buena parte de la fortaleza de los sindicatos en Santana<sup>187</sup>. No obstante, entre aquéllos que ayudaron a construir el movimiento obrero en tiempos de grandes dificultades encontramos algunos casos en los que ese papel destacado no se transfirió al nuevo sistema de relaciones laborales. La conversión del movimiento obrero en organizaciones institucionalizadas en otro contexto social supuso tal decepción que, aun habiendo intentado otras fórmulas de participación como el paso a la vida política en partidos cuasi testimoniales, puso fin a la vida sindical activa: el caso del líder sólo en tiempos de clandestinidad.

*“Entonces, se hacía porque tenías unos ideales y tú luchabas por esos ideales, por tu religión, por tu moral, por las ideas que tuvieras. Entonces cada uno exponía sus ideas y las exponía como cuando una cosa la sientes de verdad siempre la expones vehementemente. Qué ocurre que como son cosas que tú las haces porque tú las sientes, no esperas recompensas nunca. Otra cosa es que te duela si te dan un puñetazo, matemáticamente, pero no por eso dejas de seguir trabajando en esa línea. Puesto que la gente no te ha dado a tí, esas ideas no te las ha metido la gente. Esos ideales no te los ha dado la gente, los tienes tú. Entonces, en ese sentido, te puede doler que no te apoyen, pero lógicamente no vas a dejar de hacer las cosas por eso. El que realmente lucha por un ideal no se deja vencer por las circunstancias...podrá tropezar cuarenta veces, pero sigue adelante siempre y en este sentido, te estoy diciendo que experimentas muchos tropiezos, pero a la vez muchas alegrías, pero lo mismo hay gente que te da la espalda a gente que te dice ole tus narices. Todas esas cosas se hacían. Por qué se hacían, porque las sentías. Entonces, por desgracia deja mucho que desear todo eso”.* (E.1957.3, fundador de UGT en Santana).

En el extremo opuesto al discurso militante se encuentra este obrero que reprueba los sindicatos al no integrar a los mandos en sus reivindicaciones<sup>188</sup>:

*“Ahora llegas y defiendes a éste porque es peón y al encargado no. Yo lo veo una injusticia de las más grandes, porque ese encargado también es un obrero con más categoría o con menos, igual que el peón. Por qué vas a defender a éste y al otro*

---

<sup>187</sup> Así lo expresa un militante de la UGT: “Si dirigentes de UGT que en su época fueron gente, líderes, no se hubieran retirado del sindicato y hubieran continuado en su actitud sindical. Un José María Sánchez, que murió, el pobre, una serie de gente que había, que hay un momento en el que se van a la política y dejan el sindicato, siguen siendo líderes en la política, pero en el sindicato desgraciadamente no hay quién ocupe esa plaza de liderazgo, mientras que en Comisiones sí. Han mantenido siempre sus líderes sindicales con continuidad y en UGT no, entonces, claro un líder...arrastra a todo el mundo y tira de la gente...Y últimamente la conexión también que ha habido entre los dirigentes de Comisiones y la dirección de Santana ha sido mejor, que la que ha habido entre los dirigentes de Santana y los líderes de UGT”. (E.1957.2).

<sup>188</sup> “La contraposición al discurso militante es el discurso desestructurado. [...Éste] desmiente una de las premisas teóricas de la conciencia, a saber, que la percepción de la propia situación conduce a formulaciones comunes en cuanto que esta situación es común” (Bilbao, 1995: 82).

*no. Yo la injusticias lo mismo las he visto en un lado que en otro*". (E.1957.1, jubilado como oficial de segunda).

Las relaciones cotidianas en el taller, las grandes vicisitudes atravesadas por la empresa o los propios posicionamientos políticos e ideológicos se entrecruzan en las opiniones que los entrevistados formulan acerca del sindicalismo. Conocer el peso de cada uno de esos elementos para comprender el proceso de transformación de tales opiniones resulta una labor inasequible. Sin embargo, la mayoría de los discursos analizados se hallan estructurados en torno a tres ejes básicos: en primer lugar, el binomio medios-fines: el sindicato entendido como un fin en sí mismo, como la expresión más propia de la clase obrera, aparece de forma clara en los sindicalistas con mayor conciencia política que han compatibilizado en algún momento de su vida la doble militancia, sindical y en algún partido de izquierda<sup>189</sup>. No obstante, la mayor parte de los entrevistados privilegian la perspectiva instrumental, según la cual el sindicato resulta válido en la medida en que se trata del medio principal de obtener mejoras sociales<sup>190</sup>. En segundo lugar, podemos distinguir según el grado de mantenimiento del compromiso con la organización: si la afiliación, simpatía o necesidad de algún sindicato se produce a propósito de un momento concreto como una huelga o una crisis, los vínculos que se suelen establecer tienen un carácter débil<sup>191</sup>. Lo cual no es óbice para que esta relación –aunque laxa y no exenta de tensiones– se prolongue en el tiempo, debido a la presencia de actividad sindical en la fábrica, sobre todo a través de los procesos electorales. En el extremo opuesto, los vínculos fuertes los mantienen aquéllos con mayor implicación sindical. De modo que la disciplina y la participación, a pesar de los reveses, se manifiesta como los rasgos destacados entre los militantes más concienciados y longevos en los sindicatos. Y en tercer lugar, atendemos a la naturaleza de los análisis proferidos: uno de tipo más racional, en el que se presta atención a aspectos estratégicos, y otro en el que lo personal y emotivo predomina. Ahora bien, no sólo el tipo de obrero concienciado ofrece explicaciones bien fundadas, pues entre los que prevalece una visión meramente instrumental del sindicato encontramos razonamientos complejos y certeros; luego a la conciencia de clase no le sigue la conciencia política. La capacidad de análisis depende en mayor

---

<sup>189</sup> Bilbao muestra cómo “esa vinculación militante con el sindicato está al abrigo de cualquier contingencia que no sea ideológica. La transformación ideológica del sindicato sería la única razón por la cual lo abandonaría” (1995: 135).

<sup>190</sup> Terrail (1990: 139), en su estudio sobre los obreros de una empresa siderúrgica francesa, encuentra que los obreros más cualificados tienen una relación más política y menos dependiente de los avatares de las coyunturas, mientras que los operarios menos cualificados tenían una relación con la organización sindical más emocional y utilitaria.

<sup>191</sup> Por lo general, la relación instrumental y la debilidad de los vínculos se dan a un tiempo: “La relación instrumental se revela como la más inestable. El trabajador que se acerca al sindicato para que defienda sus intereses rompe con él al percibir, por la razón que sea, que esto no es así”. (Bilbao, 1995: 136).

medida del distanciamiento crítico practicado que del grado de compromiso político. Este último responde al impulso moral que procede del convencimiento de que la mejora colectiva ha de hacerse desde la lucha militante.

*“[...] Yo creo que hay que ser más honrados y más serios y todo eso. Entonces yo no me puedo comprometer en ese tema [el sindicato]. Lo que decido es mantener mi apoyo a ellos, cualquier cosa que les puede hacer falta, pero sin decirles nada, tampoco hay necesidad de...sino que no tengo tiempo para dedicarle al sindicato y tampoco es plan. Entonces, yo cuando se convocaba he ido a cuarenta mil sitios y he estado, pero no he querido implicarme más. No, porque hay una gran mentira en todo y desde que la ves, fuf, la entrevés en mucha gente en los sindicatos, en política, en historias, entonces no quiero mojarame. Sigo fiel a mis principios que son el socialismo, pero a mi manera”.* (E. 1978.1 afiliado a UGT).

La tabla siguiente sintetiza los polos ideológicos y valorativos que estructuran el discurso de los entrevistados, pudiéndose combinar de forma diversa, pues aunque la primera columna pueda asociarse claramente con el discurso militante del obrero consciente, éste puede acompañarse de una dimensión instrumental, al señalar, por ejemplo, los resultados fehacientes obtenidos por el sindicato tales como las subidas salariales o el reconocimiento de complementos retributivos. Asimismo, la mezcla entre los elementos de análisis racionales y el componente emotivo y personal de las relaciones en la fábrica en ocasiones se muestran inseparables<sup>192</sup>. No obstante, la posición más individualista e instrumental del sindicato se identifica en los discursos de los simpatizantes de UGT, así como el componente más emotivo se encuentra entre trabajadores poco cualificados ubicados en puestos duros de la cadena de producción. El discurso militante queda más claramente representado por los líderes sindicales pertenecientes a la vanguardia obrera.

**Tabla 9**

*Ejes que estructuran el discurso acerca de los sindicatos*

Fines (dimensión de la conciencia política)	Medios (dimensión instrumental del sindicalismo básico)
Vínculos fuertes; disciplina y participación	Vínculos débiles: individualismo
Análisis racional, énfasis en las estrategias más o menos colectivas	Análisis emotivo, énfasis en lo personal

FUENTE: Elaboración propia a partir de las entrevistas a los informantes.

<sup>192</sup> Bilbao señala cómo en la afiliación sindical “En ocasiones, son las relaciones que incluso llegan a superponerse a eventuales preferencias ideológicas” (1995: 135-136).

#### 7.2.4. Acordes y desacuerdos: críticas al sindicalismo y a sus dirigentes

El nuevo sistema de relaciones laborales y la conversión del movimiento obrero en organizaciones sindicales se produjo tras la huelga de 1977, de manera que ésta funciona en los discursos como un catalizador a partir del cual se articulan las distintas posiciones de los trabajadores hacia los sindicatos. Estas actitudes pudieran ser interpretadas a la luz de las opciones distinguidas por Hirschmann (1977) para actuar en el interior de las organizaciones: salida, voz y lealtad. La salida resulta la opción más ostensible<sup>193</sup>. No obstante, los motivos esgrimidos arrojan interesantes diferencias. En primer lugar, aquellos trabajadores que, pasado el momento álgido de la huelga, muestran una gran renuencia al aspecto político-organizativo de los sindicatos<sup>194</sup>:

##### *“¿Sigue sindicado?”*

*No, después de la huelga y después de...ver, porque yo nunca yo he sido siempre una persona que no me ha gustado ir en cabecera de nada...y varias veces de las que fui allí por las sedes a pedir algo, no me llenó, no me acabó de convencer...es decir, la forma o la manera de poner en funcionamiento, yo qué sé, me decepcioné un poco, me decepcioné un poco, porque veo, entonces empecé a ver, esto parece política. Y yo creo que las cosas esas, primero, tienen que ser el objeto principal es la central o los sindicatos y en todos los puestos tiene que ser igual, pero que no primen los intereses particulares antes de los que están representando, los sociales, ¿no?”. (1976, ex militante de CC.OO.).*

El abandono de la militancia en el caso de otros respondió a la repercusión personal que tuvieron determinadas decisiones durante la huelga. Generalmente, los trabajadores que expresan mayor frustración por lo ocurrido destacan por subrayar la importancia del sentimiento de compañerismo, luego las conclusiones extraídas se interpretan en clave de traición personal:

*“En el 78 entro de nuevo en cadena. Sigo lo mismo, lo que pasa es que en las siguientes elecciones que hay ya no me presento...como sindical, como enlace sindical. [...]Sigo trabajando en el sindicato pero ya menos, ya no era el mismo movimiento que yo tenía. Entonces poco a poco..., porque también, claro, te cuesta mucho*

---

<sup>193</sup> La salida puede considerarse como desafiliación. A su vez, puede distinguirse entre la desafiliación pasiva como no renovar el carnet y la activa, propia de aquéllos en desacuerdo con la política sindical. Según Miguélez, esta última ha tenido lugar en menor proporción que la pasiva, pero con notables repercusiones, al haber podido afectar a cuadros sindicales (1995: 218).

<sup>194</sup> La sucesión de argumentos descalificativos a la “política de los sindicatos” la encontramos en el análisis que hace Bilbao del discurso instrumental: “primero, lo sindicatos deben perseguir lo mejor para el trabajador; segundo, lo mejor para el trabajador es único y definible objetivamente; tercero, las divisiones entre los sindicatos obedecen, en consecuencia, a la interferencia de elementos diferentes a los de los intereses de los trabajadores; cuarto, la política, como algo exterior y sumamente negativo, es la clave de las diferencias sindicales; quinto, lo que esto significa, entonces, es que los sindicatos ponen en primer plano las determinaciones políticas a la defensa de los intereses de los trabajadores” (1995: 137).

*trabajo decir los mismos compañeros que tú has estado en la calle que íbamos a entrar. “no, hombre, mientras yo esté en la calle no entra nadie...”. Entonces ya quieras o no quieras te duele que digan que...que hay que entrar para seguir luchando desde dentro y digo “no”, si estamos todos en la calle...lo que pasa es que es muy difícil”.* (E.1974.2, despedido en la huelga de 1977 y ex militante de CC.OO.)

Las críticas hacia el funcionamiento de los sindicatos aparecen en prácticamente todos los entrevistados. Sin embargo, que el recurso a la voz se combine con el mantenimiento del compromiso firme en la militancia resulta hartamente escaso. No parece fácil cierto equilibrio entre la voz y la lealtad.

***“Entonces, ¿tú hubieras sido partidario de no llegar a tanto extremo?”***

*No, yo hubiera sido, lo que pasa que la cuestión es dirigir los conflictos. Hay gente, vamos nosotros entendíamos que había que abrir todas las vías de negociación posibles y haberlo seguido intentando, buscando la negociación, la presión con la negociación. Lo que ocurre, ya digo, no es que nosotros no quisiéramos que fuera en esa línea, sino que otra gente pues con sus expresiones públicas, con sus formas de actuar, pues la gente les seguía más, en momentos determinados pues hay gente que son más exaltados, su expresión es más radical, aunque luego en el fondo no lo sea, pero bueno”.* (E.1961.2, ex dirigente de CC.OO., despedido en la huelga de 1977).

El sindicalista constituye una figura controvertida, por un lado, su labor, sobre todo en los primeros tiempos, reclamaba una gran dedicación. Pero, por otro lado, muchos compañeros contemplan su función con desconfianza. Así, aunque la inmensa mayoría reconoce la necesidad de representantes, en sus discursos predominan calificativos negativos. Éstos se refieren a dos aspectos principales: el primero, a la utilización de la organización colectiva con fines personales como evitar el trabajo o acceder a algunas informaciones e influencias que puedan facilitar su carrera por conductos ajenos a la valía profesional:

*“Yo lo que he visto siempre en los sindicatos que, normalmente, el que ha estado en un sindicato, ha ido siempre a por algo...por algo me refiero a un interés personal. O bien por quitarse simplemente de estar trabajando y estar dedicado una serie de horas al tema sindical o esperando promocionar...Y que, siempre salvo casos aislados, el que ha estado presente en un sindicato, siempre ha conseguido algo. Aparte de quitarse del trabajo, incluso ha hecho gente carreras estando allí en el sindicato...”*

***¿Pero en todos los sindicatos por igual tú ves eso o en unos más que en otros?***

*Pues...yo creo que en todos igual, aunque hay veces que los sindicatos de clase, como dicen, parece que luego son, a la hora de la verdad, son peor que el sindicato amarillo”.* (E.1956.1, sin filiación sindical, jubilado como jefe de división).

Sin embargo, para los representantes el tiempo de dedicación sindical resulta un esfuerzo que les resta posibilidades de desarrollo profesional. Y lo cierto es que las trayectorias laborales de los líderes sindicales más comprometidos muestran

como sus carreras fueron sistemáticamente obstaculizadas, puesto que la dirección contaba con eficaces instrumentos de control de los ascensos, como se verá más adelante al comparar diferentes trayectorias laborales<sup>195</sup>.

El otro gran reproche que suele verterse en contra de los sindicalistas radica en la manipulación de la opinión de los trabajadores en beneficio propio; la idea de “política”, entendida como maniobra cínica:

*“Por eso te quiero decir que las personas muchas veces cuando queremos demostrarle a los demás lo que realmente en el fondo no somos o no lo sentimos, yo te quiero convencer de una cosa que yo no me creo,...eso son la mayoría de los políticos. Por eso yo la política porque sé que la mayoría piensan así, quieren convencernos de cosas que ellos no creen, pasa igual algunas veces con algunos curas, no generalizo en nada, pero...”*. (E.1976, ex afiliado a CC.OO.).

El paroxismo de la reprobación consiste en la generalización de esos comportamientos a todo el colectivo, sin distinción alguna, pues todos los sindicalistas les parecen igual de embaucadores:

***“Puedes hacer distinción entre ellos [los sindicatos]...”***

*Yo, los sindicatos no, no, yo a mi todos son iguales, ahora mismo todos los que hay, iguales. Están nadando y guardando la ropa y yo, como te he dicho antes, todos van a su lucro personal, puede ser que haya alguna excepción, pero el porcentaje más grande...bajo mi punto de vista es ese. Porque ahora todos los ves y ninguno lo ves hecho por ahí un desgraciado, todos los ves colocaicos y en buenos puestos y ya te digo, que pasaba antes y sigue pasando ahora. Yo no sé por qué”*. (E.1968, reconvertido del taller de utillaje).

### **7.2.5. Afinidades electivas: Comisiones Obreras, UGT y UTI**

La objetivación de la dinámica sindical se muestra en las diferencias entre Comisiones y UGT que la mayoría de los entrevistados aprecian. Éstas podrían estructurarse en torno a la idea de la capacidad demostrada para defender los intereses de los trabajadores frente a la dirección. En este sentido, Comisiones ha adoptado tradicionalmente una postura “radical”, frente a la “moderación-dialogante” de UGT. Así, en las negociaciones CC.OO. representa la estrategia del maximalismo (el intento de conseguir lo máximo), mientras que UGT ha desarrollado una suerte de posibilismo (una adecuación constante de sus demandas a la dirección), quizás su alianza con el sindicato pro-dirección UTI constituya el ejemplo más claro.

---

<sup>195</sup> La premisa de la gerencia de que la lealtad a la empresa y al sindicato son incompatibles, implica que, al pertenecer al comité, queda marginado de las decisiones potestad de la empresa como la promoción interna: “la distancia entre lo que está legislado –la no discriminación de los miembros del comité– y la práctica cotidiana refleja las posibilidades de control gerencial de las actividades sindicales” (Bilbao, 1995: 148).

*“Siempre han estado enfrentados [los sindicatos], porque nosotros [UGT] opinábamos que había que reivindicar pues lo que se podía conseguir. Y ellos no sé si era por...porque no eran tan inteligentes o por lo que fuera, siempre querían conseguir diez y no conformarse con siete ni con ocho. Tenían que conseguir diez o ninguno. En muchas ocasiones no se consiguió nada. Casi todos los laudos que habido en Santana ha sido a consecuencia de eso”. (E.1970).*

El acuerdo resulta unánime al considerar a CC.OO. como el sindicato que más defiende al obrero de las partes más duras de los talleres<sup>196</sup>:

*“He visto yo en Comisiones querer defender más al obrero, aunque se metan más en follones o algo, que no es que se meta en follones, yo qué sé, que no se ha bajado los pantalones ante una empresa como ahí en la empresa ha hecho UGT. No estoy diciendo que hayan sido malos, además luego han sido encargados y yo he tenido amigos de ellos, a todos los hicieron encargados”. (E.1969, soldador).*

Aunque, según el personal de haberes, este apoyo mayoritario que Comisiones recibe de los talleres responde a la lógica escasamente racional imperante en ese espacio de la fábrica. Sin embargo, la persecución de los fines deseados habilitando los medios oportunos iguala en racionalidad la lógica solidaria y las estrategias individuales de promoción profesional:

*“Normalmente quien apoya a esa gente es que...se centra nada más que, le dice que pase por el hueco de una aguja y por ahí pasa, y no ve más allá. Y le están haciendo las cosas mal y vuelven otra vez a insistir, no tienen, que esa gente no puedes con ellos y sí, siempre los que han tenido peor prensa ha sido Comisiones, UGT era más moderado”. (E.1956.1, jubilado como jefe de división).*

Así, la división de la plantilla en grupos profesionales (haberes y salarios) queda reflejada en las opciones sindicales:

*“Además pienso que cometimos un error grave a la larga, puesto que todo el personal de mano de obra indirecta y de oficinas pues como Comisiones Obreras era más radical, UGT era más suave pues se inclinaron a la hora de afiliarse a UGT y eso perjudicó a UGT, puesto que el personal trabajador se inclinó más por Comisiones Obreras y el personal técnico y mano de obra indirecta pues se tiró a lo menos complicado en aquel entonces, que parecían que estaban más suaves y eso perjudicó a la UGT y de hecho sigue perjudicando.*

**¿Y tuviste alguna discusión con tus compañeros por esa cuestión?**

*Sí, yo me salí de la UGT, yo me salí de la UGT. (E.1957.3 ex militante de la UGT).*

---

<sup>196</sup> Para Terrail, la acción colectiva sindical adquiere mayor valor en los talleres, puesto que las salidas individuales no son practicables apenas (1990: 216).



Las cadenas de significados en torno a la oposición Comisiones Obreras –radical, conflictiva, precursora de huelgas– y UGT –moderada, dialogante, negociadora–, sitúan a esta última en las preferencias de los empleados, para los que la huelga pertenece al ámbito de aquello de lo que hay que diferenciarse: lo obrero. No obstante, si existe una correspondencia clara entre categoría profesional y opción sindical se encuentra en el caso del denominado sindicato independiente –UTI–, heredero de un sindicato de cuadros. El secretario de este sindicato en Santana relata el origen de un movimiento que nació con el objetivo de “no estar supeditados al currito de abajo”:

*“Pero vengo a referirme que en aquel tiempo empieza un movimiento social importante, y empieza a nivel de mandos y empezamos a pensar también, “bueno qué pasa, estamos supeditados a lo que nos diga ahora ya de aquí para adelante el currito de abajo”, por decir currito no despectivo, sino con toda la humildad y el respeto, ¿no? Y bueno,..no lo sé si...porque alguien piensa de arriba, si porque yo pienso, si porque no sé qué, a mí me toca un poco ser el paladín de esta situación.*

#### **Representante de los altos mandos.**

*Exactamente. Inicio haciendo un proyecto de...contactos con confederación de cuadros, empiezo a interesarme por el tema de los sindicatos, empiezo a interesarme por el tema tal. Miro el contexto respecto ideológico y la filosofía de unos y de otros y entiendo que no cuadra con la línea de mandos y de gente que no piensa en... un comunismo, en un...leninismo, en un...si quieres, un socialismo exacerbado, entendemos que la industria tiene que estar por otra, la vida industrial, la vida laboral, debe estar por los caminos que entendemos...y yo lo entiendo también así. Entonces, pues empezamos a hacer estatutos, hago estatutos, hago cosas...actividades.*

#### **Esto es en el 78.**

*Esta inquietud, este movimiento empieza en el 76, si quieres,...*

#### **Pero configurados como tal...**

*No, no, no, todavía no. Yo estoy haciendo actividad...social, yo personalmente, estoy haciendo actividad social, y ya te digo, que no sé si es algo viene de arriba, me comprendes, a lo mejor sí lo sé. Pero digo, pero alguien puede decir, a tí la dirección general te dice “tienes toda la potestad para...” Y a lo mejor puede ser eso, pero no es lo que quiero decir. Lo que digo, es que, bueno, yo tengo esa inquietud y coincide con el gran espectro de lo que son los mandos, los cuadros”. (E.1962, dirigente de UTI).*

Así pues, los mismos relatos de los dirigentes del sindicato independiente indican que el mandato de la dirección para contrarrestar el creciente poder de los sindicatos de clase, en especial de CC.OO., dio origen a la creación de UTI:

*“Quiero decir que Comisiones Obreras en ese tema ha sido una carga negativa importante para el desarrollo de Santana. De hecho, no por la acción sindical porque nosotros, yo siempre he creído y la dirección de Santana siempre ha pensado que el sindicato era una, es decir, que no estábamos en contra de los sindicatos. Es-*

*tábamos en contra del sindicato negativo, destructivo... Cada uno con sus ideas, con sus cosas.*

### **¿Y qué le llamas destructivo?**

*Pues una persona si tú lo que quieres es conseguir que la gente, qué te diría yo, trabaje en positivo, en el sentido de decir “hombre, si tú vienes aquí a trabajar ocho horas o seis horas o lo que sea, dedicatelas a trabajar, aportarle a la empresa con tu creatividad y luego exígele la contraprestación”. Pero no estés, en el sentido de decir, “yo como mis derechos son hasta aquí, pues yo hago hasta aquí y no colaboro y si se rompe esa máquina como no es mi responsabilidad”. [...]*

*Entonces, en ese momento pues la filosofía sindical mal entendida era decir “oye, yo por cada cosa que me tienes que dar, me tienes que pagar, pero yo no apporto porque yo no quiero contribuir al desarrollo del capital, a un desarrollo del capital, no sé qué, unos esquemas”. Oye, pero déjate de historias, si aquí estamos en una empresa en donde lo primero que hacemos es crear. Creamos la riqueza y luego después nos sentamos a discutir cómo la repartimos”<sup>197</sup>. (E.1960, directivo de recursos humanos).*

Al hilo del lamento por la división y el enfrentamiento entre UGT y CC.OO aparece la demanda de la unidad sindical. La mayoría de los entrevistados mantiene que, si la defensa de los trabajadores constituye la razón de ser de los sindicatos, la unidad sindical sería la forma más adecuada de llevarla a cabo<sup>198</sup>. Luego, para ellos, la fragmentación sindical responde a intereses que trascienden a los trabajadores de la fábrica. Las secciones sindicales se hallarían subordinadas a las directrices de niveles superiores de las estructuras sindicales y también a los partidos políticos.

*“Hombre, los sindicatos...su tema es defender a los trabajadores, pero tienen mucha política por medio.*

### **Política, ¿a qué te refieres?**

*Pues que están muy, porque muchas veces están muy, muy ligados a los partidos políticos...*

**¿Y tú crees que las relaciones entre Comisiones y el PCE han sido vitales?**

---

<sup>197</sup> Nótese la analogía de este planteamiento de las relaciones laborales y la teoría del valor de Adam Smith, según la cual, éste resulta de la suma del trabajo, el beneficio y la renta de la tierra. De modo que, al no haber oposición entre trabajo y capital, sino todo lo contrario, en las relaciones sociales no subyace antagonismo alguno. Véase en Bilbao (1995: 19-32) los planteamientos de Smith, Ricardo y Marx sobre la base material de las relaciones sociales.

<sup>198</sup> La lógica del proceso electoral en las empresas supone un obstáculo para la realización de la unidad sindical, pues con motivo de las elecciones al comité, cada sindicato se siente obligado a obtener el máximo de delegados para así ganar capacidad negociadora (Miguélez, 1999: 200).

*Ha sido vital, por eso en Comisiones Obreras mucha gente no hemos...yo no estaba de acuerdo con eso, porque el tema laboral era el tema laboral y lo otro era otra cosa. Y yo muchas veces decía: "hombre, que no, que eso no va por ahí, que vosotros dejar aquello porque aquello era su tema, pero nosotros lo que tenemos que tratar de solucionar es lo problemas que hay aquí, de esta manera, de la otra y de la otra y ya está". En Santana lo que pasa que luego hubo a raíz de la huelga del 77, ahí...había mucha...unos enfrentamientos entre los sindicatos...hubo ahí, hasta que eso se ha ido suavizando ha pasado mucho tiempo...gente vieja que veía las cosas de una manera, simplemente porque era de allí o de aquí, me entiendes, de uno o de otro sindicato. Entonces, así no se trabaja en pos de los trabajadores, pienso yo...en fin, pero que, aparte de eso, ahora que están más unidos quizás los dos sindicatos mayoritarios [...]. (E.1972, militante de CC.OO).*

Para este último trabajador, la idea de política corresponde a los intereses de los partidos políticos, algo lejano y exterior. Se trata de la clásica pugna entre partidos y sindicatos compitiendo por el mismo espacio de actuación. Sin embargo, la lógica de las disputas internas entre los dos grandes sindicatos puede conducir al absurdo y al distanciamiento de los trabajadores<sup>199</sup>:

*"[...] UGT pues...ahí en la línea de ir detrás de Comisiones para que se equivoque... Ese es el asco de la política y del sindicalismo: esperar a que tú te equivoques para ponerme yo la flor. Por cada equivocación de un sindicato le cuesta a los trabajadores...Entonces, en ese sentido, sí, estoy muy descontento con ellos, aunque sigo estando en contacto con ellos en función de las necesidades que pueda tener...". (E.1978.1, afiliado a UGT).*

La anteposición de las rivalidades entre sindicatos supone la pérdida del objetivo de la lucha a favor de los trabajadores. Aunque, en el caso del entrevistado anterior, en provecho propio seguirá manteniendo cierta vinculación. Generalmente, los análisis que subrayan la preeminencia de los intereses particulares de los sindicatos se formulan mediante una lógica idéntica a la que critican: la del individuo guiado por su egoísmo.

El término política en los discursos netamente falangistas adopta otro significado. Según éstos, los sindicatos introdujeron el componente de la política en la fábrica, pervirtiendo el orden armónico que reinaba en la hermandad de los trabajadores. Desde esta posición, las reivindicaciones de las organizaciones sindicales constituyen una aberración, al cuestionar el desarrollo del devenir natural de las cosas encarnado en el ejercicio del poder de la gerencia.

---

<sup>199</sup> Esta lógica de las disputas internas responde en parte a la idiosincrasia de las relaciones en la Santana: "como no deja de ser natural, en cada empresa las relaciones entre sindicatos vienen marcadas por la propia tradición laboral y sindical interna, pero también por la personalidad de sus líderes" (Alós-Moner y Lope, 1995: 245).

*“A partir del 72, que se produce el primer conato de huelga, de manifestación, de expulsión y ya se veía que había algo que se llamaba política. Cosa que hasta entonces en las empresas todo el mundo era amigo. Los grupos étnicos de cada zona se juntaban cuando terminaban del trabajo y se iban a tomarse la copa y no sé qué. Ya en aquel tiempo en el 74, 75, ya va empezando a desaparecer, ya se va haciendo un colectivo mucho más, eh. La prueba evidente es que de ahí para atrás llegaban las navidades y era una explosión de júbilo dentro de fábrica y hubo que llegar a acuerdos porque aquello se convertía en un desmadre, pues desde el día 23 no se trabajaba porque para ir allí a divertirnos y a llevarnos las copas y el bombo y no sé cuánto. Diversiones que estaban aceptadas y admitidas por todo el mundo, o sea, que era una cosa natural que salía porque así era la convivencia de la gente hasta esos tiempos, la gente era muy humana, muy entrañable, muy familiar, muy cercana, muy de casa de vecinos, era muy muy bonita. Eso de la gente en la puerta de la calle con el botijo, contando el mayor historias, era bonito. Bueno, a partir del 72 como te he dicho, en el 77 se produce el gran trauma de huelga, donde hay unas definiciones muy claras políticas, sin lugar a dudas. Ya desde ahí, desaparecen los delegados prácticamente y empiezan a crearse los grupos de representatividad de los trabajadores...las siglas, los colores, las ideologías se empiezan a producir, se empiezan a decantar la gente, se empieza a ser del grupo ese. Afortunadamente, hoy ya empezamos a cambiar, porque ya hemos pasado una democracia o estamos en una democracia, la hemos perfeccionado, la hemos mejorado...y ya, en fin, empieza la humanidad y empieza la gente a pensar que no hay que ser agresivo, no hay que, o sea, entramos en una dinámica que si quieres es un poco retornar al botijo, como yo dije, retornar un poco a que todos tenemos que entendernos, todos tenemos que respetarnos, donde yo terminé, tú debes de llegar hasta ahí, etc. Ya digo, otra vez vuelves a cosas que empieza en una cantidad de ilusiones, de esperanzas, de formas de ver la vida, vamos regresando un poco a lo que es lo humano”.* (E.1962, dirigente de UTI).

Este relato circular comienza –la génesis– en un momento ideal de relaciones fraternales –con una dirección condescendiente–, roto con la irrupción de la política a partir de la instauración del nuevo sistema de relaciones laborales, pero que, afortunadamente, con el perfeccionamiento de la democracia se regresó a la cordura, en la que cada cual asume que “donde yo terminé, tú debes llegar hasta ahí”: es el retorno al botijo y a lo humano. A partir de esta explicación del desarrollo de las relaciones laborales en Santana, se deduce la razón por la cual la necesidad de que UTI concurriera a las elecciones sindicales desapareció en 2002. Sin embargo, la “cordura” de la dirección en la primera negociación que se llevó a cabo con representantes autónomos queda muy matizada con los testimonios de algunos sindicalistas presentes:

*“Las primeras reuniones [en el convenio de 1978] les pilló prácticamente a la dirección no sabía por dónde atacar y nos daban un poquillo cuartelillo, pero cuando ya se enteraron ya era más difícil. Pero al principio nos dieron facilidades, nos dieron un local, nos dieron facilidades para mirar los archivos, eso. Y ya luego después vino la negociación, que fue la más importante negociación fue la del 78, que era sobre masa salarial.*

### **Entonces empiezan...**

*Bueno, esa negociación fue...*

### **Dura.**

*Pero dura, dura, dura. Porque había en Santana unos directores...que más o menos estaban acostumbrados a nosotros. Pero el que vino a negociar fue uno, director financiero de Madrid, que se llamaba Iturquiza, que ese era pues...más que Franco y el otro de fuerza nueva juntos. Ese llevaba la pistola aquí y lo tuvieron que coger entre los otros y llevárselo dentro al cuarto para que se serenara porque estaba a punto de pegarnos un tiro.*

### **Vaya situación.**

*Sí, sí es que era, bueno y te estoy hablando ya de la época esa que ya estaban legalizados los partidos y los sindicatos, pero de la época anterior cuando negociaban entonces el jurado de empresa y todo eso; lo primero que hacía esta gente es poner las pistolas en lo alto de la mesa en la negociación. Me acuerdo yo de la negociación de un convenio que se hizo allí en las instalaciones del PPO, allí arriba que esas, prácticamente coaccionaron a los que había allí de jurados...". (E.1970, militante de UGT).*

El enfrentamiento entre las dos fuerzas sindicales, CC.OO. y UGT, estructuró durante la década de los ochenta y buena parte de los noventa las relaciones laborales en Santana. Un periodo dominado por las crisis intermitentes y constantes, desde la aplicación del primer ERE en 1981. A principios de los noventa, la impronta del nuevo líder de la UGT en Santana, José María Sánchez, significó un cambio en la estrategia seguida hasta ese momento por su sindicato, al poner fin a su alianza con el sindicato pro-dirección UTI y ceder la secretaría del Comité a CC.OO., que retomó el impulso reivindicativo en Santana al borde de la crisis de 1994.

Los resultados de las elecciones sindicales en la empresa Santana Motor muestran el predominio claro e ininterrumpido de Comisiones Obreras de 1978 a 2002 –véase la tabla 10 sobre los resultados de las elecciones sindicales. No obstante, como se ha señalado, desde las primeras elecciones UGT en alianza con el sindicato “independiente”, UTI-CSIF, controló los Comités de empresa hasta el año 1990. El comienzo de esa década supuso un cambio en la configuración de fuerzas que redundó en los acuerdos en la empresa. UGT perdió 4 representantes a favor de CC.OO., que pasó 12 a 16. El UTI-CSIF logró dos puestos menos en el Comité, en clara tendencia descendente. A partir de 1990, Comisiones ha ganado todas las elecciones, pudiendo controlar el Comité de empresa. El mayor respaldo que CC.OO. haya obtenido se produjo en el momento de la grave crisis de 1994. En los comicios de 1998, los apoyos disminuyeron del 70% al 58,6%, mientras que UGT alcanzó casi el 30 por ciento. El voto del descontento puede ser estimado a través del aumento de los votos en blanco (del 2,3% de 1994 al 5,8% de 1998), de los votos nulos (2,5% en 1994 y 7% en 1998) y de la abstención (8,4% en 1994 y 9,9% en 1998). El hecho de que buena parte del

electorado tradicional de Comisiones hubiera sido afectado por las prejubilaciones influyó en la conformación de esos resultados. El UTI-CSIF no obtuvo representante alguno en 1998 y desapareció en 2002.

El número de miembros electos del Comité se redujo notablemente a causa de la pérdida de empleos derivada de la segregación de 2001. En 2002, CC.OO. recibió menos apoyos (del 56,6% al 50,5%), mientras que UGT incrementó los suyos de un 27,2% a un 33,5%. La consecución del 10% de los votos por parte de la Confederación General del Trabajo, CGT, constituye un hecho reseñable de estos últimos comicios. Probablemente, en estas elecciones una parte del electorado de CC.OO. se ha decantado por una opción sindical más combativa que la en estos momentos representa Comisiones Obreras –las consecuencias del proceso reestructuración de Santana en 2001 será objeto de análisis en el siguiente capítulo.

**Tabla 10**

*Resultados de las elecciones sindicales en Santana, 1978-2002*

Años	CC.OO.		UGT		UTI-CSIF		CGT*	
	% votos	Nº puestos	%votos	Nº puestos	% votos	Nº puestos	% votos	Nº puestos
1978		14		10		6		
1980	51,9	13	31,5	9	17,2	5		
1982	47,5	12	39,8	11	12,6	4		
1984	49,2	13	31,1	9	19,7	5		
1986	46,1	12	36,9	11	16	4		
1990	59,7	16	26,7	7	8,7	2		
1994	70,3	17	18,9	5	5,8	1		
1998	58,6	16	27,2	7	1,4	0		
2002	50,5	9	33,5	6			10,28	2

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información del Comité de empresa.

\*Obtiene representación a partir de 2002.

Así pues, durante los ochenta, la transformación de las organizaciones de los trabajadores en sindicatos institucionalizados en la empresa se halló pergeñada de intereses heterogéneos en situaciones difíciles. No obstante, su sola aparición supuso un cambio en la correlación de fuerzas en las relaciones laborales en las que, sin embargo, la dirección mantuvo su preeminencia estructural.

### 7.3. La gestión paternalista-autoritaria de nuevo cuño de las relaciones laborales

La dirección afrontó esta nueva etapa de las relaciones laborales iniciada en 1977 aferrada a los principios del paternalismo autoritario integrados en una versión adaptada de la gestión de la fuerza de trabajo de inspiración japonesa: “la gestión social del empresario” –analizada en este epígrafe.

En 1978, la dirección realizó una encuesta social para tratar de refrendar la importancia de Santana en la comarca y, por extensión, de ella misma. La encuesta tuvo escasa continuidad, pues se repitió sólo una vez más al año siguiente, junto con otro sondeo externo. La temática del cuestionario suministrado a Ayuntamientos, partidos políticos, patronal, sindicatos, centros docentes, entidades bancarias y comerciales giraba en torno a idea de poner de manifiesto la relevancia de Santana en el contexto económico y social. No en vano, las dos primeras preguntas aludían a lo adecuado del tamaño de la empresa y la incidencia del centro de trabajo en la ciudad. La encuesta contribuía a recordar por un lado, una obviedad que facilitaría el buen gobierno de la fábrica: la dependencia de Linares con respecto a Santana y por otro, mostraba la disposición de la dirección a “recuperar” el clima social previo a la huelga de 1977. Los resultados de las encuestas del centro de trabajo, leídos con cautela dado el desconocimiento acerca de su factura técnica, muestran un consenso mayoritario en todos los aspectos que recoge. Algunos de los cuales, referidos al trato con los mandos, los salarios o los horarios utilizaban como forma de pregunta la disyuntiva “me gusta/no me gusta”, como si de meros gustos personales se tratara. De manera que los acuerdos y desacuerdos declarados forman parte de lo esperable en función de las categorías profesionales distinguidas. Así pues, tanto en 1978 como en 1979, la estabilidad en el empleo y el trabajo asignado se valoraban positivamente por todas las categorías, mientras que los mandos manifestaban en mayor proporción su disconformidad con los salarios y los horarios. El 70% de los mandos, el 69,7% de los haberes y el 48,3% de los obreros mantenían una buena opinión de la dirección y, en general, más del 60% de los grupos profesionales calificaban de bueno el trato con los jefes inmediatos. En 1979, un gran porcentaje de todas las categorías expresaban su deseo de participar en la organización del trabajo, pero no de formar parte de la representación de personal (especialmente los mandos con el 70% y los obreros y empleados con un 50%). El consenso resultante de la encuesta y la realización de la misma ayudaban a promocionar la imagen de una dirección moderna que comenzaría a otorgar importancia a los instrumentos de comunicación y difusión. Por idéntica razón se inició la elaboración de las Memorias anuales, cuya publicación se dilató hasta 1994.

Sin embargo, las acciones concretas que se dispusieron resultaron elocuentes de la política practicada por la gerencia: en primer lugar, la creación de un sindicato pro-dirección; en segundo lugar, la iniciativa para recuperar el monopolio de



la comunicación directa con los trabajadores y por último, una medida también de carácter empresarial, la construcción de una nave de producción fuera de la zona de Linares, en Manzanares provincia de Ciudad Real.

El discurso del dirigente de UTI, según se señaló con anterioridad, muestra la naturaleza del sindicato y la autoría de su nacimiento. El plan de fundar un tercer sindicato, capaz de inclinar las decisiones del Comité a favor de la empresa o, para ser más precisos, de contrarrestar el poder de CC.OO., dio sus frutos a tenor de los años de pervivencia de la alianza entre UGT y UTI, aun a pesar de la conflictividad con la que se desarrolló la negociación colectiva reflejada en los laudos dictados en este periodo –el capítulo quinto dedicado a la negociación colectiva refiere con detalle este proceso.

Al mismo tiempo, adoptando una línea coherente con la primera acción, la dirección llevó a cabo el infructuoso intento de restablecer la conexión directa con el personal, a través de los conocidos como “conseguidores”. El cometido de estos agentes consistía en entablar contacto con los trabajadores a fin de solucionar los problemas planteados a título personal. Según un directivo que participó en prácticamente en todas las negociaciones desde la primera en 1963, la diferencia principal de la política de personal en esta nueva etapa de relaciones laborales radicó en el cambio en la técnica de comunicación. Sin embargo, la figura del seguidor, lejos de significar que la dirección había asumido la participación de los sindicatos como interlocutores legítimos, mostraba el inequívoco rechazo de quienes pensaban que ya el jurado constituía una instancia de representación autónoma de los trabajadores: “En el jurado de la empresa había un miembro de la dirección que se reunía con ellos, pero cuando ellos elaboraban la plataforma él no estaba” (E.1956.2, ex directivo de Santana). Desde el inicio de Santana hasta su fallecimiento en 1985, Esteban Salmerón ocupó el puesto de jefe de personal, encarnando la figura de la autoridad paternalista a la que se puede acudir para solicitar ayuda<sup>200</sup>. Para algunos entrevistados, el hecho de haber sido atendidos en algún momento por el jefe de personal representaba una prueba de respeto:

***“¿Tú a Esteban Salmerón lo conociste?”***

*Yo a Esteban Salmerón lo conocí. Entonces, ese hombre pues sería como decía mucha gente que era de Franco, que era muy facha, no sé qué. Pero, hombre, todo el mundo que iba a hablar con él lo atendía y lo atendía como lo tenía que*

---

<sup>200</sup> La filiación política de Esteban Salmerón era pública y notoria, puesto que formó parte de la Junta provisional de La Unión Democrática de los Pueblos de España (UDPE) en 1976. La UDPE, asociada a la Alianza Popular de Fraga en sus inicios, fue creada “para acoger a los enemigos del comunismo; pretendía llevar a cabo una continuación del franquismo sin ruptura; y finalmente, apoyaba la perfección de la patria sin avergonzarse de formar parte del 18 de julio. En definitiva, UDPE nació para recoger la herencia de Franco y del falangismo, de modo que se nutría de la gente franquista” (Lorite, 2005: 6).

*atender. Es lo que yo te decía cuando yo estaba mandando a la gente: es que hay que atender a la gente, tienes que preocuparte si tiene su mujer enferma o tiene...es que así somos las personas. Es que tiene que ser así, si no estamos como los animales, entonces, por eso digo yo, que Esteban no porque yo subiera, sino porque yo sé que iba el último mono y lo atendía y si podía ayudarlo, le ayudaba. Entonces, eso para mí es el director que para mí más se me ha quedado en la memoria". (E.1964.1, jubilado como contra maestro).*

La persistencia de las posiciones de una dirección que se preciaba de no dudar<sup>201</sup>, arroja cierta comprensibilidad respecto a la tercera de las decisiones tomadas: la apertura de la nave de Manzanares en 1979. Las razones esgrimidas pertenecen al orden de lo económico, dadas las ventajas ofrecidas por ser zona de preferencia industrial, y al ámbito de lo organizativo-disciplinario pues "socialmente no era bueno, máxime con las experiencias que había habido". Así explica un ex directivo de Santana las razones de su creación:

*"Entonces, ante aquella ampliación tan grande...pues Santana dice "no, en Linares no podemos crecer más". Santana tiene una dimensión en Linares más allá de lo que es digerible para esta sociedad. Santana en Linares entonces tenía del orden de...las tres mil y pico personas directas empleadas en Santana, en una población de sesenta mil habitantes y luego las industrias auxiliares suponían para Santana, a lo mejor, otros 1500 empleados, total cuando querías acordar, pues 20 o 25 mil personas o 30 mil personas estaban involucradas en Santana en una población de sesenta mil habitantes. Claro, eso socialmente no era bueno, máxime con las experiencias que había habido. Si no hubiera habido las experiencias del 77, pues, a lo mejor, las cosas hubieran ido de otra manera, ¿no? Aparte de, era más económico, también, en Manzanares te daban facilidades, te daban terrenos". (E.1960, ex directivo de Santana).*

La dirección consideró que la influencia social de la fábrica en Linares había rebasado el umbral de lo "digerible"<sup>202</sup>. Sin embargo, al mismo tiempo, se tenía conocimiento de la futura rescisión del contrato con Citroën en aproximadamente dos años que causaría excedente de personal:

*"Las cajas de cambio terminan en el 82, las últimas que fabricamos, pero vamos la decisión fue del 78, cuando Citroën dice "a dos años vista esto se acaba". Se*

---

<sup>201</sup> "Nosotros asistíamos a los comités de dirección y los comités de dirección pues allí se discutía de la mar y de los peces de colores, evidentemente luego había decisiones que se tomaban, una vez de haberte oído de esto y de lo otro y tú opinas y el otro opina, pues el presidente tomaba una decisión y una vez tomada la decisión aquí no se puede volver la cabeza atrás. Alfredo Jiménez Cassina tenía un lema "lo mejor es enemigo de lo bueno y lo bueno es hacer las cosas", piénsatelo lo necesario y vamos a discutirlo y vamos a no sé qué, pero ya hemos tomado la decisión de esto, pues entonces tirar para adelante que esa es la única manera de hacer, como empieces a dudar te pierdes" (E.1960, ex directivo de Santana).

<sup>202</sup> A lo largo de esta etapa (1976-1993), el porcentaje de trabajadores directos de Santana y sus familiares en relación al censo de Linares fue descendiendo paulatinamente: desde el 28,1% de 1980 hasta el 21,6% de 1993 (Memorias de la empresa).

*negocia con ellos la terminación del contrato y en aquellos tres años se va dejando de fabricar la caja de Citroën que se terminan en el 82. Pues el Land rover está bajando también, y Santana está con el gran problema de cuatro mil y pico personas que no sabemos qué hacer con ellas, vamos, que no tenemos empleo para tanta gente. Y empezamos los planes de saneamiento de la compañía en el año 86". (E.1960, ex directivo de Santana).*

De este modo, dado que las fechas de ambos hechos –abrir en Manzanares y saber que se perdería la producción para Citroën– rondaban el año 1979, no parece que ampliar la producción fuera de Linares respondiera a un error de cálculo, sino más bien al objetivo de debilitar una concentración obrera en Linares que se había revelado –y también rebelado– inmanejable.

No obstante, a sabiendas de lo porvenir, la empresa siguió contratando personal para las nuevas instalaciones de Manzanares, convirtiéndose en la última ocasión de entrar en condiciones de estabilidad. La política escasamente restrictiva de contratación había formado parte de gestión de personal desde los inicios de Santana –recuérdese que el problema endémico y dramático del paro constituyó la base de promulgación del Plan Jaén en 1953 que dio origen a la empresa. Así pues, la pérdida del producto Citroën y la consecuente crisis sobrevenida menoscabó uno de los más importantes pilares de la imagen de fortaleza de la empresa.

A pesar de la declaración de la filosofía del mantenimiento del empleo, el primer expediente de empleo solicitado por la dirección fue de extinción de contratos y no de regularización de empleo. De modo que la acción reivindicativa de los trabajadores forzó el cambio de la medida –este proceso se encuentra descrito en el capítulo quinto dedicado a la negociación colectiva en la empresa. Así pues, las crisis económicas intermitentes desde principios de los ochenta pusieron fin a los años de esplendor de Santana. La dirección buscó un nuevo producto con el que asegurar la actividad en la fábrica y creyó hallar la respuesta en Suzuki:

*"Suzuki era..., los japoneses estaban de moda, la filosofía del trabajo japonés, de la empresa japonesa, de la creatividad, etc., etc., de los japoneses estaba de moda. Aquello aportaba un rejuvenecimiento de la filosofía de Santana que en aquel momento ya estaba muy viciada con todos los problemas sociales que había habido. Y, digamos, la relación con Suzuki iba muy bien...Suzuki incluso entra en el esquema de aportación de capital...En los contratos de desarrollo con Suzuki, pues Suzuki va haciendo aportaciones para los planes de inversiones y esas aportaciones se transforman en propiedad a través de esas ampliaciones de capital...Y de esa manera, es como llega Suzuki a hacerse cargo de la compañía. Porque el contrato con Land Rover Limited termina en el año 88". (E.1960, ex directivo de Santana).*

Las decisiones de la dirección respondían a planteamientos conocidos, al tiempo que el entonces presidente Alfredo Giménez Cassina sistematiza la concep-

ción de los recursos humanos en Santana como la “gestión social del empresario”<sup>203</sup>. Ésta resultaba una amalgama entre los principios de la encíclica «*De rerum novarum*», al reconocer los derechos de los trabajadores como personas, un liberalismo económico que denunciaba un “Estado que se siente intervencionista, no sólo en su ansia de participar de forma creciente en los beneficios de la sociedad mercantil, sino también en limitar su campo de acción mediante regulaciones y disposiciones que coartan las decisiones empresariales y dificultan su acción” (1984: 24) y la aplicación de algunos principios de la gestión de personal japonesa.

**Tabla 11**

*La gestión social de la empresa*

Principios	La excelencia japonesa
“De rerum novarum”, los derechos de los trabajadores en cuanto personas	Competitividad grupal en lugar de conflictividad social
Liberalismo económico versus encorsetamiento estatal	Libertad en lugar de la excesiva reglamentación
La gestión japonesa: el trabajo como factor de producción integrado	Sindicatos integrados en la gestión en lugar de sindicatos en oposición

FUENTE: Elaboración propia a partir de Giménez Cassina, A. (1984).

La propuesta se concretaba en una “dirección participativa y motivadora”, que conjugara “el ansia natural de desarrollo [de los empleados] y su identificación con las posibilidades de mejora profesional que le ofrecen los propios objetivos de la empresa” (1984: 32). Según Giménez Cassina, las compañías japonesas constituyen una referencia por cuanto ofrecen los resultados más exitosos. Su superioridad reside, en primer lugar, en el hecho de que las luchas entre clases sociales han sido sustituidas por la competición entre grupos o empresas. En segundo lugar, en la escasa regulación de los puestos de trabajo en Japón frente a los rígidos códigos laborales que en Europa “sustituyen la libertad por encorsetamiento” (1984: 39). Y la tercera razón estriba en la distinta naturaleza de los sindicatos, que en Japón se encuentran integrados en la dirección de la empresa: “casi un setenta por ciento de las principales compañías japonesas tienen en su alta dirección antiguos miembros del sindicato de su empresa” (1984: 43). Los viejos principios de unión y cooperación en la producción transmutados en el discurso gerencial japonés. El presidente oponía la cooperación y la hermandad idealizada de los momentos de esplendor de Santana frente al conflicto y las divisiones sindicales instaladas con el establecimiento del nuevo sistema de relaciones laborales.

<sup>203</sup> “La gestión social del empresario” en Esic-Market, abril-junio de 1984.

La crisis económica mundial y la crisis del sector del automóvil a principios de los ochenta, en particular, agravaron las dificultades de una empresa que, a pesar de la incorporación del nuevo producto y la consiguiente renovación tecnológica, aunque limitada, persistió en las debilidades que arrastraba desde hacía tiempo: la falta de innovación tecnológica, el sobredimensionamiento de la plantilla y una organización del trabajo ineficiente<sup>204</sup>. Así lo expresa un técnico de organización del trabajo:

***“Y ¿cuáles son los criterios aparte de los técnicos, cómo tenéis que plantear el proceso productivo según la fuerza de trabajo que tenéis, según la gente con la que contáis?”***

*No, esos criterios no existían en Santana en aquella época.*

***¿No?***

*No. Esos criterios yo llegué a utilizarlos muy a última hora, pero al principio: ésta es la pieza hay que hacerla, pues hay que hacerla como hay que hacerla. Entonces, ya cuando pasa un poco de tiempo, entonces, ya sí vienen lo que se llamaban las cargas de máquinas, ya sí empieza la gente a preocuparse si una máquina tiene más carga de trabajo o tiene menos carga de trabajo, si está mejor utilizada o peor utilizada. Empiezan a aparecer los ciclajes de máquinas, es decir, el trabajador que lleve esta máquina y ésta que hay al lado, porque durante el tiempo que está la máquina produciendo hay lugar para que él cambie, monte y desmonte otra pieza en la otra máquina y siga produciendo también en la otra máquina. Pero eso ya es cuando...tarde, no sé si te diría yo que quizás en el setenta y algo o por ahí cuando empieza a crecer un poco ese sentimiento de sacarle rentabilidad a los utillajes, y a las herramientas y a las máquinas que tenías. Al principio, no, al principio era un poco, bueno haces las líneas de producción y hay que hacer esta pieza y ya está y la haces”.* (E.1957.2, técnico de planificación del trabajo, jubilado como jefe de ventas).

Mientras la dirección, una negociación tras otra, recalca la necesidad del aumento de la productividad como condición para salir de la situación<sup>205</sup>, los cam-

---

<sup>204</sup> La ratio entre obreros directos (MOD) y empleados (Haber) puede ilustrar, en parte, la ineficiencia de la organización del trabajo. Esta ratio, calculable desde 1973 hasta 1998, muestra cómo de una relación de 1,4 en 1973, pasando por el 1,9 durante la década de los ochenta hasta el 2,5 inmediatamente anterior a la crisis de 1994, se alcanza el 3,7 en 1998, a pesar de la reconversión de personal realizada. El aumento de la ratio constituye una consecuencia lógica de los procesos de prejubilación y jubilaciones anticipadas llevados a cabo a partir de mediados de los 90 –que serán objeto de análisis en la tercera etapa del mercado interno de trabajo–, puesto que éstos afectaron fundamentalmente al personal obrero, acentuando paradójicamente la descompensación entre grupos profesionales que Santana arrastraba (Memorias de Santana).

<sup>205</sup> En 1989, el Comité de empresa presenta un documento con medidas alternativas, entre las cuales se enumeran formas de aumentar la eficacia productiva sin que hubiera pérdida de empleo o aumento de la fatiga, como por ejemplo: “mejorar las instalaciones, procesos, métodos de trabajo [...] eliminación de pérdidas, reduciendo el absentismo, mejorando las condiciones de trabajo que posibiliten la reducción de los accidentes laborales y enfermedades comunes y profesionales”.

bios tecno-productivos que lo hubieran hecho posible no tuvieron lugar. En cambio, la dirección de relaciones industriales, encabezada por Sánchez Roselly, ingeniero de fabricación desde los inicios de Santana y sustituto de Salmerón, comenzó a proceder a la aplicación de los planes de saneamiento:

*“Pues el Land Rover está bajando también, y Santana está con el gran problema de cuatro mil y pico personas que no sabemos qué hacer con ellas, vamos, que no tenemos empleo para tanta gente. Y empezamos los planes de saneamiento de la compañía en el año 86”.* (E.1960, ex directivo de Santana).

La incidencia en la reorganización del trabajo en Santana convivía, según la mayor parte de nuestros entrevistados con una práctica que venía de antiguo: el consentimiento de negocios paralelos de algunos mandos al calor de la empresa. De esta manera, la denuncia de manejos corruptos contribuía a dañar irreparablemente la legitimidad de la gerencia:

*“Yo cuando llegué había una dirección para mí muy válida, pero...muy dictatorial, además viendo tenía una serie de dirigentes mayores, mayores en cuanto a edad y en cuanto ideas también, aquello era mucho cante, ¿no? porque es que democracia poquita, en todos los aspectos y queriendo ser ordeno y mando...Pero para mí era muy bien preparada, sabiendo lo que se hacía, aunque encima tuvieran un consejo de dirección el cual para mí estaba bastante corrupto...y muchos de éstos entraban en esa corrupción. Y ya el nombre de Santana pues... “Esto, pues esto mi cosita y además de mi sueldo pues de aquí también saco yo”, el otro pues saco de otra forma y el otro de la otra. Cada uno a ver lo que cogía...”*

#### **¿Eso quién lo podía hacer, los jefes de división o quién?**

*Hablo de jefe de división para arriba. Incluso los jefes de división preparados y bien en sus puestos y esos estupendamente, pero más arriba...La corrupción estaba. De alguna forma, llegaban estos jefes de división incluso a los encargados, pero era una rama que decía “yo qué tengo, aquella fábrica que la he montado en tal sitio, y que voy a suministrar a Santana, pues esas piezas cuando vengan el control de calidad que no lo pasen, que pasen directamente, luego calidad que las rechace, y que las recupere Santana. Al recuperarlas Santana yo estoy metiendo ahí también otro equipillo, que luego este equipillo es el que me trabaja en la fábrica fulana, que le estoy dando de comer por aquí para pagarles menos allí y ganar yo más. Entresijos de esos tenía a montones”.* (E.1978.1, personal de haberes).

La dirección aplicó rutinas e inercias del pasado a los retos que se le presentaron. Un comportamiento común, sin embargo, a casi todas las empresas del sector durante la década de los ochenta (Castaño, 1985). El nuevo sistema de relaciones laborales demandaba una política integradora de los sindicatos a los que en buena medida, sin embargo, siguieron dispensando un tratamiento de organizaciones contrarias al desarrollo de la empresa. De este modo, una parte importante de las decisiones se encaminaron a “recuperar” el control sobre el personal, en detrimento de actuaciones encaminadas a la renovación productiva y organizacional. Así pues,

en esta situación, dadas las limitadas posibilidades de nuevas contrataciones y la incertidumbre generada por los planes de regulación de empleo, las expectativas de promoción profesional del personal se vieron seriamente afectadas. El análisis de la estructura por grupos profesionales de la empresa y del conjunto de factores determinantes de las trayectorias de una selección de entrevistados pondrán de manifiesto de qué manera han funcionado las expectativas de promoción en el mercado interno de trabajo en Santana.

## **7.4. Carreras en la fábrica: movilidad o sensación de movilidad**

La garantía de una carrera en la empresa constituye una de las medidas fundamentales del mercado interno de trabajo para lograr la integración de los trabajadores e intentar obtener, así un comportamiento productivo adecuado. En el siguiente epígrafe se realiza una aproximación a los cambios en la estructura de la plantilla durante esta segunda etapa del desarrollo del mercado interno, con objeto de comprobar el funcionamiento efectivo del mecanismo de la promoción. Asimismo, se incide en el salario medio ofrecido en Santana en relación al entorno como una de las ventajas comparativas más importantes que conllevaba un empleo en la fábrica de Linares.

### **7.4.1. La transformación en la estructura de los grupos profesionales (1976-1993)**

La información sobre la estructura de la plantilla disponible a través de la Memorias de la empresa no permite observar claramente la movilidad experimentada por el personal a lo largo de estos años. Luego la aproximación a la evolución del personal se halla limitada a los datos que las Memorias ofrecen sobre los grupos profesionales por años y la distribución de la plantilla según los niveles salariales<sup>206</sup>. La estructura por grupos profesionales observada en el periodo 1976-1993 pone de manifiesto la persistencia de las proporciones apuntadas en la etapa anterior (1955-1976). En 1976, los obreros directos (MOD) suponían el 52% de la plantilla, mientras

---

<sup>206</sup> Recordemos que la clasificación básica de la plantilla en Santana radica en la distinción entre personal técnico y de oficina, llamado «haberes», y el personal productor, «salarios», dividido, a su vez entre aquéllos que desarrollan actividades directas (MOD) y los que se dedican a labores indirectas en el proceso productivo (MOI). Los niveles salariales están nombrados con 10 letras –los fuera de convenio aparte–, resultantes de la valoración de los puestos de trabajo. Así, las tareas que componen un determinado puesto sólo pueden ser desarrolladas por una limitada gama de categorías profesionales. El personal obrero directo puede obtener las categorías de peón, especialista, oficial de tercera, de segunda y de primera y los niveles salariales correspondientes engloban desde la A del peón hasta la F de un oficial de primera jefe de equipo. Los operarios indirectos tienen un máximo salarial más alto: la G del oficial de primera. Mientras los niveles salariales para los puestos a desarrollar por los haberes recorren un espectro que va desde la B de un auxiliar, por ejemplo, hasta la J de un mando intermedio. Esta clasificación profesional ha permanecido vigente en Santana durante todo el periodo objeto de estudio.

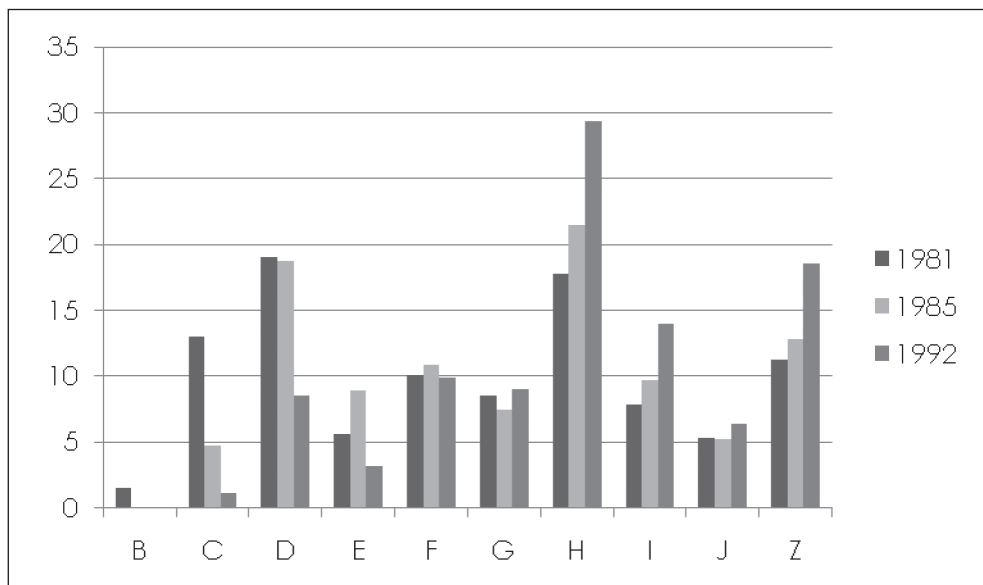


que haberes e indirectos (MOI) representaban el 23%, respectivamente. A partir de la crisis de 1981 y la consiguiente aplicación del ERE, los MOD descendieron en torno al 48% y haberes y MOI mantuvieron su peso relativo en torno al 25%. La estructura básica de la plantilla conservó estas proporciones durante toda la década de los 80.

Así pues, el único modo de observar la dinámica de la movilidad del personal lo encontramos a través de la evolución de los niveles salariales. En 1977, el grupo de los empleados –haberes– se repartía entre la D con un 20%, la H con un 17%, 13% en la G y un 12,8% con la C como letras (niveles) más representativas. Durante los primeros años 80, D, H, C y excluidos del convenio –por ese orden– obtuvieron mayor peso relativo entre los haberes, como puede observarse en la siguiente figura. Con los años, el nivel C disminuyó en favor de otras categorías superiores. A finales de esa década, H resultaba el nivel más representativo, D, F y excluidos de convenio suponían un 12% y la I alcanzó el 11,8%. A principios de los noventa, con números absolutos reducidos sensiblemente por los procesos de jubilaciones aplicados, H ascendía al 29,4%, seguida del 18,5% de los excluidos de convenio. Luego el conjunto de los haberes dibujaba una línea de movilidad ascendente bastante clara en términos de los niveles salariales adquiridos.

**Figura 7**

*Evolución de las proporciones de los niveles salariales de haberes*



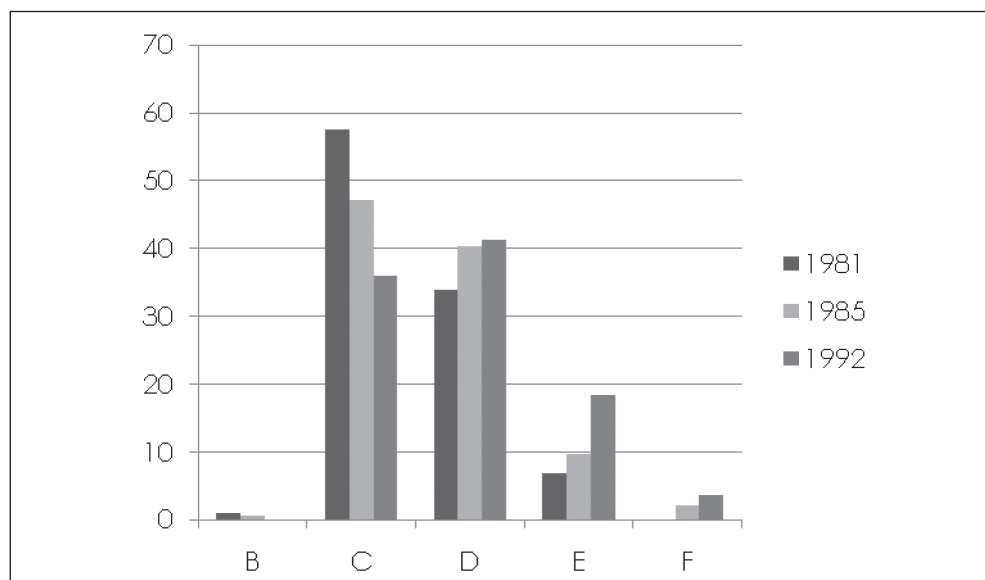
FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias de la empresa.

La primera información sobre los niveles salariales de los obreros aparece en 1977, aunque sin distinguir los directos de los indirectos. El grupo profesional de los salarios se repartían entre las letras C, con un 50%, que podía corresponder a un especialista u oficial de tercera, y la D con un 22%. En 1981–desagregados ya los datos–, el 58% de los trabajadores directos –MOD– se ubicaban en el nivel C, el 30% en el D y el 8% en la E. Mediada la década de los ochenta, las proporciones de los niveles D y E fueron aumentando, al tiempo que la de C disminuía. En 1992, los MOD presentaban la siguiente distribución: el 41% se hallaba en la D, el 36% en la C y el 18% en la E –nivel inmediatamente inferior a la F que corresponde al nivel salarial más alto aplicable a un obrero directo oficial de primera. Así pues, aun pasados más de 10 años, los MOD seguían concentrados en los niveles inferiores de la jerarquía.

Por otra parte, las tareas indirectas y de mantenimiento desarrolladas por los obreros indirectos –MOI– en el proceso productivo se asocian a una mayor dispersión en sus niveles salariales. En 1981, en el nivel A, que correspondía por ejemplo a un pinche, se ubicaba el 17% de los MOI. Este nivel desapareció en 1985, aunque el B suponía casi el 16%. Durante buena parte de los ochenta, el C resultó el nivel más representativo con el 25%, seguido de E con el 18,12%, D con el 16,5% y F con

**Figura 8**

*Evolución de las proporciones de los niveles salariales de obreros directos (MOD)*

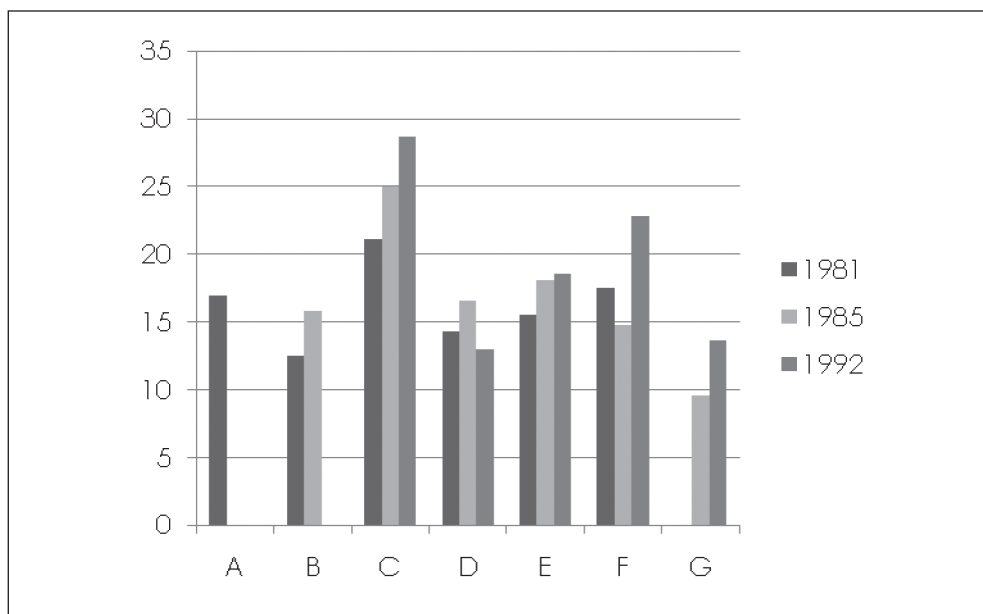


FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias de la empresa.

el 14,76%. Ya a comienzos de los noventa, el C continuaba siendo el nivel más representativo, incluso con un porcentaje mayor, el 28,7%. Aunque los niveles superiores habían cobrado mayor peso en el conjunto de los MOI: F con un 22,8%, G con un 13,6% –el nivel salarial más alto para un obrero indirecto oficial de primera– y E mantenía su proporción en torno al 18%. De manera que los obreros indirectos se hallaban ubicados en niveles salariales bastante más altos que los MOD.

**Figura 9**

*Evolución de las proporciones de los niveles salariales de obreros indirectos (MOI)*



FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias de la empresa.

El cambio en la estructura de la plantilla en el periodo 1976-1993 en función de los niveles salariales muestra, por un lado, que los haberes habían alcanzado una notable progresión hacia niveles superiores y por otro, que más de un 40% de los obreros directos se mantenían en el nivel salarial C, mientras que lo más destacable en la mano de obra indirecta, a lo largo de esta etapa, consistió en el mantenimiento de la mayor proporción del personal en el nivel más bajo, C, y el aumento de la proporción en el penúltimo nivel más alto, F.

**Tabla 12***Proporción de niveles salariales según grupos profesionales*

	1981			1985			1992*		
	HABERES	MOD	MOI	HABERES	MOD	MOI	HABERES	MOD	MOI
A			17						
B	1,5	0,9	12,5		0,7	15,81			
C	13	57,62	21,15	4,7	47,14	25	1,1	36	28,7
D	19	34	14,3	18,7	40,36	16,54	8,5	41,36	13
E	5,6	6,9	15,5	8,9	9,7	18,12	3,14	18,37	18,58
F	10,11		17,5	10,88	2,1	14,76	9,9	3,6	22,81
G	8,51			7,4		9,6	8,96		13,6
H	17,76			21,5			29,4		
I	7,8			9,7			14		
J	5,3			5,2			6,4		
Z	11,22			12,8			18,55		
Total	811,00	1732,00	993,00	781,00	1816,00	955,00	636,00	1475,00	662,00

FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias Sociales de Santana.

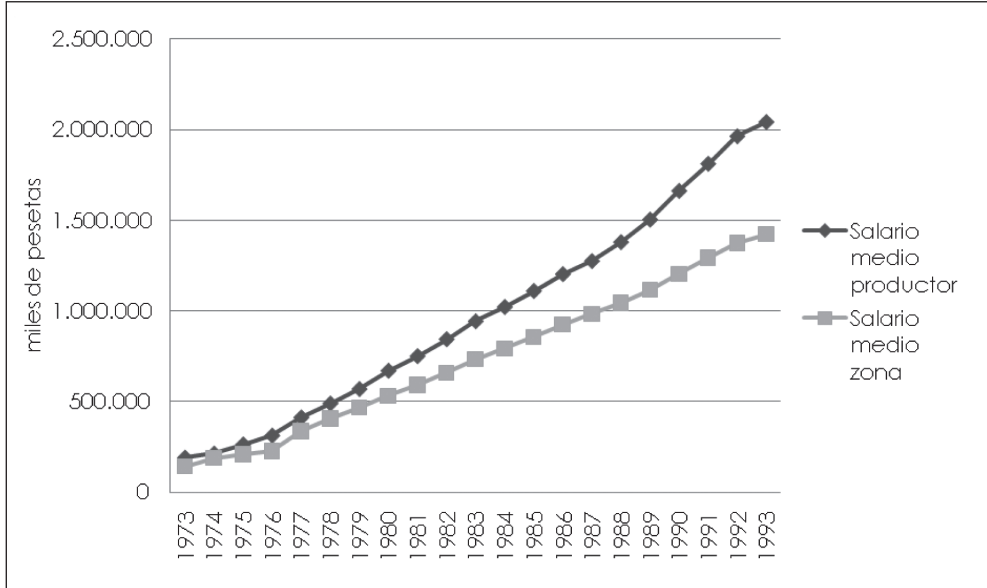
\*Último año en el que aparecen desagregados los niveles salariales por grupos profesionales.

A pesar de la limitación de la información disponible para poder realizar inferencias, la estructura por niveles salariales de los diferentes grupos profesionales indica cómo para los obreros directos, que constituyen la mayor parte de la plantilla, la movilidad experimentada, en algunos casos en casi 30 años de vida laboral en la empresa, se limitaba a alcanzar los niveles salariales inmediatamente superiores al más bajo con el que habían sido contratados. La movilidad se convierte así en una esperanza más que en una probabilidad realizable para la mayoría. De este modo, al tratar de procesos de promoción o de ascenso social, el hecho de que exista una posibilidad parece resultar suficiente para que funcione el mecanismo de la pirámide jerárquica.

Por lo que respecta a los salarios pagados, el diferencial entre un productor medio de Santana y el sueldo medio de la zona se mostró favorable a la empresa durante todo este periodo (1976-1993). Sin embargo, aun perdiendo capacidad de compra, el deterioro de la situación del mercado laboral durante la década de los ochenta, tendió a reforzar la ventaja del salario medio superior al del entorno.

**Figura 10**

*Salario medio anual y salario anual de la zona, 1973-1993*



FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias de la empresa.

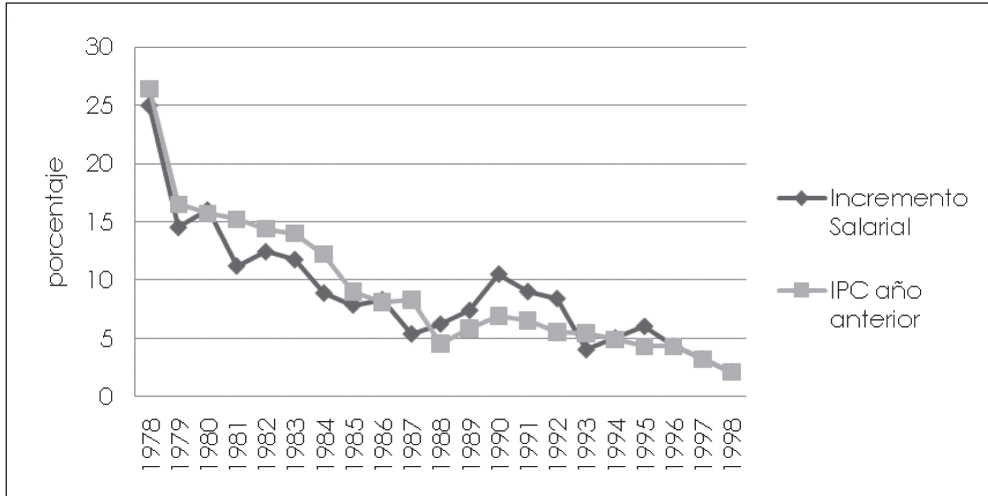
Ahora bien, en comparación con otras empresas del sector –argumento que esgrimían los sindicatos en sus reivindicaciones– la ventaja desaparecía<sup>207</sup>. Asimismo, en términos de poder adquisitivo, los incrementos salariales entre 1978 y 1992 se encontraron por debajo del IPC la mayor parte del tiempo –las subidas salariales por encima del IPC corresponden a los logros obtenidos especialmente con el Acuerdo de Futuro en 1990.

En esta situación, Santana mantenía su atractivo como garante de estabilidad en el empleo. No obstante, la incertidumbre mermó la promesa de una carrera previsible en el mercado interno de trabajo. Sin cambios reseñables en la normativa relativa a la selección, contratación y asignación de categorías, en la práctica se había

<sup>207</sup> En 1992, el salario de un especialista o similar sin antigüedad alguna o un especialista con 15 años de antigüedad en todas las empresas del sector se hallaba por encima del pagado en Santana. Así, si la media del sector ascendía para el especialista a 2.211.276 pesetas, en Santana se encontraba en 1.729.566 pesetas. En el caso de acumular 15 años de antigüedad, la media del sector suponía 2.212.702 pesetas y en Santana 1861.875 pesetas (Comité de empresa).

**Figura 11**

*Incrementos salariales en Santana, 1978-1998*



FUENTE: Elaboración propia a partir de documentación del Comité de empresa.

producido un hecho de importantes consecuencias: la ruptura del convenio con las Escuelas profesionales de la SAFA, que supuso la interrupción del principal canal de aprovisionamiento de mano de obra cualificada. Esta decisión tomada en un contexto muy diferente al que dio lugar la colaboración entre Santana y la SAFA, puesto que la escasez de profesionales había sido subsanada, respondía al objetivo de seccionar la línea de conexión entre la formación humanista de las Escuelas de los jesuitas y la organización obrera en la fábrica. A partir de este momento, el perfil de trabajador contratado por Santana cambió –como se verá a continuación.

#### **7.4.2. Los factores determinantes de las trayectorias laborales**

Durante esta segunda etapa del mercado interno de trabajo, la estabilidad en el empleo, aunque mermada por la incertidumbre generada por la aparición de la crisis, y el mantenimiento de mejores condiciones laborales que las del entorno resultan los principales factores de atracción de personal –de sujeción, quizás para ser más preciso. Sin embargo, dado el limitado alcance de la movilidad, las expectativas de promoción como instrumento fundamental del mercado interno de trabajo parecen representar un papel más ideológico que real. El análisis comparado de las trayectorias de nuestros entrevistados revela los factores más decisivos en el desa-

rollo de las carreras profesionales en el contexto del mercado interno de trabajo. Entre estos elementos se encuentran las expectativas de ascenso y la formación. Dos aspectos a expensas siempre, por un lado, de las coyunturas económicas e industriales de Santana, puesto que la vinculación de los trabajadores con la compañía se establece dependiendo de las oportunidades reales que ésta pueda ofrecerles, por lo que respecta al puesto a ocupar, la formación a adquirir y los salarios que cobrar. Y por otro, del desarrollo de las relaciones laborales, ya que el tratamiento dispensado a los trabajadores y a sus representantes en las negociaciones y la calidad de la comunicación entre la gerencia y el personal resultan decisivos para la vida laboral. Pues, por ejemplo, la aplicación de criterios objetivos para la promoción pudo hacerse efectiva en la medida en que los sindicatos restringieron el poder unilateral de la gerencia. Asimismo, la comunicación con los sindicatos también contribuye a practicar una gestión integradora, si se destierra la idea de que la militancia sindical supone un acto de deslealtad hacia la empresa.

El cotejo de las características comunes y de los aspectos diferenciadores de los entrevistados pone de manifiesto la relevancia de cuatro factores discriminantes en sus trayectorias, que, a su vez, se relacionan entre sí, a saber: el momento de entrada a la empresa, la formación inicial, la práctica de la formación permanente y el grado de implicación sindical.

Las expectativas generadas de hacer carrera dependen en buena medida de las necesidades de la empresa. Así pues, en el contexto de escasez de cualificaciones en el que fue fundada Santana, los contratados pudieron aspirar con ciertas garantías a la promoción. La cuestión de la formación inicial –aspecto abordado en el primer momento del mercado interno en el epígrafe dedicado a la SAFA como escuela de aprendices– se halla relacionada con el año de ingreso, pues la empresa buscó al principio de su andadura profesionales con cualificación, asegurándoles carreras exitosas en el seno de la compañía. El principal modo de aprovisionamiento de este tipo de mano de obra radicó en la Escuelas de la SAFA hasta que en 1973 la dirección decidió terminar con el acuerdo, interrumpiendo, así, esta vía de acceso a puestos cualificados. A principios de los ochenta, la aparición de excedentes de personal, perdido el contrato con Citroën, restringió notablemente las vacantes para ascender en la estructura de desarrollo profesional y salarial de la empresa.

El empeño de los entrevistados por continuar su formación resultaba posible en la medida en que su grado educativo lo permitía y los puestos que ocupaban así lo demandaban. De manera que en las carreras laborales, la formación inicial y permanente se encuentran fuertemente relacionadas. Finalmente, al comparar las trayectorias, el grado de implicación sindical se muestra como un elemento muy discriminante: la militancia y/o el desempeño de cargos de representación sindical en la empresa supuso un gran impedimento para las carreras de la mayoría de los sindicalistas.



La inmensa mayoría de los trabajadores entrevistados ingresados en la compañía entre 1956 y 1970 presenta como común denominador el haber sido alumnos de la SAFA (13 de 17). De ellos, 4 ascendieron hasta ser personal de oficinas en categorías altas, 2 desempeñaron el puesto de encargado y jefe de equipo, respectivamente, otros 2 se jubilaron como oficiales de primera y 5 como oficiales de segunda. La formación obtenida en la SAFA propició las condiciones necesarias para promocionar en esos primeros quince años. Entre aquéllos que traspasaron la frontera del taller a las oficinas encontramos a E.1956.2 (figura 14<sup>208</sup>) que trabajó en los talleres de 1956 a 1965, continuando su formación en dicho periodo hasta alcanzar el grado de perito. Abandonó la empresa con la intención de cursar estudios de ingeniería superior en Madrid, aunque prácticamente desde el comienzo tal intento se truncó. Así, tras varios años de tratar de ganarse la vida en Madrid como profesor en escuelas de formación profesional, reingresó en Santana en 1969, pero ya en calidad de perito y en oficinas donde fue desempeñando diversas tareas y ascendiendo categorías hasta que en 1975 pasó a formar parte del personal fuera de convenio.

*“Entonces en Santana crearon una oficina que ahora se llama de costes y para esa oficina de costes necesitaban una persona que fuera perito y un ingeniero para su creación. Entró primero un ingeniero que era de minas y hubo una convocatoria y yo como ya tenía la solicitud en Santana por si algún día había posibilidad otra vez de volver pues me llamaron. Me examiné y por examen ese año entré en Santana. Y me olvidé, había transcurrido cuatro o cinco años, sí yo que había estado en Santana de aprendiz y todo, pero realmente era como si hubiera entrado casi la primera vez”. (E.1956.2).*

En 2001 se jubiló como jefe del departamento de administración. La estrategia de este entrevistado contemplaba la continuación de los estudios como el único medio de conseguir una mejor posición social.

*“Bueno mis circunstancias fueron otras. A mí sí me ha gustado estudiar, o sea que encontré la oportunidad, aunque empecé estudiando para trabajar, o sea que la oficialía no eran unos estudios... simplemente para poderte colocar. Pero bueno una vez que estuve cinco años estudiando, parecía tonto no aprovechar esos cinco años y no seguir. Luego tuve posibilidades, por lo menos aquí en Linares, porque si aquí no hubiera habido seguro que no hubiera estudiado peritos, seguro. O sea, ya te he dicho antes que lo hacía de noche, esa era la forma, si querías estudiar estudiabas. O sea, tú quieres estudiar, estudia, pero trabaja. También como tenía beca, bueno pues con la beca y el sueldo de aprendiz de Santana, pues resulta que he tenido mi sueldo desde que tenía 14 años...”. (E.1956.2).*

Sin embargo, al comparar su situación social actual con la de algunos de sus hermanos que también fueron trabajadores de los talleres de Santana y que aban-

---

<sup>208</sup> La representación gráfica de las trayectorias de los entrevistados seleccionados se encuentra en el último epígrafe del presente capítulo.

donaron la empresa aprovechando algún expediente de regulación para continuar con el oficio de carpintero del padre, expresa sus dudas acerca de que su opción fuera la mejor. El entrevistado E.1957.2 (figura 15) pasó a oficinas en 1965 –8 años después de su ingreso como aprendiz– con la categoría de oficial de primera con la E.

**“Entonces como en un periodo de tres años ¿ya habías pasado de oficial de tercera a oficial de primera?”**

Sí.

**¿Rápido no?**

*Sí, muy rápido. Ya te decía cuando me preguntabas por la formación de la gente que la verdad es que salíamos muy bien preparados... Y luego, pues de ahí a las oficinas. Y en la oficina pues todo el proceso que va desde el 65 hasta el 82, que pido excedencia. Y en ese periodo pues desde... al pasar a oficina cambian las categorías profesionales, ¿no? Entonces, ahí empiezas de procesista y acabé pues, las categorías eran por niveles, acabé en el nivel J o no sé qué historia. Conseguí todo un proceso de ascensos y de trabajo, pero el trabajo siempre el mismo, que es lo que la organización del trabajo”. (E.1957.2).*

20 años más tarde, en 1983, siendo procesista con la J, solicitó una excedencia para dedicarse a su actividad política como miembro del Partido Socialista. A su regreso, en 1991, formó parte del personal fuera de convenio en el departamento comercial. En 1996 fue nombrado jefe del departamento de ventas especiales, categoría con la que se jubiló en 2002.

*“Y me incorporo a un puesto de comercial y estoy seis meses de jefe de administración de comercial. Comercial estaba creándose aquí, era todo nuevo...Esto sí pasa en un puesto de administración y en esos seis meses surge la oportunidad de ocupar la delegación comercial de Galicia. Entonces, me dice mi jefe “¿te interesaría?”, “pues, sí me interesaría”, “¿hablamos con el japonés?”, “pues hablemos con el japonés”. Hablamos con el director comercial que era japonés en aquella época, “que este tío quiere acceder a...”, “pues muy bien”. Me mandaron a Madrid, me hicieron un psicotécnico de esos que duran cinco horas o no sé cuánto desde las 9 de la mañana hasta no sé que hora. El último ejercicio ya no lo hice. Porque me lo dieron “mira esto tienes media hora para hacerlo”, y digo “esto me sobran 29 minutos”, “por qué”, “porque no lo voy a hacer”, “es que esto tengo que decir que no lo has hecho”, “me da igual, tío son las dos menos diez, yo llevo aquí desde las nueve y ya no tengo más ganas de hacer psicotécnicos”. Bueno, total que me presento a esa opción, la delegación comercial en Galicia, suponía profesionalmente un salto importante y económicamente también, claro. Eran ya puestos de responsabilidad fuera de convenio y bueno, total que me aceptan y me voy a Galicia”. (E.1957.2).*

El esfuerzo por formarse en el lugar de trabajo constituye el soporte de la estrategia personal del entrevistado E.1964.2, también antiguo alumno de la SAFA, que logró jubilarse como proyectista general I. Centrarse en su vida profesional, dejando en un segundo término su militancia sindical en CC.OO., favoreció su carrera

de ascensos, aunque no exenta de dificultades, puesto que en prácticamente cada de uno de ellos tuvo que recurrir a la reclamación.

***“Pero antes de eso, tú me has dicho que tu vinculación sindical te dificultó el ascender, ¿cómo fue eso?”***

*Pues sencillamente porque, es que la gente en aquella época estaba más controlada. En el taller, pues tampoco la gente tenías muchas posibilidades de ascenso. El ascenso en haberes se te podía poner fácil o se podía poner difícil, entonces yo, el siguiente ascenso lo tengo que conseguir...efectivamente, a la mili me fui con categoría de calgador, porque oficial de segunda lo conseguí después de la mili, ahora que recuerdo, estaba yo metido en el tema del sindicato cuando reclamé. Y entonces, me acuerdo que me hicieron un traslado indebido, me mandaron de Citroën a Rover, era yo representante, y entonces le planteé una reclamación a la fábrica”. (E.1964.2)<sup>209</sup>.*

El reciclaje profesional supone un aspecto clave en las historias de promoción de este último (E.1964.2) y del trabajador aludido con anterioridad, E.1956.2.

*“La que menos trabajo me costó, eso fue después de los años del 82, yo dejé el Comité de empresa y ya me dediqué prácticamente a mi trabajo. Seguí afiliado, y saliendo en listas, yo salía siempre en todas las listas del sindicato, pero no en cabeza, sino en lugares que yo pensaba que no podía salir. Y entonces, me dediqué de pleno a mi trabajo.*

#### ***De proyectista pasate a...***

*De proyectista a proyectista general con el nivel I y ese ha sido...Bueno, en ese periodo de tiempo de los años 82 fue cuando empezamos nosotros los primeros cursillos que se hicieron de neumática, de hidráulica, de control y aquello me sirvió. A mi a medida que tenías más conocimientos tecnológicos, los aplicabas a tu trabajo y entonces, hacía trabajos más importantes, más bonitos. Con eso ibas aumentando tu currículum y haciendo pues que, este trabajo lo podías comparar con compañeros que le habían dado el nivel, que no sé cuánto. De esta forma conseguí yo la categoría de proyectista. Entre proyectista y el nivel I de proyectista general desmembré un poco el tema de mecanizado y nos bajaron a chapa. Tuve que empezar, un cambio total*

---

<sup>209</sup> ***“Eso en el sindicato vertical.***

*Sí. Y entonces, me acuerdo que cuando me llamaron para la inspección de trabajo para ver el trabajo que yo estaba realizando, fue en el despacho de Salmerón, el inspector de trabajo dijo “bueno, en qué consiste su trabajo”, pues yo le hice una relación de lo que en qué consistía mi trabajo y entonces, el mismo inspector le dijo a la dirección de la empresa “esto lo tenéis perdido, si [E.1964.2]se va a la magistratura de trabajo, lo tenéis perdido, porque mi informe va a ser favorable a él”. Entonces, yo tenía hecha una reclamación de traslado indebido, había unas garantías sindicales dentro del sindicato vertical que impedían que a un representante sindical se le cambiara de departamento. Entonces, me dicen “¿tienes algún inconveniente en volver a tu sitio con categoría de oficial de segunda?”, “yo, en absoluto”. Entonces, quito la demanda que tenía por trabajo de superior categoría y la demanda por traslado indebido de representante sindical. Entonces, me conceden la categoría. Vuelvo a mi antiguo sitio, Citroën”. (E.1964.2).*

de trabajo, dejé el mecanizado para empezar a aprender una tecnología totalmente nueva”. (E.1964.2).

*“Yo ya no volví más al mundo donde yo había estado 25 años, al mundo de los costes. Entonces, pues ya me dediqué más a lo nuevo: a las liquidaciones con hacienda, al tema de las cuentas de resultados, a preparar los balances, ya hacía un poco de jefe de contabilidad y bueno estuve, bueno ya me vino un equipo. Hicimos un curso de contabilidad y bueno, pues con aquel curso, bueno más de uno, casi todos los años se hacía, se iban ampliando conocimientos de contabilidad. De forma que de la noche casi a la mañana, pues se convirtieron en contables, de aquel equipo que te he hablado antes, de 20, pues tres o cuatro. Ya no se podía permitir con la gente que había porque aquello bajó tanto, pues ya, contabilidad pues 5 o 6 personas, no más.*

### **¿Y tenían entonces mucho volumen de trabajo?**

*Pues puedes imaginarte, o sea, trabajo, bueno, yo llegaba a casa, he llegado durante muchos años a las 10 de la noche y los sábados y los domingos”. (E.1956.2).*

No obstante, las trayectorias ascendentes de los antiguos alumnos de la SAFA, atravesadas por lo que podríamos calificar como de factor generacional, no son las únicas, pues contamos con el caso del entrevistado E.1964.1, procedente de la fundición la Constancia (figura 12). Su desarrollo en la estructura interna del taller comenzó como oficial de tercera, llegando a ser encargado en los trece años que transcurren entre 1964 a 1977. Sin embargo, consiguió la categoría de contraamaestre 20 años después, a falta de tres años para su jubilación, gracias a las vacantes dejadas por los prejubilados y jubilados anticipados.

### **“Pues sí que has tenido una carrera de ascensos...**

*Por eso te digo, de la B, porque eso va por letras en Santana como tú sabes, de la B que yo entré hasta la I que me he venido. O sea, y eso ha sido a base de oposiciones, de letras, de presentarme y bueno, pues allí en Santana pues entré de verificador. Precisamente, en las cajas de cambio Citroën”. (E.1964.1).*

En el relato sobre su vida en la fábrica este trabajador hace explícita su estrategia de ascender, de ampliar sus posibilidades de desarrollo profesional desde que entró a la empresa, como uno de los motivos de su ingreso desde la anterior fábrica. En este sentido, Santana ofrecía “mayor campo” de oportunidades que cualquier otro enclave fabril de la región:

*“Económicamente gané mucho más. Y luego que tenía mucho más campo, que es lo que a mí me interesaba. A mí lo que me interesaba tener campo para decir bueno de aquí a dos o tres años puedo ascender a esto, puedo esperar superarme a esto o a lo otro. Pero que yo allí en la Constancia, pues bueno ya tenía yo muy poco campo, aparte de que la fábrica era antigua, iba a menos cada vez más, como al final ha pasado, que al final desapareció”. (E.1964.1).*

La trayectoria del trabajador E.1957.1, aun habiendo ingresado en los momentos más prometedores de Santana, dibuja un perfil contrario al anterior. Este

entrevistado (figura 16) ingresó en Santana prácticamente sin formación, procedente de un empleo anterior. Su primera ubicación tuvo lugar en el almacén como peón. Poco tiempo después, habiendo realizado un curso de especialista, pasó al taller de mecanizado donde transcurrió el resto de su vida laboral hasta su jubilación en 1993 como oficial de segunda con la D. Dicha categoría fue conseguida a mediados de los setenta gracias a una revisión de la valoración de tareas del puesto que ocupaba. La escasa formación del entrevistado E.1957.1 para presentarse a los exámenes en las convocatorias de las plazas constituyó una rémora durante toda su vida laboral. El esfuerzo premeditado para ascender no era una opción practicable para alguien con su formación. De manera que en buena medida las posibilidades de promoción del trabajador se hallaban fuera de su control. En el caso de E.1957.1, su oportunidad pudiera haberse producido en el momento en que se le dio a elegir entre dedicarse al torno automático o al torno paralelo. Él prefirió el paralelo y sin embargo, los obreros de los tornos automáticos tuvieron la ocasión de ser preparadores y mantener ciertas perspectivas de alcanzar mayor categoría.

**“¿Y lo que tú hacías en esa nave fue lo que transportaron a Manzanares?”**

Sí.

**¿Y dejaste tú de hacer eso?**

*Sí. En el torno yo estaba de especialista y luego ya pues me cambiaron a un torno, que llamábamos, paralelo. Un torno paralelo, a un compañero mío y a mí nos dijeron, porque llevábamos más tiempo, nos dijeron qué queríamos, y yo le dije un torno paralelo y mi compañero dijo que un “monfor”, un monfor es automático. Que yo me quedé en el torno paralelo y mi compañero pues le dijeron “venga que vas a ponerte aquí de prueba y vas a enseñarte para preparar las máquinas”. Y a él lo hicieron preparador y yo seguí en el torno paralelo, turnándome ya con oficiales de tercera”. (E.1957.1).*

Casi una década después del ingreso de nuestro anterior trabajador entrevistado, entró a la empresa el entrevistado E.1969 (figura 17) con una formación escasa y una experiencia profesional previa como pintor. Fue asignado a la cadena de montaje con la categoría de peón. En 1988, 20 años después de su ingreso, siendo oficial de tercera con el nivel C, solicitó su traslado a soldadura junto con otros compañeros, huyendo de la organización japonesa en la cadena de montaje. En 2001, se jubiló como oficial de tercera con la D; nivel que había obtenido a raíz de una negociación específica en 1993 para ascender colectivamente a todos aquellos trabajadores que, a pesar de su antigüedad, permanecían en los niveles inferiores de la estructura interna del taller –la incidencia de este ascenso colectivo se explicó en el capítulo quinto sobre la negociación colectiva en Santana.

***“Antes me ha dicho que los niveles retributivos en Santana son por letras, pero que luego a la hora de salir te interesa más lo de la categoría que la letra.***

*Claro, porque yo ya estando aquí en lo de soldadura por puntos, el Comité ya estuvo metido en la negociación con la empresa y eso y nos dieron la categoría ya de tercera.*

***Eso fue cuando todo el mundo que era especialista y peón lo ascendieron a oficial de tercera.***

*Y fue cuando yo entré al cabo de los 29 años o 30 años me dieron oficial de tercera.*

***¿Eso es muy común en Santana estar veintitantos años sin ascender?***

*Exactamente, no te ascendían.*

***¿Y entre sus compañeros pasaba lo mismo?***

*Todos, todos, allí todos éramos especialistas, los que estábamos trabajando en las cadena especialista, que hubiera alguno que hubiera hecho, a lo mejor, cualquier cursillo o llevara más tiempo o algo que ya tuviera categoría de oficial de tercera con el nivel D, porque nosotros teníamos el C.*

***¿Y usted no hizo cursillos?***

*No, cursillo era que tenías que presentarte, pero no te lo daban nunca.*

***¿Cómo que no te lo daban?***

*Porque si te presentabas allí los cursillos que había era para el nivel F”.*

(E.1969).

Las carencias formativas de estos dos últimos obreros, a pesar de ingresar en épocas de bonanza para la empresa, y, en teoría, de gozar de mayores expectativas de ascenso ante sí –que podemos asociar con la convocatoria pública de plazas– tuvieron una fuerte incidencia en el estancamiento de ambos en la misma categoría durante más de 30 años, recurriendo al pluriempleo durante buena parte de su vida laboral para mantener la carga que suponían sus familias numerosas.

Una vez roto el convenio con la SAFA y ésta dejó de ser un canal de aprovisionamiento de mano de obra para Santana –la relevancia de este hecho se relata en el apartado sobre formación inicial del primer momento del mercado interno–, las ventajas proporcionadas por cursar los estudios en las Escuelas desaparecieron y con ellas, el estímulo de estudiar para encontrar empleo en Santana. De este modo, el grado de formación de los trabajadores contratados a partir de ese momento se redujo notablemente. Además, este contingente de trabajadores compartían el hecho de contar con experiencia previa al ingreso en Santana, desempeñar puestos de trabajo en las partes más duras del proceso productivo y ser objetos preferentes de mayor movilidad interna, al ser novatos en una coyuntura de crisis. De modo que estos elementos configuran el perfil común de los ingresados después de 1973. Los entre-

vistados E.1976, E.1977.2 y E.1979 constituyen un buen ejemplo. El primero (E.1976, figura 18), incorporado en 1976, ocupó toda su vida laboral en la cadena de montaje, al principio como especialista, ascendiendo a oficial de tercera nueve años después, para jubilarse como oficial de segunda con la E en 2001.

**“¿Se presentó a alguna plaza?**

*No, porque el que era encargado tampoco.*

***Algunos encargados yo sé que se nombraban a dedo, pero me refiero plazas que salían en el tablón para otra nave...***

*No me he presentado porque no tenía tampoco, aparte de que tenía los conocimientos de mecánica, tenía que haber seguido preparándome más o haber tenido una FP2, porque comparándome con amigos que tenía allí que tenían FP2, yo les arreglaba sus coches*

**¿Y por qué no hizo cursos?**

*Pues no hice ninguno, a lo mejor no me preocupé en mi profesión porque me faltó, desde mi punto de vista, cuando estaba en Santana haberme preparado más paralelamente con el trabajo”. (E.1976).*

El siguiente de los entrevistados (E. 1977.2, figura 19) ingresados tras la ruptura del convenio con la SAFA se incorporó a la empresa justo el año de la huelga de 1977 procedente de un empleo industrial en Barcelona. Inició su trayectoria en Santana como especialista en diferentes puestos, pero, como personal con menos antigüedad, sufrió varios Expedientes de Regulación de Empleo. Con el comienzo en 1984 de la producción del Suzuki se ubicó en soldadura, donde casi 10 años después, y gracias al ascenso colectivo, obtuvo la letra D con la que se jubiló en 2001.

*“Pero a mí el encargado me quiso aguantar hasta las últimas y mientras él no podía, porque yo me llevaba muy bien con el encargado, Villanueva se llamaba, y él dice “tú aquí te quedas” o un día me mandaba “vete que hoy no tenemos aquí, pero el compañero, otro encargado, le hace falta”. En fin, que yo aguanté ahí y luego fue peor, porque luego es que aquello se quedó sin trabajo de nada y luego pues ya me tenían que no. Qué pasa, llegan los sobrantes que eran 300, pues el primero que estaba en la lista era yo.*

***En el expediente de regulación de empleo.***

*En el expediente aquel de regulación de empleo que dice, bueno nos llegó la carta como que estábamos ya en la calle como buena conducta nos dieron un papel y no echaron al paro ese. Pero bueno, qué pasa, luego voy, nos encerramos, que fui uno de los que me encerré también, que estuvimos yo no sé cuántos días, pero un montón de días.*

**¿Dónde?**

*Encerrados ahí, en la casa de la cultura. Estuvimos ahí encerrados los 300 no, 200 por lo menos habríamos. En fin, que ya se hicieron las negociaciones y al final*



*pues entramos otra vez. Luego entro y entro a trabajar a la misma sección donde estaba, pero es lo que te digo allí no había trabajo porque era muy poco, estaba para acá y para allá, en esto que vienen, en el año que entran los japoneses, entonces pido voluntario...*

***A ver, en el 81 es cuando le aplican el expediente.***

*Yo creo que fue en el 81, sí.*

***Un año después vuelve que tiene que ser el 82-83.***

*Exactamente. Estoy allí un año para acá, para allá". (E.1977.2).*

Otra carrera marcada por la movilidad interna, propia de los ingresados a partir de 1973, corresponde al entrevistado E.1979 (figura 20). Éste logró entrar en la empresa en la nave de Manzanares como especialista. Desde 1983 a 1993 realizó labores administrativas en el centro de La Carolina, pero una reestructuración de su departamento le obligó a incorporarse a la cadena de montaje donde se jubiló como oficial de segunda con la D en 2001. El haber trabajado desde niño como ayuda familiar en el medio rural le hizo abandonar la escuela precozmente. Así, las carencias formativas arrastradas desde el principio le compelieron a acomodar sus expectativas a la realidad. Esa "elección de lo necesario" aparece justificada en su relato como una actitud despreocupada por formarse, así como una prueba de su resistencia a plegarse al jefe.

*"Entonces, la persona que llevaba lo de enseñanza como me conocía, había una relación entre los dos departamentos, me dijeron "mira pasa esto, que necesito una persona, hombre, si tuvieras otros estudios, también me vendría bien, pero que yo pienso que tú puedes llevar perfectamente ese puesto, te lo piensas y tal". Entonces yo le dije que sí. Y también era bonito, lo que pasa es que quizás en aquellos momentos, pues se hacían muchas diapositivas en todos estos temas, también vuelvo a decir lo mismo que los conocimientos son buenos, pero si hubiese tenido los conocimientos que tienen mis hijos, por ejemplo, maravilloso, y el tiempo que emplean en los estudios maravilloso también porque así no eran un problema los estudios. El poco tiempo que estuve en la escuela me fue muy bien, ahora ya sí, porque ya digo cada época requiere lo suyo. Y allí me dieron el nivel D y luego ya me vine aquí a la cadena [...]". (E.1979).*

La situación de los entrevistados que habían ingresado tras la ruptura del convenio con la SAFA en 1973 menoscabó ciertas seguridades aplicadas a los trabajadores con mayor antigüedad: quizás la más importante radicaba en las restricciones a la movilidad interna. Aunque sin olvidar el amplio margen de actuación de la dirección en esta materia, puesto que la primera norma de movilidad pactada con los sindicatos data de 1985. No obstante, el entrevistado E.1978.2 (figura 22) constituye una excepción dentro de este grupo, puesto que, aun habiendo entrado en la empresa en 1978, siendo afectado, por tanto, por procesos de reubicación y movilidad interna, su título de bachillerato y sus estudios universitarios inconclusos, le permitieron continuar su formación mientras trabajaba en Santana hasta obtener el grado de perito.

**“Y tu caso de bastante movilidad, ¿es un caso frecuente en Santana?”**

*Para unas doscientas personas, sí.*

***Eran de los que habíais entrado últimos, los demás.***

*Los demás por regla general permanecían en su sitio, a no ser que aquello desapareciera o alguna cosas, pero de todas formas donde llegaban éstos y había más modernos para poder hacer... [Tras el relato de varias categorías por las que pasa...]*

**¿Te llegan a dar la oficial de segunda?**

*No.*

***Por qué no.***

*Porque me reconocen perito.*

**¿Entonces?**

*Entonces, me dan la H. Ingeniero técnico con la H”. (E.1978.2).*

Su trayectoria comenzó en talleres como especialista, pasando por multitud de puestos, hasta que a finales de los ochenta se incorporó al departamento de ingeniería de división con la categoría de perito H. Los avatares de la empresa desde la crisis de 1993 le obligaron a desempeñar otras tareas hasta llegar a ser responsable del almacén de recepción.

De modo que sólo aquéllos que ingresaron con una formación superior, aunque en principio fueran afectados igualmente por procesos de movilidad interna, pudieron trazar carreras de promoción. El resto de los entrevistados ingresados a partir de 1973 estuvieron expuestos a la incertidumbre de los ERE y a la aplicación de medidas de movilidad interna sin apenas expectativas de ascenso en su carrera.

Un importante criterio que distingue las posibilidades y expectativas de carrera entre los entrevistados radica en el grado de implicación sindical. El caso de un histórico dirigente de Comisiones Obreras, E.1961.2, (figura 13) es paradigmático en este sentido, ya que siendo ex alumno de la SAFA, con un nivel de formación medio superior al del momento en el que entró, al comienzo de los años sesenta, y un inicio de carrera bastante “prometedor”, puesto que en 6 años pasó de aprendiz a oficial de primera, preparador con la G, terminó jubilado en 2001 con la categoría a la que había obtenido 34 años antes. En su relato este trabajador afirma expresamente que, a pesar de haberse presentado varias veces a la plaza de encargado, el poder discrecional de la empresa para asignar estos puestos frustró dichos intentos: “yo no soy persona que reúna la confianza de la empresa”. Tal hecho es especialmente observable en las carreras de los trabajadores que comenzaron su compromiso sindical en las Comisiones Obreras de la clandestinidad. En el caso de otro dirigente de CC.OO., E.1973, (figura 21), la ruptura del convenio con la SAFA frustró sus expectativas de entrar directamente a Santana. De modo que, tras varios empleos, uno de ellos en una fábrica que trabajaba para Santana –conocida como Santanilla– ingresó en la empresa en 1973

como especialista, pero sólo pudo ascender aprovechando la oportunidad brindada por la introducción de nueva tecnología a finales de los años ochenta. En los últimos diez años de su vida laboral en Santana realizó estudios superiores con la intención de labrarse una carrera fuera del taller relacionada con las labores que estaba desempeñando como sindicalista. En 2001, dejó la empresa gracias a una baja incentivada para ocupar un puesto administrativo a propuesta del sindicato Comisiones Obreras en la asociación que gestiona las jubilaciones de los trabajadores de Santana.

Al comparar las trayectorias de estos dos destacados representantes sindicales de Comisiones Obreras (E.1961.2 y E.1973), se observan divergencias explicables en parte debido a los distintos momentos en los que se produjo su ingreso. Puesto que, aunque ambos cursaron estudios en la SAFA, E.1961.2 entró a Santana como aprendiz y, dada su preparación ascendió con rapidez. Sin embargo, E.1973, a pesar de contar con experiencia laboral anterior a su ingreso en la empresa, quedó estancado en las categorías inferiores durante casi 15 años. Por lo que respecta a las trayectorias sindicales, E.1961.2 forma parte de la generación pionera y, por tanto, representó un ejemplo a seguir para los sindicalistas como E.1973., aunque estuvo ausente durante el tiempo de gestión de la huelga de 1977, al estar prestando el servicio militar. E.1973 interpreta el cambio de estrategia de Comisiones Obreras a la luz de su propia evolución personal desde lo revolucionario hacia la moderación. Mientras E.1961.2, forjado en la práctica más asamblearia, quedó relegado de los puestos dirigentes del sindicato desde mediados de los noventa.

La implicación sindical parece conllevar consecuencias distintas en función del sindicato del que se trate, pues la militancia de E.1957.2 en la UGT no constituyó impedimento alguno para llegar a desempeñar puestos de alta responsabilidad. Mientras que dos empleados de oficinas militantes de CC.OO. señalaban las enormes trabas a su carrera profesional, sobre todo tras la huelga de 1977. De este modo, los escollos puestos por la dirección para la promoción se interponían con mayor dureza contra los militantes de Comisiones Obreras.

Así pues, la calidad de la fuerza de trabajo ofertada y contratada, las oportunidades y condiciones propias de los puestos desempeñados, las reglas de funcionamiento de la empresa, así como las coyunturas económicas atravesadas constituyen el contexto de desenvolvimiento de las carreras laborales y vitales en las que reconocer la condición de asalariado. Las carreras de promoción más claras corresponden a aquellos trabajadores antiguos alumnos de la SAFA o con estudios superiores que ingresaron cuando la escasez de profesionales industriales los convirtió en personal muy preciado. Pasados los años de esplendor de la empresa, las expectativas se redujeron a esperar las vacantes generadas por las jubilaciones o la creación de nuevos puestos a raíz de las limitadas renovaciones tecnológicas. Todo esto sin menospreciar el poder gerencial de obstaculizar la promoción de personal incontrolado, pues el compromiso sindical de alguno de los entrevistados se halla en relación directa al

empeño que la dirección empleó en frenar su promoción hacia puestos de responsabilidad.

### 7.4.3. Dos historias de vida, dos obreros de Santana

Si la condición obrera en la fábrica se muestra en las trayectorias compartidas de los trabajadores sometidos a determinaciones comunes, también la disparidad de la vida dentro y fuera de Santana puede apreciarse con claridad a través de las historias de vida de dos de ellos, que llamaremos Manolo y Fernando. El primero representa al obrero consciente y militante, mientras que el segundo encarna la faceta de trabajador inquieto que intenta zafarse de la vida de asalariado.

#### a) Manolo: “en primera línea siempre”

Manolo representa al obrero consciente militante. En su historia puede leerse la historia colectiva del movimiento obrero en Santana. La militancia “en primera línea siempre” alude, por un lado, al compromiso sindical y político en un contexto concreto: el de los varones con una familia estable que trabajan la mayor parte de su vida en una gran fábrica. Y por otro, a la participación activa en los avatares de la vida interna de las organizaciones sindicales de izquierda.

Manolo nació en Linares en plena postguerra, en 1942. Su padre trabajó durante toda su vida como empleado en una ferretería. Él fue quien inculcó a Manolo el gusto por la música, matriculándolo en clases de guitarra que le serían de utilidad en la rondalla formada años más tarde con algunos compañeros de la Escuela de la Sagrada Familia, en la que cursó estudios previa solicitud de su padre, pues ser alumno de la SAFA garantizaba prácticamente un empleo en la fábrica más próspera de la comarca.

Los dos abuelos de Manolo fueron mineros y ambos murieron a causa del trabajo en la mina: uno silicótico y el otro en un accidente laboral. De su madre, Manolo afirma haber heredado el sentido de la justicia. El resto de la familia lo componían dos hermanos más pequeños: uno es un obrero prejubilado como él y la otra es maestra de escuela, pues gracias a la mejora de la economía familiar pudo continuar sus estudios.

La formación en justicia social impartida por la SAFA tuvo una influencia crucial para Manolo. Su participación en la Vanguardia Obrera le abrió horizontes inauditos para su clase social: tenían acceso a lecturas que divergían del régimen franquista como la revista Triunfo, hacían teatro y realizaban debates en los que Manolo, junto con otros compañeros, aprendió a tomar la palabra y a hablar en público.

Los padres de Manolo procedían de una tradición de izquierdas que fue silenciada en la familia durante casi los cuarenta años de dictadura franquista. Su

conciencia política se forjó intelectualmente, en primer lugar, gracias a un maestro de la SAFA, Estanislao Fernández que, como responsable de la Vanguardia Obrera, difundía los principios de la justicia social en las fábricas. Y después, con los 30 años cumplidos, como militante comunista, al considerar que, de toda la oposición anti-franquista, los más preparados y convincentes con sus argumentos eran los militantes del PCE (Tomás Acero, Carlos Expósito, etc.).

Manolo entró a Santana como aprendiz en 1961 (figura 13). Diez años después, se presentó junto con otros compañeros independientes de las listas del sindicato vertical para ser miembro del jurado de empresa. Aunque a partir de este momento adoptó una posición visible sindicalmente, ya a mediados de los sesenta se había negado a realizar horas extraordinarias para exigir el cambio de sistema de remuneración de primas indirectas a los preparadores. Su resistencia “espontánea” a los mecanismos de control de la dirección tales como el rehusar vivir en la barriada de Santana, su negativa a las horas extraordinarias antes de que formara parte de los planteamientos sindicales o el expresar su desacuerdo con el mal trato a los obreros por parte de los encargados formaban parte de un carácter rebelde que pudo ser canalizado en su compromiso político gracias al decidido apoyo de su esposa dedicada a la familia.

Manolo se casó en 1969, ocho años después de ingresar en Santana. En ese lapso de tiempo había entregado todo su salario a su madre que ahorraba una parte para él. Así, el aumento de los ingresos familiares hizo posible el acceso a bienes de consumo como los electrodomésticos: el televisor marca Caster fue el símbolo del bienestar al alcance de los *santaneros*. La década de los sesenta constituyó una época de prosperidad para la empresa que siguió contratando personal con salarios superiores a los del entorno. Las partidas extra-salariales estipuladas en la política de acción social fueron utilizadas como una preciada herramienta de la gerencia para integrar a los trabajadores, haciéndoles percibir los efectos de la bonanza. Sin embargo, en los talleres las condiciones de trabajo eran duras, los trabajadores debían soportar el férreo control directo de la mayoría de los encargados, así como los procesos productivos mal diseñados y las herramientas defectuosas que no sólo dificultaban el trabajo, sino que lo hacían más peligroso.

Manolo era ya oficial de primera con la G en 1967. Su puesto de preparador le permitía cierta autonomía de movimiento para tener contacto con sus compañeros. Una libertad que la dirección permitió mientras creyó tener controlados a los representantes sindicales, es decir, hasta 1975. Después, y sobre todo a partir de la huelga de 1977, la dirección optó por la vigilancia y la represión de los militantes sindicales. Manolo fue despedido junto con otros 11 compañeros por continuar las protestas, una vez reincorporados a la empresa tras la huelga de 1977. Su posterior readmisión se produjo debido a que otra compañera sancionada decidió no regresar a su empleo en Santana.

Manolo se presentó varias veces para llegar a ser encargado, pero, a pesar de su suficiente preparación técnica, el requisito de la entrevista frustró sus intentos. De modo que antes del año 1977, Manolo era consciente de sus escasas posibilidades de hacer carrera en la empresa. Sospechas confirmadas, ya que, probablemente, Manolo sea, de entre los trabajadores con su formación, el que se ha jubilado con menor categoría de su generación. Así pues, la causa de su estancamiento se halla en la oposición a su ascenso por parte de la dirección debido a su compromiso sindical. Al mismo tiempo, la inversión de tiempo y el esfuerzo en la militancia sindical y política entorpecieron la continuación de su formación profesional. Esta brecha formativa se puso de manifiesto en la etapa final de su vida laboral, al reincorporarse a su puesto tras tres años de liberación por dedicación sindical exclusiva como Secretario provincial del metal de Comisiones Obreras.

Manolo tiene presente que en ocasiones el desempeño de los cargos sindicales en la empresa puede ser objeto de opiniones injustas, como ocurre, por ejemplo, con las horas sindicales. De manera que reconociendo el cuidado estricto que los representantes sindicales han de tener con sus derechos, afirma que el respeto de un representante sindical se obtiene en la medida en que se consiguen mejoras tangibles para las bases mediante convenios ventajosos y se conquistan y defienden derechos. No obstante, Manolo es consciente de las dificultades que entraña la labor sindical dada la poderosa fuerza de atracción que tiene la dirección. Esta lucha desigual y constante se gana con unos principios consistentes que deben guiar la labor de los representantes sindicales. El comportamiento íntegro de Manolo ha conquistado el respeto de sus compañeros y de la dirección, adoptando con ésta última “la dialéctica de estar en mi sitio”.

La dilatada experiencia como representante sindical desde los tiempos del jurado de empresa y en la clandestinidad le ha dado la oportunidad de conocer en profundidad los procesos complejos de negociación con la dirección y de afrontar las contradicciones que en ocasiones se generaban con los trabajadores. Así, la práctica gerencial de reducir sistemáticamente todo lo negociable a un problema de costes y de comprar con subidas salariales reivindicaciones como las relacionadas con la salud e la higiene en el trabajo ponía en evidencia los desacuerdos entre la opción sindical que él representaba y unas bases que, por ejemplo, demandaban seguir haciendo horas extraordinarias.

Para Manolo, el proceso de negociación colectiva no es efectivo sin la garantía de la movilización: “¡a los empresarios no se les convence con argumentos! Porque llega un momento en que te decían “no, porque no”. Esta forma de concebir la negociación implica una relación constante y directa con los talleres, dando cuenta de lo que acontece en las reuniones, pues, para él, la labor sindical debe conciliar el trabajo en el taller y en los despachos. De formas apacibles y amables, sin embargo, Manolo acepta la existencia de un conflicto estructural y de que éste se ponga de

manifiesto en un momento determinado. Trabaja con la premisa del poder colectivo de los trabajadores, pues sin la colaboración de ellos la empresa no puede funcionar. Manolo nunca estuvo liberado a tiempo completo, salvo cuando fue nombrado Secretario provincial del metal de Comisiones Obreras entre 1991 y 1994.

La militancia de Manolo en CC.OO. fue anterior a su afiliación al Partido Comunista. Militar en el Partido y en el sindicato, muchas veces, suponía acatar las decisiones de las organizaciones que podían discordar de las suyas propias. No obstante, como “yo era muy disciplinado”, aunque no estuviese de acuerdo, mantenía las pautas establecidas. Sin embargo, a partir de la década de los noventa esta doble militancia le generó notables problemas con su sindicato; no sólo debido a los conflictos entre las direcciones del PCE y CC.OO., sino porque el cambio de planteamientos propiciado por la dirección de Comisiones Obreras discrepaba profundamente de su forma de entender y llevar a cabo su labor sindical. Desde 1994, Manolo forma parte de la llamada «corriente crítica» de CC.OO..

Manolo fue nombrado Secretario provincial del metal de CC.OO. en Jaén en 1991, pero los enfrentamientos internos entre su propio equipo de colaboradores provocaron una crisis que desde la dirección regional se solventó con su relevo. De vuelta a Santana y en plena crisis de 1994, su posición sindical, mayoritaria hasta el momento, quedó en minoría en el proceso de las elecciones sindicales en la empresa. Aunque, su arrinconamiento había quedado patente al haber sido excluido por la propia dirección del sindicato de las reuniones mantenidas con la Junta de Andalucía en Sevilla. Estos hechos constituyeron un duro revés para alguien con una vida tan intensamente dedicada al sindicalismo y que ha estado “en primera línea siempre”.

Manolo tiene tres hijos. El primero, un varón, nacido en 1970, estudió perito industrial en Linares y actualmente es uno de los máximos responsables de una empresa constructora en una ciudad del sur de España. Su segunda hija nació dos años más tarde, en 1972. Estudió psicología en Granada y está contratada temporalmente por el Servicio Andaluz de Empleo (SAE). Su última hija nació en 1976. Estudió trabajo social y después de varios empleos eventuales, desempeña labores de trabajadora social en una organización agraria. Aunque Manolo reconoce que todos sus hijos comparten sus ideas políticas, se lamenta de no haber conseguido que militen y atribuye este retraimiento al hecho de que sus hijos han vivido muy de cerca su dedicada militancia y los problemas que ésta le ha producido.

## **b) Fernando: la trayectoria laboral fluctuante de un “buscavidas”**

Fernando tiene por objetivo alejarse en lo posible de las condiciones que determinan la vida obrera. Las épocas que ha pasado fuera de la empresa gracias a alguna excedencia o similar responden a ese deseo. Fernando comprende las reglas del juego, pero no las cuestiona, intenta ser hábil en su manejo en beneficio propio, por



eso en la medida en que los sindicatos forman parte del entramado, se ha relacionado con ellos. La observación de las lógicas internas miopes que, según él, afloran en las organizaciones le ha sido de utilidad cuando, al ascender a encargado, ha actuado como guardián de la dirección. Fernando hace gala de su adaptabilidad frente a una realidad inmutable. Esta capacidad para el requebro le permite gestionar los conflictos sin cuestionarse su posición.

Fernando nació en un pueblo cercano a Linares en 1958. Pero siendo niño su padre consiguió un empleo en Santana y la familia se trasladó a Linares. Fernando es el segundo de tres hijos. Tiene dos hermanas, una mayor y la otra menor que él: ambas son amas de casa. Hasta ese momento, su padre había trabajado en el campo, del que sus hijos aun conservan algún pequeño terreno sembrado de olivos. Su padre terminó jubilándose por problemas en la espalda provocados por el duro trabajo de taladrar “a pulmón” el chasis del Land Rover.

Fernando terminó la escuela primaria, pero abandonó los estudios el primer año de bachiller sin conseguir siquiera el certificado de estudios. Fernando desde niño prefirió “buscarse la vida”, a pesar del interés de su padre por que él único hijo varón siguiera estudiando. Su primer empleo remunerado consistió en ser repartidor de pan; ganar dinero le permitía hacer una exigua aportación a la economía familiar y darse pequeños caprichos como los dulces.

A través de unos familiares –los mismos que en su día habían intercedido por su padre en Santana– obtuvo su segundo empleo en una cristalería, dado de alta y con más salario. Tras algunos conflictos con sus compañeros y con el jefe, trabajó de descargador de muebles.

En 1978, inmediatamente después de la huelga, el padre de Fernando cursó la solicitud para el ingreso de su hijo (figura 23). Hizo el examen para un puesto de oficial de segunda, pero al no haber plaza para dicha categoría, fue contratado como especialista para ser ayudante de mantenimiento, incrementando su salario notablemente (de 18 mil pesetas a 28 mil pesetas al mes). Fernando, al tiempo que trabajaba en la cristalería, había realizado, junto con algunos de sus amigos, cursos de mantenimiento y mecánica en el PPO con miras a conseguir un empleo mejor. Asimismo, durante el servicio militar –entre 1980 y 1981–, obtuvo el certificado de estudios primarios y años más tarde, junto a su esposa, consiguió el graduado escolar.

El desempeño de su labor como ayudante de un técnico de mantenimiento presuponía un periodo de formación que, sin embargo, no fue facilitado por su compañero veterano. Para Fernando, el hecho de que éste redujera su cometido como ayudante a transportar la caja de herramientas respondía al miedo a ser prescindible. Fernando y otros ayudantes se negaron a continuar con dicha costumbre. La aceptación de su reivindicación supuso la ruptura con las obligaciones atribuidas al “nene” y

la modificación, por tanto, de buena parte de las expectativas sobre las que se habían sustentado las relaciones generacionales hasta ese momento.

El primer Expediente de Regulación de Empleo, en 1981, empezó afectando a los trabajadores menos antiguos, entre los que se encontraba Fernando. Éste recuerda cómo, en los primeros momentos, algunos de sus compañeros lloraban pensando que perderían su puesto de trabajo<sup>210</sup>. Sin embargo, para Fernando lo importante era “buscarse la vida”, aunque tuviera que ser fuera de Santana. De modo que, aprovechando los 6 meses de paro del Expediente de Regulación de Empleo que prorrogó hasta 24 con excedencias voluntarias, Fernando abrió un bar junto a su novia.

Esta relación fluctuante con la empresa constituye una constante en su trayectoria laboral. En 1983, se reincorporó al mismo puesto, estando ya casado y con una hija. Al cabo de cinco años, volvió a acogerse a una excedencia primada para ejercer a tiempo completo actividades que hasta esos momentos había simultaneado. Así, formando parte de su máxima de “buscarse la vida” y su aspiración declarada de vivir con holgura, Fernando será pluriempleado durante prácticamente toda su vida laboral en Santana. En este sentido, su dependencia con respecto a la empresa es menor que en el caso de trabajadores como Manolo cuya vida laboral ha estado ligada únicamente a Santana.

Desde 1987 a 1989, regentó junto con otro socio negocios de hostelería: una cafetería y dos discotecas. Después adquirió una de ellas, haciendo realidad su aspiración de depender de sí mismo. Sin embargo, el gran coste derivado del proceso de reformas que emprendió para modernizar el negocio supuso su quebranto económico. Esta etapa de crisis también lo fue en lo personal, al divorciarse de su esposa e iniciar la relación con su mujer actual. De este modo su falta de capital para afrontar los desembolsos imprevistos que demandaba la puesta en marcha del negocio puso de manifiesto la realidad de su falta de recursos para convertirse en empresario.

La huida de las deudas acuciantes generadas por su fracaso económico le llevó a intentar empezar de nuevo fuera de Linares. Pero el puesto de operario de conducciones de aire o de vendedor de electrodomésticos facilitado por unos familiares le devolvió a la vida de estrecheces que creía superada. Tras el periodo de tiempo que estimó necesario para que los ánimos se calmaran social y familiarmente, en 1991, pidió su reincorporación en Santana.

De vuelta a Linares, tuvo su tercera hija, primera de su segundo matrimonio. Sin apenas recursos alquiló un pequeño piso y comenzó a compaginar de nuevo su empleo en Santana con otro trabajo fuera: en este caso, ser camarero en restaurantes especializados en celebraciones. No obstante, su reingreso a Santana no

---

<sup>210</sup> Sin embargo, la presión sindical modificó la extinción de unos 300 empleos por una regulación temporal de empleo.

estuvo exento de complicaciones. La sección de mantenimiento, a la que él pertenecía cuando se fue, había sido reorganizada y la aplicación de las nuevas normas de movilidad interna le obligaba a incorporarse a otro puesto. No estando conforme con la decisión de la empresa, y previa consulta al Comité, rechazó dicho traslado. Sin embargo, Fernando tuvo que transigir con el cambio, pero ya no al puesto que le habían ofrecido como verificador, sino a la nave de prensas. Este cambio implicaba pasar de personal indirecto a directo en una de las partes más penosas del proceso productivo, retrocediendo con respecto al puesto anterior en cuanto a ritmo de trabajo, primas y desahogo en la realización de las tareas.

En la nave de prensas se incorporó a las labores propias de oficial de segunda que era la categoría que tenía en el momento de pedir la excedencia. Fernando explica su estrategia ascendente como un intento deliberado de desarrollar otras labores dentro de la nave como carretillero, gruista o preparador de máquinas: “te haces un poco necesario y luego exiges categoría”. En 1994, era oficial de primera con la F, preparador. Fernando es consciente de los límites impuestos por las relaciones jerárquicas a su condición de subalterno, pero no parece mostrarse como un subordinado sumiso. Aunque este modo de relacionarse con sus jefes fue posible, en buena medida, gracias al cambio generacional operado en Santana, en contraste con los modos autoritarios-paternalistas que sufrieron los trabajadores ingresados en los años sesenta.

La jubilación de encargados desde la crisis 1994 le brindó nuevas oportunidades de ascenso. No obstante, la más clara se produjo con el proceso de segregación de 2001, por el que la nave de prensas pasaba a ser gestionada por una empresa privada. En principio, le habían asegurado que él pasaría a dicha empresa en calidad de encargado, pero cuando la segregación se iba a hacer efectiva, se impuso un encargado procedente de otra nave que debía ser recolocado. De modo que el momento del traspaso comenzó con un serio revés a sus expectativas. No obstante, una vez jubilado este encargado, él pasó a ocupar el puesto.

El cambio de estructura y organización en la nave conllevó un notable aumento de la carga de trabajo del encargado. La simplificación de categorías dispuesta por la nueva dirección, aunque las labores siguieran existiendo, y la disminución de recursos para el funcionamiento de la producción tales como un servicio de mantenimiento propio, dificultaban notablemente su labor, al tiempo que crecían las tensiones en el trabajo. Aunque, según Fernando, la satisfacción de sacar adelante su cometido, a pesar de los escollos, constituye un estímulo eficaz.

Desde su posición de encargado, Fernando comprende la lógica de las normas de movilidad interna a las que se opuso en el momento de su reincorporación en 1991. Él justifica su puesto como un mediador entre los trabajadores y la dirección, en el sentido de que está presionado por ambas partes. La mayor parte de la fuerza de trabajo a su cargo es eventual, así que considera que su gestión consiste, en buena

medida, en amalgamar adecuadamente el personal veterano con los chicos jóvenes, cuya máxima aspiración radica en que les renueven unos contratos que no suelen superar los dos meses de duración. No obstante, distingue dos etapas en la convivencia del personal fijo y el eventual: al principio, la bolsa de trabajo temporal estuvo compuesta de chicos, muchos de ellos, estudiantes, cuyas actitudes calificadas de individualistas por los veteranos obstaculizaban cualquier intento de vínculo colectivo. Después, Fernando ha detectado una disposición más positiva hacia el trabajo entre los eventuales contratados, a pesar de ser jóvenes sin apenas experiencia laboral y a los que, por tanto, hay que enseñarles prácticamente todo. Con los veteranos la forma de proceder es distinta, pues estos saben cómo entorpecer la producción sin ser amonestados. Para él, una parte importante de la labor del encargado debe consistir en gestionar estos conflictos. Así, Fernando posee la perspectiva de quien ha tratado con las tres generaciones que distingue en Santana: la primera, la de su padre que vivió la época de bonanza, él mismo que entró en la empresa en el momento de su declive y una tercera, que son los eventuales, muchos de ellos hijos de la generación anterior.

Su opinión sobre las últimas crisis de Santana comparte esta visión de conjunto, pues para él, la escasa movilización auspiciada por los sindicatos en la crisis de 2001 es explicable remontándose a la crisis de 1994, en la que los sindicatos se comprometieron con la Junta de Andalucía a participar en el proceso de reducción de personal. El lapso de tiempo transcurrido entre las dos fechas ha sido un proceso lento y progresivo de asimilación por parte de los trabajadores de las medidas de «ajuste». En este sentido, es muy crítico con la ambivalencia en el comportamiento de los sindicatos obligados, por una parte, a mantener una actitud pública de desacuerdo con las decisiones de la Junta de Andalucía, cuando, por otra, son co-partícipes de las mismas.

Fernando se afilió a UGT, al reincorporarse de su segunda excedencia, en 1991, pues las circunstancias de su reingreso hicieron aconsejable el respaldo de la organización sindical. No obstante, afirma que le costó mucho trabajo dar el paso y participar en la vida sindical. Aunque, al poco tiempo, se retiró hacia posiciones mucho más discretas, incluso testimoniales, esgrimiendo como razón principal el antagonismo entre la militancia sindical y la práctica del pluriempleo: no podría llamar a la huelga a sus compañeros mientras él percibía otros ingresos.

Fernando afirma que en las nuevas empresas “no quieren reconocer a los sindicatos”. Su pérdida de fuerza es ostensible y él mismo admite que en su empresa actualmente la amenaza de llamar al Comité por parte de un trabajador carece por completo de eficacia. Tal es la regresión del poder sindical, que casi todas las reivindicaciones obtenidas se consiguen a través de denuncias ante la autoridad competente.

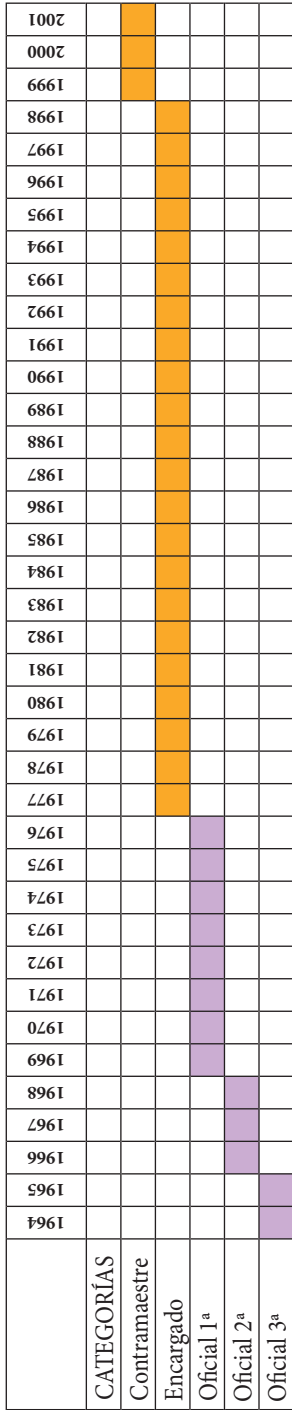
Fernando tiene cuatro hijas, dos de cada matrimonio. La primera nació en 1982, estudió hasta bachiller y trabaja sin contrato fijo como cajera en unos grandes almacenes de Linares. Está ahorrando porque tiene proyectado casarse con su novio.

Éste no ha terminado el bachiller y actualmente realiza cursos de formación profesional. Su segunda hija nació en 1986, estudia un módulo de formación superior de empresariales, pero varias veces ha querido abandonar los estudios para trabajar cuanto antes. La tercera nació en 1992, cursa estudios de Enseñanza Secundaria Obligatoria y la pequeña nacida en 1997 está en primaria. A pesar de tener recursos para sufragar estudios superiores para sus dos primeras hijas, éstas no han utilizado la vía de la formación para aspirar a trabajos más cualificados. El apremio por ganar dinero propio constituye una opción más realizable a corto plazo que el esfuerzo invertido en estudiar carreras universitarias que, en la actualidad, no garantizan un empleo lo suficientemente remunerado como para formar una familia.

A pesar de sus casi 30 años de cotización y sus experiencias laborales extramuros de Santana, Fernando expresa el temor de tener que afrontar un futuro incierto ante la falta de seguridad en la continuidad de la empresa, con el agravante de haber alcanzado una edad muy difícil para buscar otro empleo.

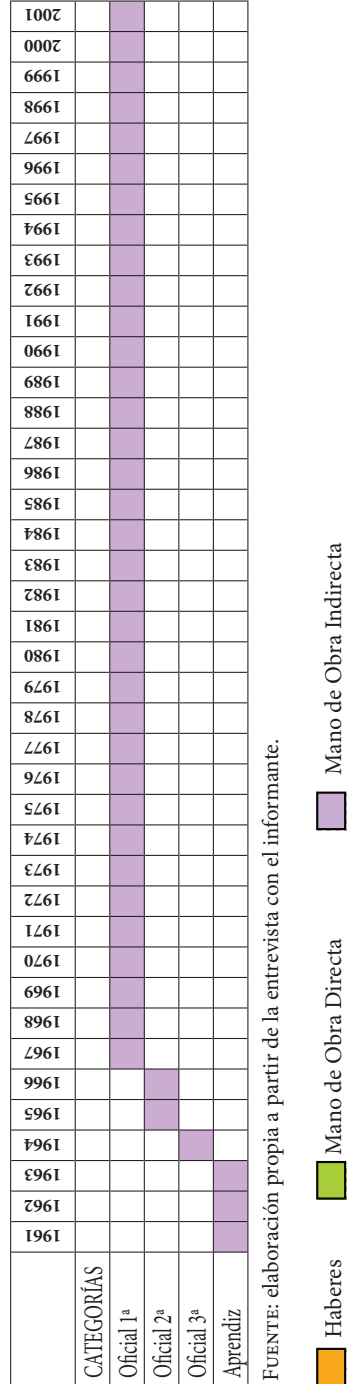
## 7.5. Representación gráfica de las trayectorias laborales

**Figura 12**  
E.1964.1 (Haberes)



FUENTE: Elaboración propia a partir de la entrevista con el informante.

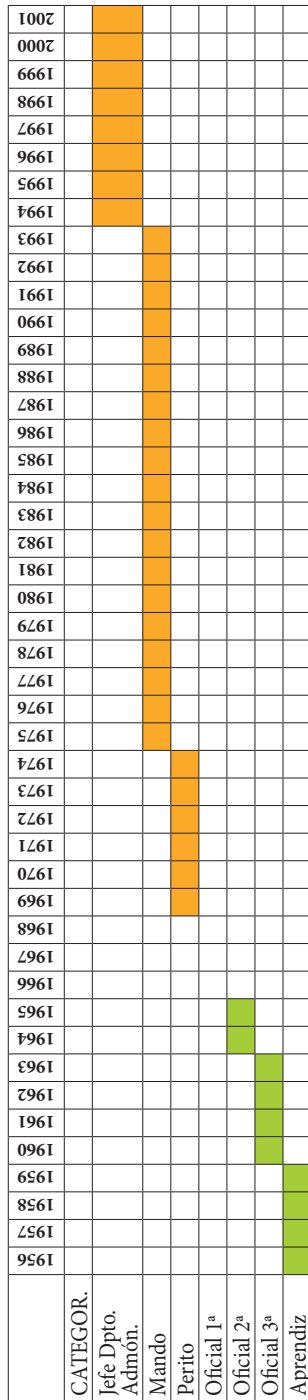
**Figura 13**  
E.1961.2 (Mano de Obra Indirecta)



FUENTE: elaboración propia a partir de la entrevista con el informante.

**Figura 14**

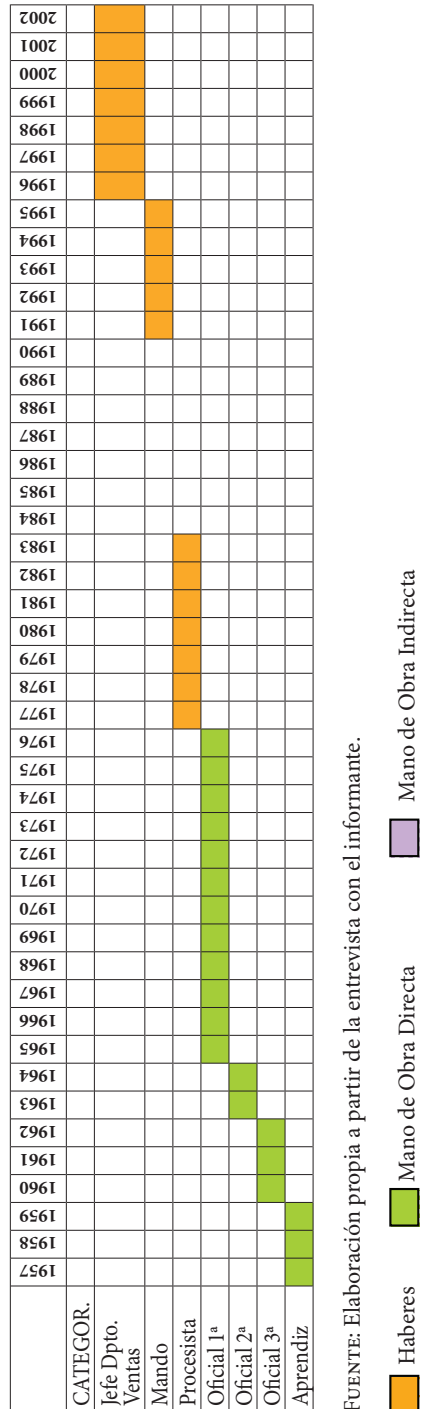
*E.1956.2 (Haberes)*



FUENTE: Elaboración propia a partir de la entrevista con el informante.

**Figura 15**

*E.1957.2 (Haberes)*



FUENTE: Elaboración propia a partir de la entrevista con el informante.





**Figura 18**

*E.1976 (Mano de Obra Indirecta)*

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	
CATEGORÍAS																											
Oficial 1ª																											
Oficial 2ª																											
Oficial 3ª																											
Especialista																											

FUENTE: elaboración propia a partir de la entrevista con el informante.

**Figura 19**

*E.1977.2 (Mano de Obra Directa)*

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	
CATEGORÍAS																										
Oficial 1ª																										
Oficial 2ª																										
Oficial 3ª																										
Especialista																										

FUENTE: Elaboración propia a partir de la entrevista con el informante.

 Haberes

 Mano de Obra Directa

 Mano de Obra Indirecta

**Figura 20**

*E.1979 (Mano de Obra Directa)*

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	
CATEGORÍAS																								
Oficial 1 <sup>a</sup>																								
Oficial 2 <sup>a</sup>																								
Oficial 3 <sup>a</sup>																								
Especialista																								

FUENTE: Elaboración propia a partir de la entrevista con el informante.

**Figura 21**

*E.1973 (Mano de Obra Indirecta)*

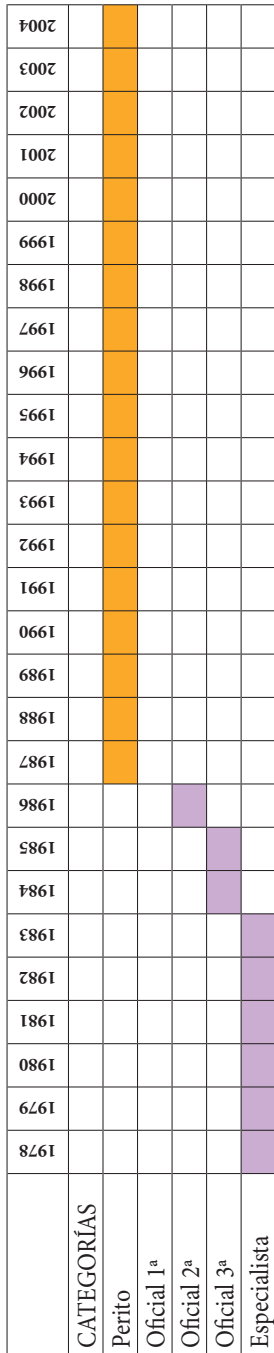
	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
CATEGORÍAS																																
Oficial 1 <sup>a</sup>																																
Oficial 2 <sup>a</sup>																																
Oficial 3 <sup>a</sup>																																
Especialista																																

FUENTE: Elaboración propia a partir de la entrevista con el informante.

Haberes
  Mano de Obra Directa
  Mano de Obra Indirecta

**Figura 22**

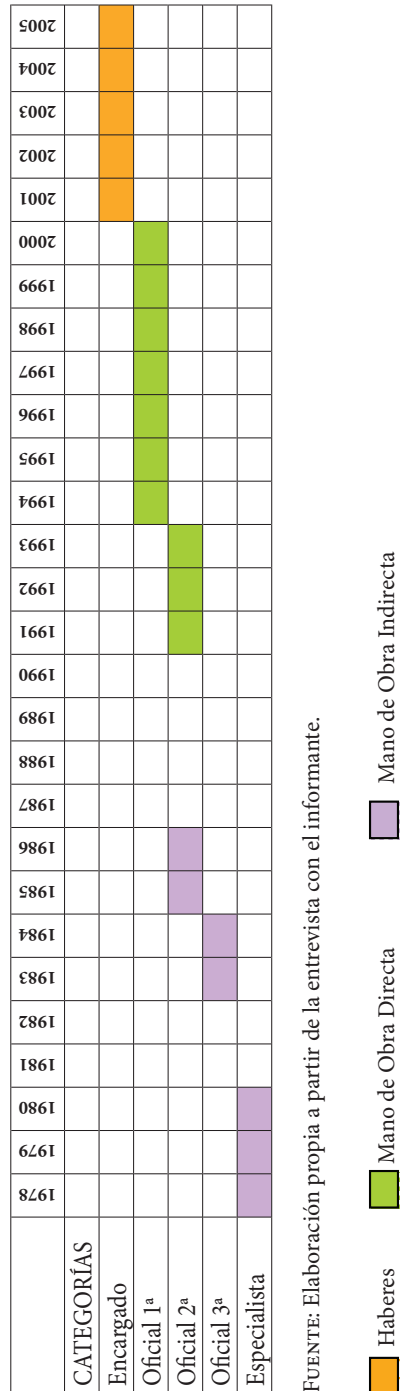
*E.1978.2 (Haberes)*



FUENTE: Elaboración propia a partir de la entrevista con el informante.

**Figura 23**

*E.1978.1 (Haberes)*



FUENTE: Elaboración propia a partir de la entrevista con el informante.



## Capítulo 8

# Tercer momento: la dualización de las condiciones laborales y el debilitamiento del Mercado Interno de Trabajo en Santana (1994-2001)

### 8.1. Introducción

En el momento de la creación de Santana la gestión de la mano de obra adoptó la estructura y las normas previstas en las Ordenanzas laborales, instaurando el mecanismo del mercado interno de trabajo, a través de las prácticas concretas de aprovisionamiento, selección, formación y ubicación de los trabajadores contratados. En este proceso, el poder patronal operó sin el contrapoder de sindicatos independientes; en consecuencia el establecimiento del MIT se llevó a cabo bajo la completa hegemonía empresarial en la determinación de las relaciones laborales. La aparición del movimiento obrero autónomo a mediados de los años setenta supuso un cambio tan importante en tal contexto que marcó el inicio del segundo momento en el desarrollo del MIT. Los sindicatos se apropiaron de los procedimientos institucionales propios MIT como mecanismo regulador y protector de la fuerza de trabajo. Y a él apelaron en las luchas por la defensa del empleo desencadenadas con la primera crisis acaecida en 1981, cuando la empresa aparecía bajo la denominación Land-Rover Santana. A principios de los noventa, Suzuki, como accionista mayoritario, forzó el inicio de un proceso de reformas en la organización del trabajo. Sin embargo, al estimarlas insuficientes, decidió abandonar la empresa, desencadenando en 1994 la mayor crisis de Santana. Con ella fijamos el inicio del tercer momento en el desarrollo del MIT.

La gravedad de la crisis de 1994 y el posterior rescate por parte de la Administración andaluza de la empresa permitieron acometer las reformas postpuestas encaminadas prioritariamente a la reducción de costes que, por lo que a la gestión de la fuerza de trabajo se refiere, aplicó dos instrumentos principales, que serán objeto de análisis: la expulsión de trabajadores a través de las jubilaciones anticipadas y pre-jubilaciones y el uso masivo de la contratación de eventuales. Las jubilaciones, entendidas como puerto de salida del mercado interno de trabajo, se abordarán bajo dos perspectivas: al observar su incidencia por grupos profesionales durante el proceso de 1994 y las consecuencias que éstas provocaron en la dinámica de las relaciones laborales, y en segundo lugar, la experiencia de la salida de la empresa, las condiciones

en las que se llevó a cabo y la redefinición vital que implicó el fin de la carrera laboral apenas cumplida la cincuentena.

El comienzo de la contratación de abundante mano de obra eventual a mediados de los noventa se convirtió en la otra importante herramienta de la gestión laboral, puesto que la incorporación de los temporales sin expectativas de estabilidad significó la exclusión de las condiciones laborales garantizadas por el MIT y, por tanto, la dualización efectiva y sancionada de la plantilla.

Una vez analizados estos instrumentos principales implicados en el debilitamiento del MIT, el presente capítulo atiende al proceso de privatización parcial de la compañía a finales de 2000, en una doble vertiente: por un lado, al poner de manifiesto la inviabilidad de los planes empresariales propuestos para Santana tras la crisis de 1994 y el consiguiente fracaso previsible que motivó el plan de segregación, y por otro lado, respecto a las relaciones laborales, caracterizadas por la posición de corresponsabilidad de los sindicatos en la gestión laboral en una situación de enormes dificultades para la subsistencia de la empresa. Esta última reforma supondrá el desmantelamiento de una forma de regular el trabajo que había sobrevivido gracias a la financiación pública.

## **8.2. La crisis de 1994: el punto de inflexión en el debilitamiento del MIT en Santana**

En 1990, Comisiones Obreras retomó el impulso de un sindicalismo más reivindicativo, tras la ruptura de UGT con el sindicato pro-dirección UTI y la consiguiente pérdida de la mayoría en el Comité de empresa. Esta nueva correlación de fuerzas permitió la firma de un Acuerdo integral para Santana (el Plan de Futuro 1990-1993). Sin embargo, sin haberse agotado su vigencia, la falta de entendimiento compelió el dictamen del Laudo de 1993. Éste supuso la aceptación por parte de Suzuki de una serie de compromisos industriales, comerciales (aumento de la producción en Santana y promoción de las ventas) y económicos (aporte de capital), mientras que en materia laboral, las reformas facilitaron la flexibilidad de la jornada laboral y la intensificación del trabajo –el contenido detallado del Laudo de encuentra en el capítulo quinto dedicado a la negociación colectiva en Santana. De lo dispuesto en el Laudo, sólo lo que atañía a los trabajadores se cumplió, puesto que la multinacional japonesa, lejos de llevar a efecto sus compromisos (en lugar de los ocho mil millones de pesetas pactados para ampliar el capital social, aportó tres mil), realizó operaciones financieras que terminaron con la descapitalización de la empresa y por tanto, en su quiebra técnica.

El 17 de febrero de 1994 Suzuki solicitó la suspensión de pagos. La crisis sobrevenida significó la amenaza más contundente de cierre que Santana hubiera sufrido. La comarca se movilizó en defensa de la actividad de la empresa: en la ma-



nifestación del día 24 de febrero de 1994 asistieron 80 mil personas en una ciudad de 61 mil habitantes<sup>211</sup>. La repercusión del conflicto en los medios de comunicación, gracias a las distintas acciones organizadas, convirtió a Linares en el símbolo de la lucha por los puestos de trabajo<sup>212</sup>.

*“Estaba en juego el futuro de su familia, tenía que participar, a la fuerza aunque fueras...la hermanita de la caridad, ahí no se trataba de medias tintas, tenías que defender tu puesto con uñas y dientes y, movilizaciones estuvimos en Sevilla, estuvimos en varios sitios y allí en Sevilla se fueron dos o tres veces. Hasta que ya uno de los últimos viajes dijeron “bueno, pues esto está solucionado” de la forma que ya se quedó al final establecido. Claro, por una parte y casi la empresa le interesaba las movilizaciones también y a la Junta de Andalucía para ellos apoyarse en las movilizaciones para exigir también al gobierno central. Claro entonces tenías que participar”.* (E.1956.1, jubilado en 1994).

Aunque la intensidad del conflicto pudiera equiparar las fechas de 1977 y 1994, las divergencias entre ambos eventos resultan palpables, pues la primera fue una huelga obrera –desencadenada en última instancia por el cierre patronal– y la segunda, una suspensión de pagos que significó la amenaza de la pérdida de los empleos para toda la plantilla y no, como suele ser habitual, sólo los de los obreros. Esta circunstancia permitió la alianza (unidad) entre grupos profesionales que vivían en “mundos” diferentes. Así lo señala un trabajador que fue despedido durante la huelga de 1977:

*“La unidad que hubo también. Siempre hay sus tiras, más y menos, pero que la unidad fue lo que hizo que Santana no la cerraran los japoneses. Pero para que tú veas, porque ahí ya se quedaban todos, ahí no era por ser de Comisiones o de UGT, sino que ahí iban todos a la calle. Y ahí ya se van fijando los jefes mismos,... los que parecían que eran dioses allí, los van tratando como lo que eran, como un número más. Y ahí mismo se están dando cuenta ellos, que también les podía tocar, como le tocaron a algunos”.* (E.1974.1, jubilado en 1994).

La capacidad de movilización de los sindicatos se puso de manifiesto de nuevo en 1994. No obstante, aquéllos que participaron en las negociaciones dan

---

<sup>211</sup> Muestras análogas se pudieron ver en los procesos de reconversión de los ochenta como el de Sagunto: “Cuanto más directamente vinculado se halla un sector poblacional a las empresas y cuánto más graves sean los perjuicios que su crisis le acarrea, tanto más probable será que su política se desarrolle alrededor de dos ejes fundamentales: la defensa radical y a ultranza de la supervivencia de la empresa y el mantenimiento de la solidaridad comunitaria como un instrumento político para lograrlo” (Ramos, 1983: 11, citado por Alas-Pumariño, 1994).

<sup>212</sup> El 16 de marzo de 1994 en la estación de ferrocarril de Linares-Baeza un trabajador perdió un ojo a causa de la carga policial contra la manifestación que cortaba las vías. Así, en el número de abril la revista *Página abierta* titulaba “vale la pena perder un ojo por un puesto de trabajo. Trabajador de Santana”.

cuenta de la delicada situación, dadas las presiones recibidas por parte de los trabajadores y de la Junta de Andalucía al mismo tiempo:

*“Sí, hubo muchas presiones...bastante, mientras nosotros tuvimos muchas reuniones para poder conseguir. Porque la gente a lo mejor no sabe es que eso se ha conseguido a base de ir muchas veces allí a Sevilla, aporrear puertas y estar en las mesas, y eso se ha conseguido, lo que se consiguió, o sea el acuerdo. Pero la gente, pues te apretaba más porque tenía a los otros, a los de Comisiones Obreras que les ponían en oído bien caliente”.* (E.1970, militante de UGT y concejal del PSOE durante la crisis).

Todos los entrevistados justifican el rescate de la empresa por parte de la Administración, bajo el presupuesto de que el cierre de Santana hubiera implicado un grave quebranto económico para toda la comarca, debido al alto grado de dependencia con respecto a la actividad de la fábrica. Así, la intervención pública se consideraba ineluctable:

***“¿Y te veías en el paro?”***

*...Bueno, yo la cosa la veía muy mal, pero dentro de mí un poquillo, decía “coño, ¿no se va a arreglar esto? Esto lo tiene que arreglar el gobierno, si no el central el gobierno andaluz. Esto hay que arreglarlo como sea. Es que nos quedamos toda la comarca en bragas”.* (E.1965, jubilado en 2001).

Las consecuencias de la crisis de 1994 en relación al mercado interno de trabajo se dejaron sentir en dos tiempos consecutivos (y solapados): por un lado, en el tiempo corto, consagrado a la defensa de los puestos de trabajo, aunque, para ser más exactos, lo que terminó por conseguirse fue el compromiso del sostenimiento de las rentas generadas por los trabajadores de Santana –principalmente a través de la co-financiación de las jubilaciones anticipadas. Y por otro lado, en el tiempo largo, por cuanto la crisis constituyó la condición de posibilidad que permitió la continuación del proceso de flexibilización del uso de la fuerza de trabajo iniciado con claridad con el Laudo de 1993. De manera que, tras la crisis de 1994, la reorganización de la mano de obra en Santana pudo llevarse a cabo a través de los dos instrumentos principales a los que se aludió con anterioridad: las prejubilaciones y jubilaciones anticipadas de los trabajadores cuyas condiciones contractuales les habían permitido ser beneficiarios de las normas del mercado interno de trabajo y, a partir de 1996, la utilización masiva de eventuales, para los que, en 1998, se crearon dos categorías laborales *ex profeso*, promoviendo, así, la dualización efectiva de las condiciones laborales en la empresa.

### 8.3. Prejubilar, debilitar, sustituir: el proceso de prejubilaciones de 1994

La utilización de jubilaciones anticipadas como instrumento de aligeramiento del volumen de la plantilla se remonta a la primera crisis de Santana en 1981. Los distintos procesos pactados tomaron el criterio de la edad para determinar los contingentes de afectados: en 1981 los 60 años, en 1990 entre 59 y 55 años, en 1993, los que se encontraran en el intervalo de 56 a 58 años y en 2001, los mayores de 50 años. La distinción conceptual entre jubilación anticipada y prejubilación resulta necesaria, pues normalmente aparecen como realidades intercambiables. Sin embargo, y a pesar de compartir el cese anticipado de la actividad laboral, su naturaleza jurídica es distinta. La diferencia principal radica en que los jubilados anticipados tienen derecho a una pensión de jubilación, mientras que los prejubilados, aunque quedan fuera del mercado de trabajo como consecuencia de su edad, no pueden acceder aún a dicha pensión (López, 1998: 68). El concepto de prejubilación no existe en el ordenamiento jurídico español. Sin embargo, podemos definirlo como “la situación en que se encuentra un trabajador de avanzada edad y en razón a tal circunstancia, cuando se extingue su relación laboral sin expectativas de reingreso a la vida laboral activa y hasta el momento en que pase a percibir una pensión de jubilación, ya sea anticipada u ordinaria<sup>213</sup>” (CES, 2000: 36). En la exposición se referirán ambas realidades, pues ni siquiera en los pactos colectivos dichos conceptos se encuentran distinguidos con precisión.

La crisis de 1994 propició la prejubilación de 552 trabajadores de un total de 2481; el 74% de las 747 bajas ocurridas en dicho año<sup>214</sup>. Los obreros directos, al ser mayoría, engrosaron la mayor parte de este contingente: el 55%, seguidos del 26% de «haber» –empleados– y el 18% de MOI –mano de obra indirecta. Por categorías y niveles salariales, el 51% de las bajas afectaron a los oficiales de tercera y al 69% de aquéllos con el nivel D en el momento de la baja. En correspondencia con la estructura por categorías descrita con anterioridad, la reducción de empleos repercutió

---

<sup>213</sup> Los trabajadores prejubilados, una vez extinguido su contrato y reuniendo determinados requisitos, pueden acceder al sistema de protección social en una de sus dos vertientes: contributiva y/o asistencial. Usualmente, se prolonga la situación de desempleo hasta que se cause derecho de pensión a los sesenta o sesenta y cinco años, dependiendo de si se había cotizado antes o después de la creación del actual Régimen General de la Seguridad Social, el 1 de enero de 1967 (La Ley 47/1998 de 23 de diciembre dicta las reglas para el reconocimiento de la jubilación anticipada del sistema de la seguridad social en determinados casos especiales).

<sup>214</sup> La información sobre las bajas de personal procede de un listado de los trabajadores contratados por Santana facilitado por la dirección de la misma. Nos centramos en el proceso de 1994, pues se trata, aparte del más numeroso, del mejor documentado.

en trabajadores con menor categoría y mediano nivel salarial que representaban la mayoría del grupo profesional.

Entre los MOI, las bajas se hallaron repartidas entre el 36% de oficiales de primera y el 20% de especialistas. Por niveles salariales, C y G resultaron el 24% de las bajas respectivamente y F el 22%. De modo que las bajas del personal indirecto en 1994 se concentraron en buena medida en los extremos de la clasificación de su grupo profesional.

En el caso de los «haberés», dado que siempre han mostrado mayor dispersión en sus categorías profesionales, las bajas adoptaron una distribución análoga: el 17% de los mandos, el 11% de encargados, otro tanto de oficiales de primera técnico de organización, el 9% de oficiales de segunda administrativos y el 8,6% de peritos. Los niveles salariales que habían alcanzado los haberés en el momento de la baja se distribuyeron entre el 22% de Z –fuera de convenio–, el 21% de H –nivel alto– y 14% de D –nivel bajo.

Al afinar la observación y atender solamente a las bajas motivadas por las prejubilaciones, la caracterización de los obreros directos e indirectos afectados coincide con el perfil definido para el conjunto de las bajas en estos grupos profesionales, puesto que éstas constituyen el 79% entre los MOD y el 74% de las bajas MOI.

**Tabla 13**

*Prejubilaciones de obreros directos (MOD) en 1994*

Categorías	N.º afectados	%	Niveles salariales	N.º afectados	%
Especialista	5	1,5	C	4	1,2
Oficial de 1ª J.equipo	3	0,9	D	250	76,2
Oficial de 1ª preparador	5	1,5	E	50	15,2
Oficial de 2ª J.equipo	2	0,6	F	20	6
Oficial de 1ª	23	7	G	4	1,2
Oficial de 2ª	107	32,6	Total	328	
Oficial de 3ª	183	55,8			
Total	328				

FUENTE: Elaboración propia a partir del fichero de trabajadores contratados por Santana hasta junio de 2000.

**Tabla 14***Prejubilaciones de obreros indirectos (MOI) en 1994*

Categorías	Nº afectados	%	Niveles salariales	Nº afectados	%
Especialista	22	22,2	B	2	2
Of.1ª J. equipo	5	5	C	24	24,2
Of. 1ª prepara	9	9,1	D	6	6
Of.2ª prepara	1	1	E	17	17,2
Of.3ª J. equipo	1	1	F	22	22,2
Oficial 3ª	4	4	G	28	28,3
Oficial 2ª	18	18,2	Total	99	
Oficial 1ª	37	37,4			
Peón	2	2			
Total	99				

FUENTE: Elaboración propia a partir del listado de trabajadores.

Mientras que para los «haberes», las prejubilaciones suponían el 63% del total de bajas de su grupo profesional. Los niveles salariales más altos (Z, H e I) concentran el mayor número de prejubilaciones –como puede apreciarse en la siguiente tabla.

**Tabla 15***Prejubilaciones de haberes en 1994*

Categorías*	Nº afectados	%	Niveles salariales	Nº afectados	%
Encargado	20	16	C	2	1,6
Man superior	16	12,8	D	12	9,6
Of. 2ª advo.	10	8	E	7	5,6
Of. 1ª t.o.	14	11,2	F	14	11,2
Perito	12	9,6	G	9	7,2
Total	125		H	31	24,8
			I	22	17,6
			J	10	8
			Z	18	14,4
			Total	125	

FUENTE: Elaboración propia a partir del fichero de trabajadores contratados por Santana hasta junio de 2000.

\*Sólo aparecen las categorías con un número de afectados mayor que 9.

El análisis de las bajas ocurridas tras la crisis de 1994 muestra cómo éstas, en general, y las prejubilaciones, en particular, se hallan acorde con la estructura de los niveles salariales del personal a mediados de los noventa. Luego la probabilidad de ser jubilado anticipadamente se repartió de forma proporcional, si se cumplían los criterios establecidos, sobre todo el de la antigüedad. Carreras de más de treinta años, derechos laborales adquiridos, contratos fijos y protección sindical conformaban los elementos característicos de la mano de obra que comenzó a ser jubilada a partir de este momento. Este proceso supuso el drenaje de buena parte de aquellos trabajadores que habían sido constructores (sujetos) del movimiento sindical en Santana, al tiempo que beneficiarios (objetos) de las normas protectoras del mercado interno de trabajo. De este modo la antigüedad (concretada en las cotizaciones acumuladas) constituye la condición de posibilidad para que las empresas se deshagan del personal veterano (desdeñado por exceso de antigüedad).

Los afectados por el proceso de jubilaciones anticipadas tras la crisis de 1994 califican la forma de jubilarlos como una trampa, que, sin embargo, servirá de aprendizaje para los siguientes contingentes, pues la sucesión de procesos ayuda a que se asuma como inevitable la salida<sup>215</sup>:

***“En este proceso de reclamaciones por vuestras prejubilaciones, ¿es que la empresa no cumplió lo que se había acordado?”***

*No es que no cumplió, sino que nos pusieron una trampa, prácticamente nos echaron de un día para otro y nos pusieron o firmas esto o a la calle. [...] Pequeñas trampas, que después hemos ido descubriendo poco a poco, como por ejemplo, que teníamos que declarar a Hacienda todo el dinero que íbamos a recibir nosotros hasta la edad de 60 años. Dinero que no habíamos recibido y sin embargo, teníamos que pagar al año siguiente. Lógicamente, eso era una trampa como un camión, porque teníamos que sacar todos una serie de millones de pesetas que ni habíamos recibido y que íbamos a recibir a lo largo de nuestra vida laboral, hasta que nos jubiláramos. Entonces ahí había un problema grave hasta que pudimos solucionarlo a fuerza de reuniones y manifestaciones”. (E.1957.3, MOI, jubilado en 1994).*

De manera que el miedo ante la amenaza del cierre de la empresa generó una situación de “psicosis” que compelió la aceptación de la realidad. En tales circunstancias, la lógica adaptativa de hacer de la necesidad virtud encontró total acomodo:

*“Era tal la psicosis de miedo de derrumbe de Santana, que decíamos si no nos vamos ahora, a esto le quedan cuatro meses y al final nos vamos a la calle con una*

---

<sup>215</sup> Ocurre de forma análoga en el caso de los prejubilados de Fasa-Renault, “la salida de la empresa era un drama esperado por Roberto, puesto que desde 1989, «ya empezaron a marchar, o sea los primeros que han salido. [...] Y yo la verdad, cuando llegó, pues ni lo pensé siquiera. Vamos, ya lo había ido pensando y digo: no tengo más remedio que marcharme cuando cumpla los cincuenta y tres»” (Castillo, 1998:141).

*mano atrás y otra alante. [...] Me voy ahora mismo a la calle antes que me tengan que echar sin nada*". (E.1964.3, MOD, jubilado en 2001).

El carácter forzado de la prejubilación deriva fundamentalmente de la ausencia de otras opciones aceptables para esta mano de obra, pues *"no sabes lo que te ocurriría si dices que no"* (E.1956.2, jubilado en 2001 como jefe de departamento de Administración). El carácter impuesto de la salida anticipada de la actividad se halla en poderosos motivos exteriores como la crisis de la empresa<sup>216</sup>. De modo que estos momentos también constituyen una oportunidad para llevar a cabo lo que en otras circunstancias no hubiera sido posible. Dada la falta de voluntariedad resulta lógico que con frecuencia los entrevistados expresen el deseo de haber continuado trabajando unos años más<sup>217</sup>, entre otros motivos porque la ruptura de la carrera profesional suprimía la posibilidad para los más antiguos de jubilarse con mayor categoría profesional. Así, la pérdida de poder adquisitivo aparece como el compendio de todos los perjuicios ocasionados<sup>218</sup>:

*"No solamente nos habían echado, no solamente habíamos perdido mucho dinero, no solamente habíamos perdido la posibilidad de ascender ya teniendo una edad, donde uno tiene los conocimientos máximos profesionales y tienes posibilidades de acceder a otros puestos más elevados y toda esta cantidad de cosas, sino porque te rompen tu vida"*. (E.1957.3, MOI, jubilado en 1994).

No obstante, las condiciones de trabajo en el momento de la jubilación influyen sobremanera en la aceptación del hecho; aquéllos que desarrollaban puestos más penosos señalan con mayor frecuencia la liberación de dejar de trabajar:

*"Yo me quería jubilar, porque yo hombre te voy a decir, si yo hubiera estado en una oficina, que fuera el jefe de Santana, en una oficina con un trabajo más tranquilo. Pues digo yo "joder, qué hago yo ahora"...Pero yo he estado toda mi vida pegándole al martillo y a los hierros y cargando hierros y de todo. Pues me dicen de jubilarme, pues claro que me voy"*. (E.1965, MOD –soldador–, jubilado en 2001).

<sup>216</sup> Para Guillemard, la salida precoz es a menudo más impuesta que elegida, fundamentalmente por la situación del mercado de trabajo y por las políticas de gestión de mano de obra de las empresas asociadas (2003: 225).

<sup>217</sup> La mayor parte de los trabajadores prejubilados en Fasa-Renault admiten que volverían a trabajar (Castillo, 1998: 114-144). Sin embargo, los datos que ofrece Guillemard sitúan en un 70% el porcentaje de aquéllos que no desearían volver a su lugar de trabajo, debido a la penosa experiencia del final de su carrera laboral, que queda resumida en la idea de "mejor joven jubilado que trabajador viejo" (2003: 57).

<sup>218</sup> Generalmente, al trabajador que tiene las cotizaciones suficientes le interesa cobrar el desempleo contributivo y, una vez agotado éste, pasar al subsidio de desempleo para mayores de 52 años hasta cumplir los sesenta o sesenta y cinco años, y así alcanzar la jubilación. Si se accede a la jubilación a los sesenta años, la cuantía de la pensión se reducirá en un 8 por 100 por cada año o fracción de año que se anticipe el retiro. Con la excepción de aquellos trabajadores que, acreditando cuarenta o más años de cotización, soliciten la jubilación anticipada habiendo cesado en el trabajo por causa no imputable a su libre voluntad, a los cuales se les aplica un coeficiente reductor del 7 por 100 (Ley General de la Seguridad Social, disposición transitoria tercera).



La elaboración psicológica de la vivencia de ser apartado del trabajo de manera brusca queda plasmada a modo de balance: la ventaja más celebrada de un prejubilado radica en la tranquilidad y en el mayor tiempo disponible. Pero las posibilidades de llenarlo con ocio hallan en el poder adquisitivo su mayor limitación:

*“Yo, donde estaba ahora pues el puesto lo llevaba bastante bien. Hombre, a mí me hubiera gustado que la empresa hubiera ido bien y que yo hubiera aguantado un poquillo más ahí, porque tampoco. Pero luego, dentro de eso, la tranquilidad de decir, pero claro, que tampoco, esto sería bueno para tener un pagón bueno y decir que tengo tiempo para todo, que ahora me voy a ir aquí, me voy a ir allí con mi mujer. Pero como eso no lo puedes hacer, porque el dinero no...Puedes hacerte unas vacaciones al año, pero tú no puedes estar visitando esto, visitando lo otro, que es lo que dicen “anda que ahora no tenéis tiempo”. Sí, tiempo sí tenemos, todo el del mundo, pero dineros no tenemos para hacer cosas. Pero dentro de eso pues muy tranquilo y muy bien”. (E.1977.2, MOD, jubilado en 2001).*

Cooperar en algunas tareas domésticas, mantenerse en forma, la participación social como el voluntariado<sup>219</sup> y política o estar al servicio de sus hijos constituyen las actividades más comunes realizadas para “autoocupar” un tiempo<sup>220</sup>, que antes se hallaba prescrito desde fuera y que a partir de la jubilación debía ser apropiado no sin cierta desazón, pues “a ver cómo te las ventilas”.

*“Los cuatro o cinco meses primeros, pues ha costado trabajo adaptarse, porque claro, una vida laboral de 30 años, de golpe y porrazo a ver cómo te las ventilas, todo el día en la casa. Porque cuando estás trabajando si no estás en la casa la mujer “hay que ver que este hombre que no está aquí”. Ahora que no trabajas y te quedas en la casa “cuidado con el tío soba este y no se va por ahí”. (E.1975, MOD, jubilado en 2001).*

“Me he colocado en bolsa, sabes: le hago los mandados a mi mujer” (E.1969) resume la idea de la búsqueda de un nuevo papel en la familia. La actitud de adaptación en este contexto de redefinición vital, a pesar de los reveses, parece hundir sus raíces en la conciencia de las contingencias que amenazan siempre:

*“Entonces vamos tirando, nos adaptamos a todo, venimos de un mundo, que eso también es lo que tú me preguntabas al principio, venimos de un mundo que sabemos adaptarnos a todo, tenemos esa ventaja también, porque no es más rico el*

---

<sup>219</sup> La Asociación 28 de febrero, creada para gestionar las prejubilaciones de los trabajadores que salieron de Santana en 2001 y siguientes, ha derivado en una entidad de fomento del voluntariado entre sus socios: el 27 de febrero de 2009 recibieron la bandera de Andalucía, concedida por la Agencia Andaluza del Voluntariado (Ideal Jaén, 22-2-2009).

<sup>220</sup> *“Porque tienes más tiempo para estar con los amigos tomándote una cerveza. Pero tienes que tener y hacer una ocupación. Es que a mí esa pregunta me la hacen mucho, yo me voy a una nave que tengo allí y me desarmo cualquier cosa y me entretengo con esto y me entretengo con lo otro y me autoocupo” (E.1976, MOD, jubilado en 2001).*

*que más tiene sino el que mejor se administra. Pues hasta ese punto nosotros ahora mismo vamos bien. Yo lo que pido es que no nos venga nada fuera de lo normal, una enfermedad grave ni nada de eso”. (E.1979, MOD, 2001).*

El establecimiento de una edad límite para poder jubilarse anticipadamente genera un proceso de envejecimiento social que se propaga sucesivamente hacia las edades inmediatamente menores<sup>221</sup>: Guillemard lo denomina el efecto rebote (2003: 31)<sup>222</sup>. Para los afectados por este proceso haber cumplido la cincuentena conllevaba por una parte, una larga vida laboral cotizando, y al mismo tiempo, significaba que aumentaba el riesgo de haberse convertido en mano de obra con escasas posibilidades de encontrar otro empleo (y en condiciones parecidas):

***“Con cuántos años.***

*Yo salgo con 50. Te pilla en una edad muy mala, ya no sabes si te vas a quedar, si no te vas a quedar, entonces mucha tensión, porque te das cuenta que con 50 años si te quedas en la calle por circunstancias y te dan un despido, indemnización o lo que sea, ya sabes que no vas a encontrar trabajo, es muy muy difícil encontrar trabajo”. (E.1968, MOI, jubilado en 2001).*

El final precoz de la vida laboral, al pasar a la inactividad con 50 años, forma parte de la tendencia instalada que da lugar a que una parte creciente de la fuerza de trabajo trace trayectorias cada vez más fluctuantes. En este sentido, no resulta extraño que se produzcan movimientos constantes entre la ocupación, el paro o la inactividad: estados con respecto a la actividad que antes se hallaban claramente delimitados y que, al dejar de estarlo, generan biografías cada vez más contingentes<sup>223</sup>. Así lo pone de manifiesto este prejubilado:

*“Lo que muchas veces comento con mi mujer de que toda esta gente, y de que todos estos trabajos temporales que se están haciendo: de entras a trabajar, sales,*

---

<sup>221</sup> La utilización de la edad como criterio de aplicación de la medida conlleva una polémica inherente, pues ¿se trata del criterio más neutral frente a, por ejemplo las categorías profesionales, o supone la consumación de la discriminación por razones de edad? Sobre esta cuestión, Suso afirma “la construcción de la diferencia a partir del criterio de edad en el mercado laboral se basa en una serie de prejuicios y estereotipos, que garantizan la legitimidad y el consentimiento necesario, considerando a todos los miembros de una categoría de edad en el mismo saco, y olvidando sus características individuales” (2006: 143).

<sup>222</sup> Si en Francia entre 1968-1975, el riesgo de desempleo aumentaba a partir de los 51 años, en el periodo 1982-1990, la edad había descendido a los 44 años –la edad de jubilación en Francia se sitúa en 60 años a partir de 1982.

<sup>223</sup> “Se observan bastantes pasajes parciales y reversibles hacia estatutos inciertos”. En todos estos casos, las garantías de protección social de su futura jubilación quedan en suspenso, al igual que el pacto generacional por el que las generaciones futuras deberían cotizar para el sostenimiento de los inactivos del mañana (Guillemard, 2003: 249 y 227).

*entras a trabajar. Esos individuos van a llegar a tener 50 años, y habrá algunos que se hayan podido acoplar a algún lado, pero va a haber un tanto por ciento que se van a tener que pegar un tiro, porque ya no los van a contratar más”.* (E.1968, jubilado en 2001).

La expulsión sistemática y ordenada de trabajadores puso al descubierto la dimensión mercantil de una relación salarial fraguada a lo largo de más de 30 años de carrera profesional, al quedar reducida la mano de obra a un mero dato contable. Un hecho conocido por algunos obreros (sobre todo los contratados a partir de mediados de los setenta), pues ellos habían sido siempre los primeros afectados por los Expedientes de Regulación de Empleo, y que, sin embargo, los haberes no habían experimentado hasta ese momento.

*“¿Cómo es posible que después de haber hecho aquí me hayan echado ahora?”.* *Te han echado porque tú [en referencia a los mandos] aquí eres un número dentro de una empresa, y a pesar del cargo que tengas eres un número”.* (E.1957.3, MOI, jubilado en 1994).

El último gran proceso de prejubilaciones de 2001 introdujo la disyuntiva forzosa de prejubilarse o ser trasvasado a las partes privatizadas de Santana –este proceso se detallará más adelante en este capítulo. La complejidad de la situación se vio aumentada, ya que no sólo contaban los términos establecidos para acogerse a la jubilación anticipada, sino las nuevas condiciones laborales “ofertadas” en las empresas que conformarían el parque de proveedores de Santana. Así lo cuenta un prejubilado de 2001:

*“Nos sentamos allí y empiezan a explicarme y le digo “¿pero eso qué es?”, “esto que te vas prejubilado”, “y eso, ¿con quién habéis consultado?”. Dice “mira es que no tienes más opciones o te vas prejubilado voluntario o tienes que pedir la cuenta e irte a las empresas auxiliares, porque tú no perteneces a Santana”, como hicieron el reajuste de calificación del personal, pues resulta que había gente que llevaba 3 años en Santana, se quedó dependiendo de Santana y yo que llevaba ya 30 años pues me quedé en una empresa auxiliar. [...] Pero claro no sabíamos qué era mejor, si perder esto o dejarlo de ganar o meterte en las empresas auxiliares y, claro, ya están con problemas. [...] Entonces yo opté ante la mala, pues la menos mala y llevo dos años sin dar golpe”* (E.1975, MOD, jubilado en 2001).

De este modo Linares se convirtió en 2001 en “la localidad con más prejubilados de toda la región andaluza tras el ajuste de Santana Motor” (Diario Jaén, 31-3-2001). En el interior de la fábrica, una de las consecuencias más importantes del drenaje del personal en Santana se puso de manifiesto en el incremento de la carga de trabajo, debido a la ausencia de recambio profesional tras la marcha de los prejubilados:

*“Y eso le pasó generalizado en todos los departamentos, porque la gente que se fue prejubilada, puesto que se va puesto finiquitado. Qué estaba haciendo este*

*hombre: esto, pues como tú estás haciendo lo mismo tienes que absorber el trabajo de este hombre”*. (E.1971, haberes, jubilado en 2001).

El otro efecto más claro consistió en el vacío profesional que los prejubilados dejaron tras de sí<sup>224</sup>. La cadena edad-antigüedad-experiencia quedó rota a favor del cálculo de rentabilidad económica que obvia elementos importantes, aunque no evidentes, para el funcionamiento de la empresa como la memoria colectiva (Susó, 2006: 144).

*“Y ahora pues se ha producido un vacío muy grande, porque la gente que tenía más años de antigüedad en la fábrica pues se ha ido y de hecho, no es que yo me crea imprescindible ni nadie se cree, si hay gente que se cree imprescindible es tonta, pero de hecho sí se nota la salida de grupos de gente, sobre todo, con una cierta formación laboral”*. (E.1964.2 jubilado como proyectista general en 2001).

Las jubilaciones anticipadas afectaron de forma previsible a las categorías más representativas de cada grupo profesional, en especial a los obreros directos que engrosaban la mayor parte de la plantilla. No obstante, los criterios empleados para formar parte de estos contingentes aseguraban la salida, sobre todo entre los haberes, los que menos expectativas de promoción en la empresa podían tener, es decir o bien porque ocupaban posiciones altas en la jerarquía o porque aún permanecían en la parte baja de la estructura.

El drenaje de trabajadores veteranos desalojó de Santana a buena parte de las generaciones portadoras de la tradición sindical. Tanto fue así que las propias filas de los cuadros sindicales se hallaron afectadas por las jubilaciones, perdiendo un importante acervo de experiencia en las negociaciones y demás quehaceres en la fábrica. Del rejuvenecimiento de la plantilla producido por la salida de los antiguos y la llegada de los jóvenes temporales no resultó un mayor dinamismo en la empresa, pues ésta siguió languideciendo en lo relativo a la creación de puestos y tareas; una dimensión necesaria para que las renovaciones de personal conlleven un revulsivo productivo. No obstante, parece que la pretensión no era esa, puesto que, según el director de recursos humanos en 2001, “las personas que han salido se han ido con su nivel adquisitivo mantenido, luego el puesto de trabajo no se ha perdido. Se sigue manteniendo como si esas personas hubiesen seguido hasta los 65 años, lo que pasa es que no se produce. Pero a efectos de poder adquisitivo es como si estuviera trabajando hasta los 65 años: no se ha perdido ese puesto de trabajo”. La confusión entre renta y empleo daba idea de lo incierto del futuro productivo de Santana hasta para sus directivos.

---

<sup>224</sup> Este efecto ha sido especialmente importante en las partes privatizadas en 2001: “precisamente las áreas que se han externalizado son las que realmente necesitan más profesionales cualificados [...En el caso del núcleo de Santana] somos conscientes de que necesitamos cada vez menos personal cualificado en cuanto a profesiones, pero más en gestión [...sobre todo] en las oficinas, donde han llegado personas a unos puestos sin tener la formación básica necesaria para poder desempeñar esos puestos” (Director de Recursos Humanos de Santana en 2001).

Resulta paradójico que el mecanismo del mercado interno de trabajo, entre cuyos instrumentos se encontraba la posibilidad de trazar una carrera previsible (que no ascendente necesariamente), constituya una condición de posibilidad para poner fin anticipado a la vida laboral. El recurso al sistema de protección social permite una salida “no traumática”, pactada entre la gerencia y los sindicatos, acorde con las soluciones escasamente innovadoras que caracterizan las prácticas empresariales en España<sup>225</sup>. Asimismo, la contratación puntual, pero constante, de eventuales a partir de 1996, como parte de este mismo repertorio previsible, contribuyó al debilitamiento del mercado interno de trabajo, al excluir a éstos del mecanismo de protección común de la plantilla.

## 8.4. Reformas pendientes: la bolsa de empleo temporal y el proceso de reconversión de personal

### 8.4.1. Santana: agencia de colocación temporal

Dos años después, en 1996, el perfil de aquellos que causaron baja había cambiado, pues a partir de este momento, los contratados eventuales conformaron el grueso de las salidas. Al tiempo que prosiguieron las jubilaciones anticipadas de los trabajadores conforme cumplían la edad requerida. Así, el 75% de las 544 bajas producidas en 1996 (el 32% del total de la plantilla) correspondieron a especialistas con el nivel salarial C: es decir, personal que había ingresado en la parte más baja de la clasificación profesional con las expectativas de renovar por unos meses más, aunque sin posibilidades de estabilidad ni promoción.

**Tabla 16**

*Bajas por categoría de obreros directos (MOD), indirectos (MOI) y Haberes en 1996*

Categorías	MOD	Categorías	MOI	Categorías	Haberes
Oficial 1 <sup>a</sup>	14	Oficial 3 <sup>a</sup>	6	Jefe división	1
Oficial 2 <sup>a</sup>	8	Especialista	64	Auxiliar advo	2
Oficial 3 <sup>a</sup>	36	Total	70	Total	3
Especialista	413				
Total	471				

FUENTE: Elaboración propia a partir del listado de trabajadores.

<sup>225</sup> Cabe señalar que el recurso a los sistemas de protección por desempleo y la invalidez implica una transformación del derecho social, en cuanto significan una restricción a la universalidad del derecho a la jubilación, sustituidos por estadios intermedios sujetos cuyas condiciones se establecen en función de coyunturas específicas (Guillemard, 2003: 220).

En 1998, el 78% de las bajas se hallaban consignadas como finalización de contrato de obreros directos con la categorías de especialistas nivel C (si excluimos la causa de “traslado de empresa” debida a la circunstancia excepcional de la reorganización corporativa de Santana –véase el capítulo cuarto sobre la formación y desarrollo de la empresa–), mientras que las jubilaciones anticipadas ascendían al 10% de las bajas.

La extracción de los trabajadores temporales procedía de una bolsa de aspirantes fruto de un pacto entre la dirección y los sindicatos en noviembre de 1996, que convertía en gestores de la misma a estos últimos. El control sindical de la bolsa pudiera significar una garantía de transparencia y una manera de contrarrestar las prerrogativas gerenciales en cuanto a selección y contratación de personal se refiere. Sin embargo, aparte de las acusaciones de funcionamiento arbitrario vertidas por algunos trabajadores contra las organizaciones sindicales del Comité de empresa, la gestión de la bolsa de empleo significó la aceptación de la contratación de un personal sin expectativas de permanencia.

No obstante, la dirección no satisfecha con el compromiso sindical forzó aún más la situación, recién firmado el nuevo convenio colectivo, al decidir unilateralmente hacer uso de la contratación de mano de obra eventual a través de las empresas de trabajo temporal (ETT), contraviniendo lo pactado dos años atrás. En abril de 1999, se alcanzó un Acuerdo –que UGT no suscribió– a través del Servicio Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales en Andalucía (SERCLA) por el cual la dirección renunciaba al uso de la contratación mediante ETT y se creaban las categorías específicas de Especialista de apoyo y Oficial de 3ª de apoyo con sus correspondientes niveles salariales, que implicaban una mejora con respecto a las condiciones de la ETT<sup>226</sup>, pero inferior a lo dispuesto por convenio. La creación de estas figuras significó la dualización efectiva de las condiciones laborales de la plantilla, al introducir categorías y tablas salariales paralelas al convenio que no respondían al establecimiento de nuevas tareas a desarrollar. De esta manera el Acuerdo supuso el reconocimiento por parte de los sindicatos de que el mecanismo del mercado interno de trabajo quedaba restringido a los estables<sup>227</sup>.

---

<sup>226</sup> “Es también reseñable, más como tendencia creciente en los últimos años que como resultado ya consolidado, la presión sindical en los procesos de negociación para limitar el uso de ETT y, cuando fuere necesario, garantizar a los trabajadores externos unas condiciones salariales mínimamente equiparables a los internos” (Miguélez y Rebollo, 1999: 337).

<sup>227</sup> Lo acordado en Santana ha resultado la suma de prácticas idénticas en otras empresas, “se introduce una fisura entre plantilla nueva y vieja de carácter permanente. Este tipo de acuerdos puede asumir diversas formas. En un primer tipo, se establecen nuevas categorías laborales para los recién contratados (Valeo Climatización, Comercial del Besós, por ejemplo). En otros, (Damm), se establece una doble escala salarial, una para los trabajadores antiguos y otra para los nuevos, sin previsión acerca de su equiparación futura (Lope y Alós, 1999: 230).

Las condiciones de los puertos de entrada a Santana resultaron precarizadas, mientras que las de los puertos de salida pudieron negociarse con el peso de los derechos acumulados durante una larga la vida laboral en el contexto de una gran empresa<sup>228</sup>. Los que permanecieron en Santana a la espera de cumplir la edad experimentaron la oportunidad de promocionar hacia las vacantes generadas por las jubilaciones anticipadas. No obstante, básicamente la política de la empresa concentrada en recudir costes consistió en amortizar los puestos de trabajo de los jubilados y contratar operarios directos para los momentos de mayor producción, promoviendo una gran rotación del personal eventual (en torno al 30%). Y eso a pesar de que el Acuerdo extra-convenio establecía en su punto VII que “dados los términos de este Acuerdo y su configuración integral y unitaria como medida de fomento del empleo, y como consecuencia inseparable del mismo, Santana Motor se compromete a que el 50% de las bajas vegetativas que se produzcan en su plantilla fija desde la firma de este Acuerdo hasta el fin de la vigencia pactada en el XIV Convenio Colectivo, serán cubiertas con contratos estables”. Conforme a esta dinámica, el monto de la plantilla se mantuvo estable durante el periodo 1996-2000<sup>229</sup>. Esta suerte de drenaje de personal por envejecimiento se compaginó con el rejuvenecimiento discontinuo de la plantilla, gracias a los trabajadores eventuales más jóvenes y baratos.

Asimismo, la contratación de temporales opera de forma eficaz para presionar las condiciones laborales de los estables. La introducción en el proceso productivo de jóvenes esporádicos contribuía a poner en evidencia las costumbres impuestas por parte de los trabajadores veteranos por lo que al control del ritmo de trabajo respecta<sup>230</sup>. Así que, algunos responsables de la producción preferían a “la gente que está de contrato pues cumple”:

---

<sup>228</sup> Téngase en cuenta que en “el caso de las pequeñas y medianas empresas, exentas de autorización administrativa para extinguir los contratos, la salida de la empresa se produce de manera individual e imperceptible socialmente, a través del mecanismo pseudofraudulento del despido disciplinario encubierto. Así, se han dado casos en los que se despide alegando falta de rendimiento en el trabajo, cuando realmente se está despidiendo por razones económicas. Por tanto, muchos de los despidos recogidos por las estadísticas como disciplinarios responden de hecho a causas económicas. La reforma del despido colectivo ha favorecido la utilización de estos instrumentos, de tal manera que los trabajadores vayan pasando a la prejubilación uno a uno, individualizando las relaciones laborales también en el momento de la salida de la empresa, incluso en reducciones drásticas de plantilla” (Rodríguez, 2003: 7).

<sup>229</sup> En el caso de la fábrica Billancourt de Renault en Francia, Rot ha señalado cómo la falta de contrataciones ha provocado un desequilibrio en la pirámide de edades, generándose, pues dificultades para la adaptación de los trabajadores mayores a las exigencias de calidad total de los nuevos sistemas de producción (2006: 114). Asimismo, para abundar sobre el enrarecimiento de la estructura por edades en las plantillas en relación a la dinámica demográfica, véase Guillermand (2003: 169).

<sup>230</sup> En el caso de la Peugeot de Souchoux, Beaud y Pialoux muestran como “la coexistencia en el trabajo entre «viejos» y «jóvenes» obreros no careció de choques; la tensión entre ellos con frecuencia era aguda, y los altercados numerosos, con el trasfondo de un endurecimiento de los ritmos laborales (abundan



*“Uh, ahora cuando vengan todas estas niñas, los niños estos, sin saber, sin tener experiencia de nada. Pero qué pasa, que ya cuando llegaron ellos, la tecnología está muy avanzada y las máquinas eran casi automáticas todas de control numérico. Entonces, era poner piezas, quitar piezas, medir y poco más y ya no tenían que hacer más nada. Pero luego, tenía la ventaja de que eran constantes. No se meneaban de su puesto tanto como los otros, no hacían corrillos tanto como los otros. Por qué. Porque son nuevos. Son nuevos y, claro, saben que están de contrato y la gente que está de contrato pues cumple, más que los antiguos. Los antiguos cumplían sí, pero se iban, se venían. Entonces a nosotros los nuevos, nos vino muy bien, nos vino muy bien, a mí me gustaba que me echaran gente nueva...Porque los tenías dos días o tres sin sacar la prima, “Vosotros tranquilos, vosotros sin correr, pero las cosas bien hechas, lo poco que hagáis bien hecho, no vayáis a hacer poco y malo”. Y a los tres días tenías a la gente sacándote la prima...Vaya, en todas las máquinas”.* (E.1964.1, jubilado como contraamaestre).

Los trabajadores estables señalan con estupor la elevada rotación del personal, subrayando que la relación entre la prejubilación y la contratación de eventuales no sólo implica la sustitución de una mano de obra por otra, sino el reemplazo de las condiciones de trabajo:

*“Luego, qué pasa que se han quitado de encima una serie de gente vieja. Les han quitado las antigüedades, les han quitado todo y han metido ahí a cuatro chavales dándoles la mitad que nos están dando a nosotros. Eso es malo y los chavales, bueno, en los temas sociales, hay chavales que hasta el punto de que se le muere su padre y tiene que recuperar el día, si quiere cobrar. Así, así de sencillo porque el movimiento obrero en Santana se lo han cargado últimamente, según veo yo las cosas”.* (E.1972, MOD).

Asimismo, en términos de calidad de fuerza de trabajo, la comparación entre los antiguos, que entraron como aprendices, y los becarios actuales, dedicados a tareas muy por debajo de su formación y sin apenas perspectivas de acceder a un empleo estable, toma sentido en el contexto presente de abundancia de personal cualificado para los puestos creados, frente al de la escasez de formación de la primera época de Santana:

*“Cuando veo a un becario me acuerdo yo de cuando era aprendiz, pero con la triste cosa de que yo pienso: un becario de ahora tiene bastante más formación de la que yo tenía. Pero realmente a los becarios hoy en día yo no los veo que les estén sacando provecho del conocimiento que tienen y fomentándole una formación adecuada y complementaria a lo que tienen, a lo que han estudiado, sino que los tienen para tareas menores como sacar fotocopias, hacer listados y cositas de estas”.* (E.1964.2, jubilado como proyectista general).

---

las descripciones sobre la negativa de los temporales a plegarse a las lógicas multiformes de los frenos obreros)” (1999: 231).

En estas circunstancias, la mayor parte de los entrevistados señalan cómo el gran esfuerzo que han realizado en la formación de sus hijos obtiene escasa recompensa y frustra las expectativas depositadas:

*“Tengo las preocupaciones de mi casa, que tengo unos hijos que están estudiando carreras. Uno estaba terminando y al otro todavía le faltaba [al prejubilarse]. Uno hizo traductor e intérprete y nos costó un huevo, aunque estuvo con becas y todo. Porque estuvo un año en Londres, otro año en Marsella y eso, aunque te dan becas y todo, pues resulta que la vida aquí no es lo mismo que allí, bueno pues nos costó nuestras preocupaciones. Nuestro pedir dineros a gente, a los abuelos para que te ayuden. Y al otro me lo pilló, pues terminando aquí ingeniero de mecánica. Y luego ya después, como el otro ya terminó, pues pude salir un poco más a flote y el otro ha terminado ingeniero de organización industrial en Jaén y ha terminado ahora, terminó en septiembre, ha presentado el proyecto. Ahora mismo uno está trabajando y el otro está con un contrato de formación o de prácticas, un contrato de seis meses y ahora ya esperar que ellos salgan para adelante que es la preocupación que tienes”.* (E.1968, MOI).

La constatación de que el aumento de la formación de sus hijos no los ha situado automáticamente en mejor posición que la suya podría hacer tambalear la creencia meritocrática. Sin embargo, los estudios continúan siendo la única vía de salvación practicable para los hijos de los trabajadores. Y eso, a pesar de que en la comarca de Linares las condiciones laborales y la falta de oportunidades de empleo presionan a la baja el valor de mano de obra:

*“La patronal ha dicho: “bueno, vosotros organizaros muy bien en sindicatos, no sé qué, pero yo voy a crear una bolsa de paro tan tremenda de chavales jóvenes, que luego van a pedirme trabajo por lo que yo les quiera dar”. Eso es lo que está pasando en los DIAs. Lo que está pasando en el Alcampo, que le hacen contrato de cuatro horas y luego lo tienen ocho trabajando. En fin, en los Ekos Linares, esos. Eso es una pena lo que están haciendo con toda esa gente. El tema está fatal. Allí hay un montón de chavales trabajando, en Santana, que eso es una pena. A mi hija la llaman “tú en Santana ni hablar. Acaba tus estudios y cuando acabes...”.* (E.1972, MOD).

Así pues, mientras los trabajadores estables de Santana –obreros protegidos por sus propias organizaciones y gestionados a través del mercado interno de trabajo– tuvieron las condiciones necesarias para planificar en el largo plazo, sus hijos deben hacerlo condenados a la inmediatez o a la falta de expectativas fundadas: como emanciparse y formar una familia depende del empleo, la ruptura de esta cadena pone en cuestión el modelo de reproducción de las generaciones (López y Castillo, 2004: 149)<sup>231</sup>.

---

<sup>231</sup> *“Tengo tres hijos, uno ya, el mayor, ha entrado seis o siete veces, pero desde la época esta en la que ya entraban con los contratos temporales: 3 meses, 4 meses, 2 meses, 5 meses. [...] Pero por desgracia desde hace bastantes años, la entrada a Santana era prácticamente imposible. Simplemente con lo que se está*

*“Es una pena que una persona que se ha dejado la vida estudiando, el sacrificio que hacemos los padres con unos ingresos no muy grandes, y que ahora lo mínimo que tenía que tener es un puesto de trabajo.[...] Yo veo parejas que quieren casarse con su maestría industrial, con sus niveles medios, incluso algunos con una carrera que se meten los dos en Santana, por decir algo, en una empresa auxiliar: a ver qué ganan entre los dos, con un contrato de tres meses, cómo se meten esas criaturas en una boda, en una vivienda, en coche, que hoy en día se necesita, no es que sea imprescindible. Entonces a esas personas yo les veo un futuro muy duro para ellos. [...]Una persona con mil fatigas porque no le ha sobrado dinero en su casa, que ahora está dando vueltas para aquí y para allá para poder colocarse. Eso es lo que quería decir de la gente joven”.* (E.1979, MOD).

Ahora bien, ante la ineludible cuestión de qué hacer para revertir la situación actual del mercado laboral, los entrevistados consignan la respuesta en su propia experiencia, pues comprenden que sin seguridad en el empleo se torna difícil articular la defensa de los trabajadores:

*“Ahora, date tú cuenta con los contratos estos cómo vas a hablar y cómo te vas a echar para adelante si te echan con cuatro, incluso si tienes contrato indefinido te dan cuatro pesetas y vas a la calle. Y en cambio, antes no, yo estuve allí en Barcelona [a mediados de los setenta...] ya tenía todos mis derechos igual que todos a los 15 días, Y ya para echarte a la calle, ya era aquello otra cosa. Pero hoy como se está poniendo aquí, yo qué sé”.* (E.1977.2, MOD).

La contratación de eventuales resultó un doble instrumento para transformar las relaciones laborales en la empresa, en primer lugar, al introducir una forma fundamental de flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo, y en segundo lugar, al fracturar las condiciones laborales relativamente homogéneas apoyadas en la negociación colectiva. El debilitamiento del mercado interno de trabajo en Santana se llevó a efecto, sin embargo, y a diferencia de otros casos como Renault en Valladolid o la Volkswagen de Landaben, sin el correlato de una renovación productiva promotora de una reorganización del trabajo (Castillo, 1998 y Castillo y López, 2003). En la decadencia de la empresa, se salvaron las rentas –ya cotizadas– y se repartió el trabajo precario entre gente agradecida por tener un empleo<sup>232</sup>.

La contratación masiva de temporales en Santana, tras 15 años de pérdida de empleo en la fábrica y de interrupción de la posible renovación demográfica de la plantilla –véase su evolución en la figura 3 en el capítulo cuarto de formación y desarrollo de la empresa–, significó una forma brusca de retomar “el orden de sucesión

---

*haciendo actualmente y ya desde hace muchos años, pues contratos temporales y ya está y no acaban de fructificar en ninguna permanencia continua”* (E.1964.3, MOD, jubilado en 2001).

<sup>232</sup> “El pleno empleo no es un objetivo en el actual modelo de crecimiento económico y el reparto del trabajo es precisamente lo que se está llevando a cabo mediante la flexibilización del mercado de trabajo” (Bilbao, 1999: 32).

de las generaciones obreras” (Beaud y Pialoux, 1999: 229). Sin embargo, la brecha generacional entre temporales y estables, dista de ser equiparable a la antigua oposición nuevos-veteranos, pues la lógica del enfrentamiento generacional, y las actitudes políticas asociadas (renovación-conservadurismo) se producían bajo condiciones de trabajo unificadas para unos y otros. Así, en el contexto de precariedad del empleo, la ruptura entre los jóvenes temporales y los veteranos con empleo estable, se concreta cuando a los primeros se les aplican las reglas del mercado externo y se les excluye de la protección del MIT.

#### **8.4.2. La reconversión de personal: un golpe de efecto de la nueva dirección**

El reinicio de la actividad tras la crisis supuso la reanudación de otra de las reformas pendientes establecidas en el Laudo de 1993: la reconversión de personal. Ésta tenía como objetivo solventar el desequilibrio estructural de la plantilla entre el personal indirecto y empleados y los obreros directos. Los puestos objeto de reconversión se estudiaron en una comisión conformada por representantes sindicales y la dirección. Algunos afectados por la reconversión, tras casi 30 años a salvo de la movilidad, experimentarían el cambio como una regresión al final de su vida laboral, a pesar de las garantías salariales establecidas en el acuerdo<sup>233</sup>.

##### ***“¿Tú cómo te sentías en ese momento?”***

*Pof, despreciado, hecho una piltrafa. Después de todos los años que me tiré allí y luego después viendo que había individuos allí, que llevaban menos tiempo que yo, y que no los echaban en utillaje”.* (E.1968, MOI de utillaje).

Los mandos reconvertidos atribuyen su inclusión en el contingente a razones arbitrarias de lado de los sindicatos. Según ellos, la dirección nada pudo hacer pues la reconversión quedó presa de los sindicatos a cambio de mantener la paz social.

*“Ahí al final quien dijo quién se reconvertía y quién no se reconvertía, fueron los sindicatos. Y la empresa pues para tener paz social pues tragó.*

##### ***Para tener paz social, qué quiere decir.***

*Sí, pues para no tener follones. Entonces nos cogieron a cinco peritos [...] pues nos reconvirtieron a trabajar... [...]*

*Nos tocó porque alguien quiso que nos tocara, porque alguien quiso que nos tocara. Porque también quisieron que entraran los ingenieros y los ingenieros no entraron. Y se barajó también y había nombres y tal. Pero esos no, esos ya eran de otra casta y no”.* (E.1980, perito).

---

<sup>233</sup> La experiencia de reconversión constituyó un episodio tan negativo que algunos entrevistados no hicieron referencia alguna al hecho durante la entrevista.

No obstante, el efecto de la reconversión (150 afectados), inapreciable en la estructura por grupos profesionales de la empresa, resultó bastante efímero, pues las vacantes generadas por las jubilaciones permitieron el retorno a los puestos de origen del personal reconvertido. Luego parece que la eficacia simbólica primó sobre la productiva: el gesto de acometer reformas incómodas ponía de manifiesto la determinación de la dirección nombrada por la Junta de Andalucía a tal efecto. Jubilados buena parte de los veteranos e instaurado el uso de temporales, las reformas realizadas se han ceñido, una vez más, a lo laboral. Veamos lo sucedido en el ámbito económico-empresarial.

## **8.5. El «penúltimo» episodio en el desarrollo del MIT en Santana: la crisis de 2001**

La privatización parcial de Santana en 2001 hunde sus raíces en lo endeble del proceso de recuperación de la actividad productiva tras la crisis de 1994. A continuación se realizará un repaso por los sucesivos planes de viabilidad hasta la propuesta de la Junta de Andalucía a finales de 2000.

### **8.5.1. Crónica de un fracaso anunciado: la (in)viabilidad empresarial de Santana**

Tras el levantamiento de la suspensión de pagos, la prioridad para dar viabilidad al proyecto empresarial se hallaba en la negociación con los acreedores, proveedores y financiadores para así obtener “una normalización de la actividad productiva y laboral que contribuyese a eliminar esa mala imagen” –la de una empresa en quiebra–<sup>234</sup>. Entre las medidas previstas en esta etapa de normalización se encontraban la segregación de la nave de Manzanares, la reorganización de la red comercial, la reconversión del personal o la resolución del expediente abierto por parte de la Comunidad Europea “con objeto de evaluar si determinadas ayudas obtenidas por la Sociedad cumplían las directrices comunitarias” (Santana, 1997).

En 1997, las líneas principales de actuación para Santana se dibujaron en el Plan de modernización. Éste volvía a incidir sobre viejos proyectos como el de la reducción de costes mediante el programa de nacionalización de componentes y de diversificación de actividades y productos. Asimismo, se planteaba la puesta en marcha de “una estrategia comercial más agresiva y ambiciosa” –en palabras del director de Santana–, sospechamos que plena de dificultades, pues en realidad, tras la salida de Suzuki, Santana había perdido el control sobre su propia red de distribución. Además, otro escollo para la viabilidad del empeño normalizador se hallaba en la consabida evolución de los mercados y el tipo de cambio entre peseta y yen, ya que

---

<sup>234</sup> Ibarreche, Ricardo (1996): “*La gestión de una crisis. Perspectivas de futuro de Santana Motor*”, ponencia en el V encuentro del sector de automoción, Cinco Días.

el diferencial a favor de la moneda japonesa consumía buena parte de los recursos financieros de la empresa<sup>235</sup>. La apuesta por la realización completa (inversión-innovación-producción) de un modelo propio en este último Plan constituye una clara muestra de la debilidad del proyecto de Santana como fábrica de automóviles, dadas las grandes inversiones en diseño y tecnología necesarias para competir en el sector. Por lo que respecta al empleo, el Plan disponía entre sus objetivos “asegurar a los actuales trabajadores de Santana-Motor, S.A. su empleo”. No obstante, se contemplaba la aplicación de expedientes de regulación y la reducción de la plantilla hasta los 1065 trabajadores en 2000<sup>236</sup>.

A pesar de las previsiones optimistas expresadas por la dirección, al cifrar para 2000 el volumen de producción total de vehículos en 43000 (el volumen real ascendió a 33181), la falta de inversión en la renovación productiva y tecnológica de una empresa atrasada desde antaño devolvió a Santana a los resultados económicos negativos en 1999: 2986 millones de pesetas de pérdidas.

La normalización había sido pasajera y de nuevo el futuro quedaba ensombrecido con otro proyecto de viabilidad por venir. En estas circunstancias, el MIT terminó por convertirse en un resquicio de salvaguarda del mantenimiento de las condiciones laborales de una mano de obra en espera de dar por terminada su vida laboral de la mejor forma posible. Las organizaciones sindicales en la empresa, tras la salida de Suzuki y la toma de control de la Junta de Andalucía, se habían encontrado en una posición tremendamente contradictoria. Puesto que, a pesar de haber obtenido una gran victoria con la negociación del Plan de salvación, se hallaban compelidos a prestar apoyo a una dirección en una coyuntura muy complicada, adoptando, así, una posición de corresponsabilidad. Se trataba, en suma, de cómo conciliar este compromiso con la defensa de intereses de sus representados. La disyuntiva se puso de manifiesto con total claridad en el proceso de privatización parcial de Santana, presentado por la Junta de Andalucía a finales de 2000.

Las causas origen (que no originales) de la propuesta pública del Plan de Acción Santana en 2000 quedaban resumidas en seis por la Junta de Andalucía, a saber: el excesivo grado de integración de todas las actividades de la empresa en comparación con otras firmas de sector (hace referencia al escaso grado de subcontratación en empresas auxiliares), la dependencia comercial y tecnológica con respecto a Suzuki, la falta de rentabilidad del modelo Suzuki Jimny en el que se habían depositado buena parte de las expectativas de recuperación, el escaso volumen de producción y ventas, el exceso de volumen de personal con una alta antigüedad, la baja productividad y el monto importante de pérdidas (7000 mil millones de pesetas en 2000).

---

<sup>235</sup> Hasta octubre de 1999, la moneda japonesa se había apreciado en un 40%. Lo que supuso un aumento de 11 mil millones de pesetas al año adicionales de compras a Japón (Santana, 2000).

<sup>236</sup> En 2000, la plantilla excedía de esta previsión en 600 trabajadores.

Así pues, ante la crítica situación económica y la paralización de las ayudas públicas debido al expediente abierto por la Unión Europea, el planteamiento de la Junta de Andalucía suponía la puesta en marcha de un proceso de racionalización productiva para convertir algunos costes fijos en variables y la reprivatización de ciertas actividades de la empresa con la que obtener financiación distinta a la pública.

La Junta de Andalucía hizo pública su propuesta a finales de 2000. Ésta implicaría la resolución de al menos tres cuestiones: la determinación de la manera de llevar a cabo los ajustes de la plantilla, a través de las bajas incentivadas y las prejubilaciones, la división de la empresa para su posterior privatización y la búsqueda de compradores.

El Comité de empresa reaccionó oponiéndose a un Plan de consecuencias trascendentales, pero carente de los términos de ejecución en los que se concretaría, tales como fuentes de inversión, compradores y condiciones de venta. Antes de concluir el año, se acordó, como paso previo a la privatización, la segregación de la empresa para así poder repartir las pérdidas y conceder un respiro a la situación financiera. De manera que se mantenía bajo la denominación de Santana al núcleo dedicado a la soldadura, la pintura, el montaje, los recambios y el departamento comercial. Mientras que la Sociedad para el Desarrollo de Componentes, S.L. aglutinaba las naves susceptibles de privatización, conservando el mismo Comité de empresa. El resto de medidas se posponían sin fecha, salvo la baja de los trabajadores de mayores de 50 años que tendría efecto el 31 de enero de 2001.

La negociación de las condiciones de prejubilación de más de 500 trabajadores abarcó la primera parte de 2001. El principal escollo radicó en las dificultades para financiar las jubilaciones por parte de la Administraciones central y autonómica. La dirección pretendió que, sin haber aclarado los términos en los que se realizarían las prejubilaciones, la lista de candidatos se completaría, pues, tal y como se les hizo saber, de su predisposición dependía el futuro de la empresa. No obstante, como la incertidumbre y la presión ejercida no habían sido suficientes, el rumor del despido colectivo estimuló la presentación de voluntarios hasta alcanzar el número necesario. Éstos causarían baja en condiciones análogas a las establecidas en el proceso de 1998, pero con la ventaja de contar para sus gestiones con la Asociación 28 de febrero creada *ex profeso*. El Acuerdo, firmado en febrero de 2001 entre las felicitaciones del Alcalde de Linares por la actitud de los trabajadores, se saldó con 657 trabajadores prejubilados o acogidos a bajas incentivadas, 364 que deberían ser trasvasados al parque de proveedores y los otros 631 permanecerían en el núcleo. No obstante, la asamblea de trabajadores expresó su disconformidad con la rúbrica del Plan que el presidente del Comité había calificado como el “único acuerdo posible para Santana”.

Pero el proceso no había concluido, restaba el paso de la segregación a la privatización. En esta fase, las negociaciones se vieron acompañadas de paros y movilizaciones. Sin embargo, desde la gerencia insistían en que el proceso se llevaría a



cabo con o sin acuerdo con los sindicatos, dado el impedimento para contar con más ayudas públicas.

La posibilidad de la presentación de un ERE comenzó a circular, mientras la Junta de Andalucía mostraba a los trabajadores los estrechos límites de su acción, al recordarles que la Administración autonómica era el único aliado con el que contaban<sup>237</sup>. Las tradicionales e inoportunas disputas entre Comisiones Obreras y UGT hicieron acto de presencia en las negociaciones, ayudando a menoscabar un frente ya bastante debilitado liderado por CC.OO.<sup>238</sup>. Finalmente, el Acuerdo de garantías sociolaborales para los trabajadores objeto del traspaso a las empresas del parque de proveedores se publicó en noviembre de 2001. En virtud del mismo se establecía la cuantía de las compensaciones a los trabajadores trasvasados<sup>239</sup> y la de las indemnizaciones en caso de extinción de contrato en las nuevas empresas. Asimismo, se recogía el compromiso de volver a ser contratado por Santana a través de la bolsa de trabajo, si las nuevas propietarias presentaran ERE. Llegado a este punto, los trabajadores reingresarían como indefinidos siempre que se cumplieran tres requisitos: que la plantilla de Santana fuera menor en ese momento a 631 trabajadores fijos, que las condiciones económicas y productivas lo permitiesen y que aquéllos susceptibles de reincorporarse, manteniendo su categoría y nivel, devolvieran su indemnización.

El parque de proveedores quedó compuesto por las actividades de mantenimiento (GYMSA-FAESCOM), almacén, distribución y embalaje de CKD (EXEL), fundición de aluminio (MECACONTROL), mecanizado y tratamientos térmicos (FASUR), almacén de recambios en La Carolina (S.L.I.), prensas, soldadura de chasis, banjos y subconjuntos (ESTAMPADOS DEL SUR) y utillaje (MATRICES Y EQUIPOS DEL SUR). Las condiciones laborales ofertadas por estas nuevas empresas comparten un denominador común: la contratación *ex novo* como indefinidos de los trabajadores trasvasados (aunque sólo dos de ellas subrayan explícitamente la pérdida de derechos de antigüedad) y la garantía retributiva extensible sólo al salario bruto (en

---

<sup>237</sup> “Zarrías [consejero de gobernación] dijo que el margen del gobierno andaluz está agotado e hizo un llamamiento a las responsabilidades de la plantilla, a quien recordó que su mayor y casi único aliado seguirá siendo la Junta de Andalucía” (El País, 30-09-2001).

<sup>238</sup> El presidente del Comité de empresa afirmaba “están intentando fomentar un apartheid y crear trabajadores de primera, segunda y tercera y hasta de regional que, desde luego, vamos a combatir” (Diario Jaén, 23-9-2001).

<sup>239</sup> “En caso de que la empresa que los contrate respete su retribución anual, los trabajadores tendrán una compensación de 20 días de salario por año de servicio hasta un máximo de 12 mensualidades. En el supuesto de que la empresa contratante de los trabajadores no mantenga la retribución actual, la compensación indemnizatoria del cese en la Sociedad para el Desarrollo de Componentes, S.L., será el equivalente a 35 días de salario por año de servicio, hasta un máximo de 30 mensualidades”. Nótese, que la indemnización por despido para trabajadores contratados como fijos que se establecía en 45 días por año trabajado, constituye una sensible pérdida.

un sistema salarial en el que, como hemos visto, los complementos salariales suponen una buena parte de la retribución). Sobre este particular, la empresa de mecanizados aclaraba que impondría una nueva escala salarial, menor a la establecida por Santana. La mayoría de las nuevas compañías anunciaron que se acogerían a lo dispuesto en el convenio siderometalúrgico de la provincia de Jaén, en detrimento de las mejoras que implicaba el convenio de Santana (más de 1 millón de pesetas, según los cálculos sindicales). Y aquellas actividades relacionadas con la logística se regirían por el convenio del transporte regular de mercancías, por idénticas razones<sup>240</sup>.

La Autoridad competente aprobó el expediente de regulación de empleo para 451 trabajadores el 27 de noviembre de 2001, alegando la existencia de razones productivas y organizativas. La dirección general de Trabajo y Seguridad Social “concluye reconociendo la crítica situación empresarial de Santana y la necesidad de adoptar las medidas propuestas en el ERE, al objeto de no poner en peligro su existencia y continuidad”. Dadas las presiones ejercidas para cerrar este proceso, la dirección de la empresa afirmaba en esa misma fecha disponer de 376 candidatos voluntarios de los 451 afectados por el ERE. Pocos días antes, la Unión Europea autorizó las ayudas a la empresa, aunque condicionadas a las inversiones productivas. Más de 5 mil millones de pesetas para impulsar la producción del Jimny (a pesar de su escaso resultado comercial) y del coche de producción propia, el P10, que presenta un futuro incierto<sup>241</sup>.

El Plan de segregación de Santana significó la desmembración de una plantilla ya fragmentada. Se trataba de otro paso más en la desintegración del mercado interno. Puesto que, por un lado, de nuevo se negociaron unas condiciones de trabajo por debajo de las establecidas por el convenio de Santana y por otro, la segregación conllevaba el final de la relación laboral con la empresa para más de una cuarta parte de la plantilla, al tiempo que se profundizaba la heterogeneidad de los intereses de los colectivos afectados. Así lo resume un dirigente sindical, aunque se le olvida citar a los temporales:

---

<sup>240</sup> “Ballesteros [secretario del Comité] reconoce que el convenio de Santana es mejor que el provincial del metal, aunque resaltó ayer que todavía «queda mucho por mejorar» y aseguró que existen convenios mejores en la provincia, como el de Robert Bosch o Valeo. [...] Los trabajadores que pasarán al sector privado no quieren perder las ventajas del convenio colectivo actual. Juan Salazar, presidente del comité de empresa, mantiene el argumento de que han «luchado muchísimos años» para conseguir las condiciones de la empresa automovilística y no quieren renunciar a lo que consideran derechos irrenunciables” (El País, 10-10-2001).

<sup>241</sup> Durante una visita a la fábrica en abril de 2003 pude observar parte del proceso de producción del P10: una vez pintado el chasis del coche, éste era sacado fuera de la nave por medio de un rudimentario montacargas. Una vez en el exterior se montaba en una pequeña grúa para llevarlo al otro extremo del recinto donde continuaba el proceso.

*“Los que nos quedábamos en Santana, lo veíamos venir, pero no nos afectaba [él permanece en el núcleo]. Los prejubilados estaban locos porque firmáramos porque se les garantizaba ya su futuro y los que se tenían que ir al parque, al parque de las privadas, que como firmáramos nos cortaban la cabeza. Imagínate con esos tres intereses tan dispares cómo se buscaba una solución”. (E.1977.1).*

El futuro de Santana como fabricante de coches, dada la dependencia tecnológica de Suzuki y el excesivo coste de un plan irreal para producir un vehículo propio, se hallaba plagado de incertidumbres. Las líneas de desarrollo industrial se concentran en la diversificación productiva iniciada en 2003; la confirmación del cese de la producción del Suzuki a partir de septiembre de 2009 así lo ha corroborado. Tampoco la producción de 394 unidades del modelo propio Anibal-Massif durante del primer cuatrimestre de 2009 resultó ser carga de trabajo suficiente<sup>242</sup>.

### **8.5.2. El acuerdo de privatización parcial de Santana: “la única solución posible” y los límites de la estrategia sindical de la corresponsabilidad**

La contundencia con la que la Junta de Andalucía había expuesto los términos de su propuesta, dada la gravedad de la situación económica, la premura de tiempo exigida para llegar a un acuerdo y la falta de información para que los trabajadores pudieran tomar una decisión razonada estrecharon sobremanera el margen de acción sindical. De ahí, la frecuencia con la que se alude al riesgo de haber convertido la oposición al proceso en una “Numancia”.

*“Hemos sido claros en las asambleas, se ha contado todo lo que había en las asambleas, la situación que había. ¿Qué hacemos cerramos y hacemos una Numancia? Que no es la solución ideal, evidentemente que no. Pero ya llevamos dos años viviendo, yo qué sé”. (E.1964.2, representante CC.OO.).*

La negociación del proceso de 2001 quedó limitada a la consecución del acuerdo sobre las condiciones laborales de los prejubilados y de los trasvasados, pues la dirección sólo facilitó la información que evidenciaba los malos resultados económicos, pero no aquélla sobre las condiciones de venta a las nuevas empresas, a pesar de que los sindicatos formaban parte del Consejo de Administración de Santana desde 1995. De este modo lo expresa uno de los representantes del Comité:

*“De la misma forma que nos entregan la cuenta de resultados, pues la enviamos a la Federación la analizan economistas y gente del sindicato y nos contestan diciendo que Santana tiene una situación crítica. Claro, cuando ya se adoptan todas las medidas legales para intentar reflotar Santana y no se puede y, además con el agravante que tenía del expediente abierto de la Comunidad Económica Europea, pues era situación francamente crítica. Crítica hasta el punto de que nos encontramos con una situación donde el informe de los auditores dice que Santana está en quiebra*

---

<sup>242</sup> El total de producción entre todos los modelos en 2008 ascendió a 4514 vehículos (Anfac, 2008).

*y ellos tienen que aconsejarle al Consejo de Administración el cierre, la desaparición de la compañía o bien la diversificación de lo que es el tejido y eso le permitía el grado sobre el riesgo financiero también diversificarlo y como última opción de intentar reflotar esto”.* (E.1977.1).

Todas esas circunstancias hicieron posible la instalación de la idea de que la propuesta de la Junta de Andalucía constituía la “única solución posible”: conseguirlo supuso un hecho decisivo para el devenir del proceso:

*“Si Santana hubiera estado en el año 2002 con no sé cuántos millones de beneficios, seguramente nosotros no habiéramos aceptado la segregación. Pero si es la única salida que había, si queremos por lo menos contribuir a que la actividad siguiera generando riqueza en esta comarca. Pues, a nosotros nos ha supuesto muchísimo, a Comisiones, el día que tuvimos que tomar la determinación de aceptar la segregación, pero es que era la única solución que había”.* (E.1977.1).

Si se consideraba “la única solución que había”, el uso de la movilización tenía sentido sólo como instrumento para presionar en las condiciones finales del acuerdo. Dado que la movilización contiene en sí misma el peligro de que el fracaso en la consecución del objetivo propuesto o la escasez de lo ganado haga parecer inamovible el orden social, la cautela debe presidir su manejo. Sin embargo, el recurso restringido a las movilizaciones a lo largo de todo el proceso ha sido interpretado por buena parte de los trabajadores como una excesiva prudencia, incluso como un descuido de la labor sindical<sup>243</sup>:

*“Yo en Comisiones, tengo amigos y todo, pero no he comulgado nunca, aunque Comisiones ahora ha cambiado muchísimo. Todos los sindicatos han cambiado mucho. Los sindicatos están ahora mismo...del 94 para acá los sindicatos...”*

### **¿Hacia dónde han cambiado?**

*...Pues se han acomodado. Se han acomodado, no se complican demasiado. No se están preocupando para nada de hacer, de hacer más afiliados, de hacer sindicato, no bajan a los talleres. Por ejemplo, en un Comité de empresa como Santana no bajan a los talleres lo suficiente a informar a la gente de la realidad. A hacer sindicato, el sindicato hay que estar haciendo sindicato a diario y, nada, están muy*

---

<sup>243</sup> Ejemplos de la distancia entre dirigentes sindicales y trabajadores quedan recogidos por Castillo y López en el estudio de los procesos de negociación colectiva a lo largo de las empresas que forman parte del tejido productivo que fabrica el Volkswagen Polo en Navarra: “Lo que por parte de los demás sindicatos es tachado de cierto oportunismo, ellos lo interpretan como corresponsabilización con los intereses de la empresa, mantener la «paz social», en aras de la conservación del empleo a través de la viabilidad de la misma. Esta problemática se revela en múltiples casos concretos y enormemente complejos, como ocurrió durante la huelga de Tecnoconfort, o de la misma Volkswagen, donde ambos sindicatos firmarían el convenio a pesar de que los trabajadores continúan en huelga o deciden lo contrario en asamblea” (2003: 80).

*relajados. Pero a nivel nacional, los sindicatos, si hoy no se habla prácticamente de los sindicatos, se han acomodado. Yo creo que están recibiendo una serie de subvenciones que los mantiene y se han aburguesado. Están ahí, están ahí como parte de...”.* (E.1978.1, afiliado a UGT).

A pesar de la dureza de esta crisis y la contundencia de sus consecuencias, los representantes de Comisiones Obreras participantes en el proceso destacan la comprensión de los trabajadores en el acatamiento de lo acordado e interpretan como un refrendo a su labor el hecho de que Comisiones Obreras siguiera siendo la fuerza sindical más votada en las elecciones de 2002<sup>244</sup>. Aunque en ese momento CGT obtuvo representación por primera vez, al considerarla un resquicio para expresar el desacuerdo<sup>245</sup> –véase la tabla con los resultados de las elecciones sindicales en el capítulo anterior:

*“Pero es verdad que ha habido con un grado alto de comprensión por parte de los trabajadores de cara a aceptar la realidad. Y también es verdad que sigue habiendo ese grado de confianza y la prueba evidente, creo yo, y es un dato a tener en cuenta: el resultado de las últimas elecciones a nivel general [...] Una de dos: o los otros son muy malos o la gente sigue teniendo la confianza en Comisiones Obreras a pesar de todo lo vivido”.* (E.1977.1, Secretario del Comité en 2003).

Los cuadros sindicales disponibles para llevar a cabo la negociación de 2001 habían quedado seriamente mermados por las prejubilaciones y por el desánimo ante el augurio de lo porvenir. De manera que la responsabilidad recayó sobre dirigentes sin apenas experiencia negociadora:

*“A diferencia del 94, nos encontramos tres compañeros sobre los que recayó toda la responsabilidad. Mientras que en otros problemas ha habido bastante más gente con mucha más experiencia y eso pues te ayuda y te facilita poder buscar una solución.*

***¿Y eso por qué fue, por qué tres solos?***

---

<sup>244</sup> El estudio de los procesos de negociación colectiva en la Volkswagen de Landaben ofrece un interesante punto de referencia, pues en aquel caso: “Más bien da la impresión de que a largo plazo y estructuralmente hablando las cartas están dadas y que todos los sindicatos se ven atrapados en la necesidad de adquirir representatividad para poder conseguir sus objetivos –sean cuales sean éstos– y en la responsabilidad de renunciar a ellos cuando la obtienen. La lógica de la escasez y la volatilidad del empleo pone bajo sospecha su propia legitimidad como sindicatos de clase y los viste de corporaciones de intereses, obligándolos a negociar con un margen de maniobra que cambia constantemente” (Castillo y López, 2003: 82).

<sup>245</sup> Esta posición en la dinámica sindical podría ser análoga a la de CGT en el caso de la Volkswagen en Landaben: “La CGT que ha subido mucho porque ha cogido el discurso del bidón: ese «todo está mal». Se trata de un discurso más reivindicativo que disfrutaría de mayor aceptación entre los obreros y que sería visto como la mayor amenaza de los sindicatos mayoritarios para dejar de serlo” (Castillo y López, 2003: 82).

*Pues porque la propia situación: había un tanto por ciento que estaban afectados por el tema de las prejubilaciones y tenían que dimitir para poder acogerse al tema de las prejubilaciones. Desgraciadamente uno de los compañeros que más hemos echado en falta por muchas cuestiones y entre ellas la personal, de una manera muy afectiva, es el compañero Andrés Maldonado, que desgraciadamente falleció. Esa era nuestra linterna porque nos iba alumbrando por todos sitios. Otros voluntariamente optaron por pedir la cuenta.*

### **¿No querían saber nada de eso?**

*No querían saber nada, otros porque estaban cansados y prevenían cualquier tipo de acontecimiento de este tipo y no se presentaron a las elecciones, no eso fue en la anterior, ya se empezaba un poco a ver el tema y dejaron el paso". (E.1977.1, Secretario del Comité en 2003 y miembro de las negociaciones en 2001).*

Algunos dirigentes sindicales incluso se mostraban optimistas ante el desafío de conservar y hacer valer el poder sindical en las nuevas empresas, reacias por principio a reconocer a los sindicatos:

*"Las empresas han venido, la mayoría de ellas, a aprovecharse lo máximo posible. Y habido que doblarle el pulso, retorcerle la muñeca y que entren y hoy podemos decir que en todas y cada una de las empresas tenemos acuerdos que vienen a dar cumplimiento a lo que habíamos acordado". (E.1977.1).*

La posición de corresponsabilidad sindical con la gerencia, que se adoptó siendo la Junta de Andalucía accionista principal, entronca con el proceso de renovación de dirigentes de Comisiones Obreras en Santana a partir de 1994, a raíz del cual se comenzó a aplicar "otro esquema" en su estrategia sindical. Sin embargo, no deja de ser sorprendente que la idea de corresponsabilidad aparezca en el momento de mayor debilidad de los sindicatos en la fábrica.

*"A partir de ahí [comienzos de la década de los noventa], nuestra estrategia de negociación dentro de Comisiones Obreras es distinta a la que se había llevado. Con otros planteamientos antes era todo asambleario, todo contando con los trabajadores, todo lo que dijeran los trabajadores y a partir de ahí, se marca una estrategia: cómo convencemos a los trabajadores para que esto hay que aceptarlo y cómo hay que verlo y cómo negociamos con la dirección para llegar a ciertos planteamientos.*

### **¿Y por qué no se puede seguir con un movimiento asambleario?**

*No, siempre ha seguido, se ha seguido, lo que pasa es que se ha seguido en otro esquema. Es decir, que antes lo que se proponía era lo que decía la gente y ahora y a partir del 90, lo que se dice es vamos a controlar lo que le decimos a la gente, vamos a dirigirla, antes que era la gente la que nos dirigía a nosotros...*

### **¿Y por qué ese cambio?**

*Pues porque hay un cambio de líderes, hay un cambio de mentalidad dentro de Comisiones Obreras, empieza la línea de Antonio Gutiérrez y se rompe la línea*

del PCE y de Marcelino Camacho, entonces el PCE ha tenido su influencia hasta cierto momento en Comisiones Obreras". (E.1973, ex dirigente de CC.OO.).

Así pues, dada la experiencia de 2001, el Secretario del Comité de empresa en 2003 concebía la corresponsabilidad como la única manera efectiva de defender a los trabajadores:

*"La única manera de incidir y de mejorar las condiciones de los trabajadores es participando en ellas. Porque tú puedes estar en contra de cualquier actuación de la dirección, al final la lleva a cabo y te quedas con el mensaje y con la posición de que estás en contra, pero que estás puteando a los trabajadores. Mientras que si tú tienes la capacidad de poder modificar esa posición, esos planteamientos que te está haciendo la dirección en aras a que redunden en mejorar las condiciones de los trabajadores, yo creo que es mucho más positivo".* (E.1977.1, Secretario del Comité de empresa en 2003).

La privatización parcial llevada a cabo en 2001 constituyó un paso decisivo en el proceso de debilitamiento del mecanismo de mercado interno: en primer lugar, al quedar éste limitado a los trabajadores estables del núcleo de Santana, dedicado a partir de ese momento a tareas de ensamblaje principalmente; en segundo lugar, porque con las prejubilaciones y bajas incentivadas desaparecieron buena parte de aquéllos que habían sido los sujetos beneficiarios de las normas de regulación interna; y el tercer lugar, puesto que las condiciones de traspaso de los trabajadores a las nuevas empresas supusieron el ruptura con el antiguo modo de ordenación del trabajo y su incorporación a formas de gestión laboral en las que apenas cabe la réplica sindical<sup>246</sup>.

La manera en que el proceso fue gestionado (desde su presentación, las condiciones exigidas en la negociación y las presiones para la consecución de un acuerdo ligeramente diferente a la propuesta inicial), así como el resultado final ponen de manifiesto el verdadero calado de esta última crisis: el desmantelamiento de una forma de regular el trabajo que había sobrevivido gracias a la financiación pública. No obstante, la escasa transparencia sobre las condiciones de atracción y de venta a las nuevas empresas parece indicar que el parque de proveedores creado dependería con mucho de las arcas de la Junta de Andalucía. Luego, en principio, el ahorro de dinero público no parece ser la causa principal de la privatización, sino, más bien, el establecimiento de unas condiciones de empleo lo bastante flexibles como para atraer oportunidades de negocio. O dicho en otros términos: finiquitar el caso testimonial

---

<sup>246</sup> Así lo cuenta el encargado de una empresa del parque de proveedores: *"Estas empresas más pequeñas entran y, de hecho, no quieren ni reconocer a los sindicatos [...] No tienen más remedio. Ellos [los sindicatos] también saben que no tienen la fuerza que tenían hace años. Entonces, hacen lo que pueden, pelean [...] Yo recuerdo llamar al Comité: es que ahora viene el Comité y vamos a ver. Te ponía más pronto la nave patas arriba que el copón. Y hoy a mí, que me toca en este caso [como encargado], te dicen algo: pues, mira, me parece muy bien, ya estás tardando. Qué quieres que te diga, ve y los llamas. Porque hoy no tienen la fuerza que tenían"* (E.1978.1).



de Santana como empresa que mantenía una «norma social de empleo»<sup>247</sup> y dar paso a “la de un empleo flexibilizado, que a grandes rasgos se caracteriza por exigir de los trabajadores la constante adaptación a los requerimientos de la competitividad empresarial y de la economía” (Suso, 2006: 136). La Junta de Andalucía en calidad de propietaria y como entidad reguladora resultaba la única instancia capaz de llevar a cabo ese proceso<sup>248</sup>. Los consecuentes riesgos electorales finalmente quedaron minimizados, incluso para los sindicatos implicados. Pues parece que cuando la fatalidad se impone como principio de realidad, el *statu quo* permanece.

El proceso de privatización parcial de 2001 halla su pleno sentido al ponerlo en relación con las consecuencias derivadas de la crisis de 1994, que obligaron a supeditar la gestión laboral a la salvación de la empresa. Ante tan apremiante objetivo, los sindicatos cumplieron su compromiso de participar en las decisiones más controvertidas de la dirección: la expulsión ordenada y regulada de los trabajadores veteranos, la reconversión de grupos profesionales y la gestión de la bolsa de empleo temporal. Así pues, en los siete años transcurridos entre ambas fechas, jalonados por planes empresariales inviables prácticamente desde su publicación, supusieron el drenaje constante de trabajadores (también de cuadros sindicales) y la contratación de temporales con unas categorías creadas *ex profeso*, reduciendo, por un lado, los sujetos beneficiarios de mercado interno de trabajo y, por otro, excluyendo del mismo a las nuevas incorporaciones. De manera que lo ocurrido en este lapso resultó suficiente para asumir colectivamente lo al principio se consideró inaceptable.

El panorama para los trabajadores de Santana dejado tras esta última crisis puso de manifiesto en lo concreto una tendencia dibujada a nivel general: el aumento de la heterogeneidad de los intereses generados por la gestión de la mano de obra y, por tanto, unas organizaciones sindicales sujetas a mayores contradicciones que terminan desarrollando la labor de gestoras de servicios socio-laborales. El proceso de privatización parcial ha constituido otro episodio en el debilitamiento de los resortes de la solidaridad obrera. En este sentido, un trabajador jubilado de Santana en 2001 afirmaba: “*El movimiento obrero en Santana se lo han cargado últimamente*”. Un hecho consumado con la jubilación objetiva y simbólica de la generación de

---

<sup>247</sup> La norma social de empleo predominante en Europa en los años sesenta se caracteriza por: “el empleo asalariado, estable a tiempo completo, acogido a algún convenio colectivo de rama, con perspectivas de promoción, inscrito en una tendencia a cierta homogeneización y universalización de las condiciones de trabajo y ligado a medidas de protección social. El ciclo de vida laboral mayoritario era largo y sin interrupciones desde el inicio de la vida laboral hasta la jubilación” (Prieto, 1999: 17).

<sup>248</sup> Así, las palabras del viceconsejero de empleo fueron contundentes en este sentido: “con la situación actual nadie quiere venir, luego habrá que pactar qué se privatiza para que haya socios”. (El País, 29-11-2000). Meses más tarde se reiteraba: “Los sindicatos insisten en mantener las condiciones actuales que recogen el convenio colectivo de Santana. El viceconsejero califica la postura como «alejada de la realidad»” (El País, 12-01-2001).

los líderes sindicales: la generación que construyó el movimiento obrero en Santana. Esa generación, que en términos análogos a los que Beaud y Pialoux formulan para los trabajadores de la Peugeot de Sochaux, dispuso de capital político (los partidos «obreros» y sindicatos), de un conjunto de recursos culturales (asociaciones de referencia sin vergüenza a la palabra obrero) y simbólicos (el orgullo de pertenencia de clase) que les permitió defenderse colectivamente de la dominación económica y cultural (1999: 417<sup>249</sup>).

Sin embargo, estos mismos hechos observados desde fuera de la fábrica han contribuido a paliar el efecto de la progresiva desaparición de Santana como enclave industrial, al redefinir un nuevo contexto en el que en primer lugar, las jubilaciones han mantenido las rentas (o la capacidad de compra) generadas por los trabajadores de Santana. En segundo lugar, Santana ha seguido generando empleo, aunque sin la estabilidad deseable, a través del dinamismo de la bolsa de contratación temporal. Y en tercer lugar, la estrategia de diversificación productiva iniciada en 2003 por la que se mantienen acuerdos con Construcción y Auxiliar de Ferrocarril (CAF) para la producción de trenes, con Gamesa y Aemsa para la fabricación de aerogeneradores y con la empresa israelí Ene-t y el grupo navarro Enhol en 2007 para la elaboración de componentes de la industria termosolar ofrecen la posibilidad de un futuro industrial, diluyendo la dependencia real y simbólica con respecto a Santana como fabricante de coches.

En este sentido, por lo que respecta a la actividad automotriz de la empresa, la viabilidad del producto propio pasaba inevitablemente por la búsqueda de un socio tecnológico que permitiera desarrollar el PS10 (Anibal) de acuerdo a la normativa de emisiones exigida. Así, en 2004, la asociación con AM General, propietaria de la versión militar del Hummer, quedó en mero intento. Dos años más tarde, en 2006, el proyecto fructificó con Iveco, división de vehículos industriales de la firma italiana Fiat. Éste introduciría mejoras en el motor y suministraría las cajas de cambio y las transmisiones. La base del Anibal y unos retoques de diseño italiano culminaron en el Massif que, aun bajo otra denominación, Iveco comercializaría también en España. Sin embargo, a pesar de que las previsiones para obtener rentabilidad de este producto en 2008 se fijaron en más de 5 mil unidades, la producción de Santana sólo alcanzó 4514 unidades, poniendo, de nuevo, en tela de juicio las perspectivas de continuar con este tipo de producción.

---

<sup>249</sup> Los autores aclaran explícitamente que su intención con estas palabras está lejos de “ceder a la ilusión retrospectiva y anacrónica de una edad de oro obrera –la condición obrera ha sido siempre una condición sufrida, sometida a la necesidad” (Beaud y Pialoux, 1999: 417).

## 8.6. Últimos apuntes

La dirección de Santana presentó un Expediente Temporal de Regulación de Empleo por falta de pedidos en octubre de 2008. Meses antes, los sindicatos habían llegado a un acuerdo con la empresa, que se hacía extensivo a los trabajadores del parque de proveedores, para garantizar el mantenimiento de condiciones laborales y sociales. Entre lo pactado cabe destacar la posibilidad de aplicar planes de prejubilación para los trabajadores trasvasados a punto de ingresar en la cincuentena.

Tras el ERE de Santana, todas las empresas del parque de proveedores presentaron uno propio con unas condiciones análogas. En febrero de 2010, se materializó el despido de los trabajadores de una de estas empresas dedicada a la fabricación de matrices. Se confirmaba, de este modo, el fracaso en la consecución de la diversificación de la cartera de pedidos perseguida con la creación del parque de proveedores. La oferta de compra por parte de la italiana Iveco en junio de 2008 había generado ciertas expectativas de futuro sobre la factoría, sin concretarse a finales de 2010 (la opción de compra expiraba en diciembre). Sin embargo, la certeza del incumplimiento de las previsiones irreales de mejora de la situación y el mantenimiento de los balances negativos en la contabilidad<sup>250</sup> dieron lugar a la ampliación del ERE hasta julio de 2009 y el acuerdo para la aplicación de otro durante 33 semanas del 2010: la inactividad asegurada durante más de la mitad del año.

Este último ERE en Santana cobró un significado especial, puesto que, más allá de aplicarse como instrumento para soportar la situación de crisis económica instalada, actuaba como una herramienta necesaria para terminar con la actividad de fabricación de automóviles. De modo que, ante la carencia de pedidos en situación de crisis y la pérdida definitiva del contrato de cesión tecnológica para la fabricación de Suzuki en septiembre de 2009, las expectativas de Santana como fabricante de vehículos se reducían al Anibal-Massif y a la fabricación de vehículos industriales ligeros de emergencia en colaboración desde 2007 con la firma Iturri.

Los derechos laborales recortados para los que permanecieran en su empleo, el despoblamiento como una de las consecuencias diferidas, pero inapelables, que sobre la comarca dejará el abundante contingente de jóvenes jubilados y el tipo de empleos que se han generado al calor de las subvenciones de la Junta de Andalucía no constituyen una base firme para el futuro industrial de la zona. En aquel momento ya se tenía constancia de dos hechos: que las previsiones más optimistas de las nuevas actividades implantadas distaban en mucho igualar las cifras de empleo que tuvo Santana y que éste se realizaba en peores condiciones laborales<sup>251</sup>.

---

<sup>250</sup> Las pérdidas en 2006 ascendieron a casi cuatro mil millones de pesetas.

<sup>251</sup> “Los sindicatos solicitan que se aplique la subida del convenio [del metal, por el que se rigen buena parte de las empresas del parque de proveedores] en todos los conceptos, lo que supondría en torno

No obstante, las casi cinco décadas de experiencia industrial de Santana en contextos diferentes muestran, aparte del necesario impulso promovido desde la Administración pública, el potencial infrutilizado de los recursos propios tales como la cualificación de los trabajadores, el talento procedente de la nueva fuerza de trabajo formada en ingenierías de la Escuela Politécnica de Linares y la tradición de la clase obrera que estigmatizada como un estorbo para el desarrollo económico y social, más bien pueda considerarse como el resultado de una sociedad estructurada y formada en los asuntos públicos.

---

al cinco por ciento, mientras que la empresa se limita sólo al 2,9 por ciento del salario base. Más aún, pese a haberse alcanzado un acuerdo al respecto con el Comité de empresa, días después la dirección lo supeditaba unilateralmente al mantenimiento del índice de absentismo por debajo del uno por ciento” (Diario Jaén, 19-02-2003).

## Capítulo 9

# Conclusiones

### 9.1. El origen Santana

El presente trabajo tiene por objetivo la comprensión de la gestión de la fuerza de trabajo en una empresa emblemática de la provincia de Jaén. Conocer su recorrido histórico durante los casi cincuenta años que abarca el periodo objeto de investigación (1955-2001) significaba estudiar el desarrollo económico-industrial de la empresa, empezando por el contexto económico-social de Linares y su provincia: un territorio débilmente industrializado de pasado minero con una economía subdesarrollada. Los orígenes de Santana se remiten a la política industrial del gobierno franquista a mediados de los cincuenta. El economista Arias Quintana fue el encargado de llevar a cabo un estudio diagnóstico de la situación de aquel entonces para, identificados los principales problemas que hacían de la provincia de Jaén una de las más pobres de España, promover un plan de desarrollo económico e industrial que promocionara las potencialidades de la zona: el Plan Jaén de 1953.

Linares se consideró el entorno adecuado para ubicar la fábrica de maquinaria agrícola, entre los varios proyectos contenidos en el Plan, aprovechando su tradición de talleres mecánicos. Mediada la década de los setenta, era patente el relativo fracaso en la consecución de los objetivos del Plan Jaén. Los motivos principales se hallan en la insuficiente dotación presupuestaria para los proyectos ofertados y la falta de respuesta de una iniciativa privada aquejada de demasiadas dificultades –para abastecerse, por ejemplo– y sin perspectivas atrayentes. Una situación agravada por la falta de repercusión del entramado industrial sobre la actividad del resto de los sectores capaz de impulsar cierto dinamismo económico. La política de «polos de desarrollo» impulsada a comienzos de los sesenta, relegó a Jaén de esta estrategia industrial.

Así pues, Santana resultó una consecuencia positiva de las disposiciones gubernamentales del momento: la intervención política directa será recurrente en la historia de Santana.

## 9.2. El desarrollo de Santana Motor en el contexto de su sector productivo

Si la política industrial del franquismo constituye un elemento fundamental con el que comprender el contexto del origen de Santana, otro se encuentra en su sector productivo. Así pues, el desarrollo de la industria del automóvil en España en el periodo objeto de estudio ofrece los rasgos propios del sector, compartidos en buena medida con la economía española, que permiten ubicar a Santana en su actividad productiva.

Santana inició su actividad en 1955, gracias al proyecto adjudicado al ingeniero del ICAI Antonio Sáez de Montagut, representante de los intereses del Banco Hispano-Americano, que contaba con el aval de las autoridades falangistas del momento. La empresa Metalúrgica Santana (llamada así por la finca sobre la que se alzó la factoría) en su comienzo basó su actividad empresarial en la comercialización y progresiva producción de maquinaria agrícola sujeta a patentes extranjeras. Estos acuerdos fueron completados con la firma inglesa Rover para la fabricación de su todoterreno en España a partir de 1958. Dos años más tarde, las halagüeñas perspectivas se vieron confirmadas con la fabricación de engranajes para Citroën.

La relación con la compañía inglesa hizo posible la introducción en Santana de importantes elementos de la producción industrial en cadena. A principios de la década de los sesenta, se impulsó el taller de utillaje, estimulado por el proceso de nacionalización de componentes. Sin embargo, en esta etapa, las decisiones empresariales no respondían a criterios de estricta rentabilidad económica.

En Santana, desde mediados de los setenta, las Memorias de la empresa advertían de las dificultades económicas, de manera que su buena marcha había dependido de las facilidades y ventajas otorgadas por la intervención del Estado. En el momento en que los pilares sobre los que se asentaba la economía española comenzaron a debilitarse, la marcha de Santana también se resintió.

El clima laboral de enfrentamiento en el contexto de crisis económica a finales de los setenta desembocó en la huelga de 1977. La dirección de Santana reaccionó con un gran conservadurismo ante estos momentos de incertidumbre. Al inicio de los ochenta, como parte de los procesos de reestructuración de las compañías en los ochenta, Citroën retiró a Santana su pedido de cajas de cambio. La pérdida del producto más avanzado tecnológicamente en aquel momento generó un importante excedente de empleo, que motivaría la aplicación del primer Expediente de Regulación, participando de este modo de una práctica generalizada desde 1980 en todas las empresas del sector. Tras décadas de crecimiento y mantenimiento del empleo, a partir de este momento la plantilla comenzó un descenso ininterrumpido. Al mismo tiempo, la dirección puso en marcha procesos de reestructuración productiva, externalizando a través de la subcontratación algunas actividades como la limpieza, el

servicio de vigilancia o el mantenimiento. En esta misma línea, a partir de los ochenta, se impulsó la creación de empresas auxiliares, aunque este proceso de descentralización productiva no guarda comparación, ni en extensión ni en profundidad, con procesos análogos aplicados por otras empresas del sector.

En 1982, la dirección de Santana alcanzó un acuerdo con Suzuki para fabricar sus productos. En ellos se depositó la esperanza de terminar con estos años de incertidumbre. La multinacional japonesa pretendía acceder al mercado europeo a través de este enclave en España. La introducción de tecnología japonesa llevada a cabo a partir de este momento supuso un momento de revitalización de la empresa tras años de estancamiento en este ámbito. Sin embargo, en Santana hasta principios de los años 90 no se culminaron las instalaciones más importantes e innovadoras para la fabricación de los modelos Suzuki. La pérdida de importancia del taller de utillaje muestra la intención de Suzuki de dominar tecnológicamente la factoría linarense. La nueva etapa de Santana como productora de Suzuki se halló pergeñada de las contradicciones generadas por los intentos de los japoneses por cambiar el sistema productivo sin la necesaria renovación tecnológica y organizativa.

En 1993, dada la persistencia de los malos resultados económicos y la insatisfacción de la exigencia de reformas encaminadas fundamentalmente a una drástica reducción de la plantilla, la multinacional japonesa barajó seriamente la posibilidad de abandonar Santana, aduciendo que producir en la factoría linarense no les resultaba rentable en comparación con sus plantas de Hungría y la India. Aquel año, el quebrantó económico alcanzó casi los 5.000 millones de pesetas, que propició la primera reducción de capital en la historia de Santana, un descenso que se profundizó en 1994. La insostenibilidad financiera de la empresa propició la suspensión de pagos en febrero de ese mismo año, y con ella, la mayor crisis en la historia de Santana. La movilización social encabezada por los sindicatos forzó a la Administración autonómica a sobrepasar el papel de árbitro en el conflicto. De modo que en 1995 la Junta de Andalucía terminó por hacerse con el control de la empresa, tras el traspaso de las acciones de Suzuki a la Sociedad para la Promoción y Reconversión Económica de Andalucía, SOPREA, S.A., convirtiéndose Santana en una empresa de capital público, que continuaría con la fabricación de modelos Suzuki, gracias al contrato de licencia tecnológica y de distribución.

A partir de este momento, año tras año, se fueron sucediendo planes industriales con los objetivos permanentes de reducir la dependencia tecnológica y comercial con respecto a la multinacional japonesa –sin cumplirse jamás– y ampliar la gama de productos que permitieran asegurar la continuidad de la actividad en Santana.

Los siete mil millones de pesetas de pérdidas en 2000 pusieron de manifiesto la insostenibilidad financiera de Santana y dieron lugar al Plan de Acción Santana, que suponía el comienzo del fin del enclave industrial linarense tal y como se le había



conocido hasta el momento. Esta reestructuración corporativa suponía la escisión de Santana en varias partes: una empresa núcleo encargada del montaje del vehículo y tareas de comercialización y otra gran empresa denominada “Componentes y Útiles del Sur”, que sería subdividida en función de las partes que obtuvieran comprador. El consecuente ajuste de plantilla se realizó a través de la aplicación de bajas incentivadas, prejubilaciones y el traspaso de los trabajadores seleccionados hacia las partes susceptibles de privatización: la pérdida de empleo en el interior de la fábrica superó el 62%.

La Junta de Andalucía inició en 2003 una estrategia de diversificación productiva, promoviendo alianzas con empresas como CAF para la producción de trenes, Gamesa y Aemsa para la fabricación de aerogeneradores y con Ene-t y Enhol para la elaboración de componentes de la industria termosolar. En 2008, se presentó un ERE para Santana, al que le siguieron el resto de empresas del parque de proveedores. Un año después, finalizó la fabricación de Suzukis y se volvió a prorrogar la inactividad. En 2010 se publicó el Plan Futuro-Linares que significó la desaparición de Santana.

### **9.3. Las relaciones laborales y el desarrollo de la negociación colectiva en Santana**

El carácter de gran empresa de la planta linarense, obligada desde sus inicios a contar con órganos de representación sindical y con mecanismos formales para la negociación colectiva, propició la aparición del movimiento obrero más organizado e importante de la provincia. De ahí la importancia de estudiar la negociación colectiva en esta empresa.

El estudio ha puesto de manifiesto el desarrollo de una serie de etapas en su negociación colectiva, diferenciadas a la luz de varios factores interrelacionados entre sí: en primer lugar, la propia evolución empresarial de la factoría, en segundo lugar, el ordenamiento jurídico en materia laboral y de negociación colectiva como marco de referencia de cada momento, y en tercer lugar, las estrategias de los actores laborales en la planta. Todos estos elementos han condicionado fuertemente los temas objeto de negociación y el devenir de las relaciones laborales en Santana.

La primera de las fases identificada comprende desde 1963, año del primer convenio, hasta el convenio de 1976, el último pacto antes de la democracia. Sin embargo, para explicar esta etapa ha sido preciso tener en cuenta aspectos nucleares que proceden de la Reglamentación Nacional del Trabajo de 1946, correspondiente al primer periodo franquista. El análisis de las normativas de los convenios muestra su escasa innovación con respecto a lo dispuesto en la Reglamentación Nacional y las posteriores ordenanzas laborales en aspectos fundamentales para la instauración y el

funcionamiento del mercado interno de trabajo (categorías profesionales, acceso a la empresa o promoción).

En las condiciones de una gran empresa arraigó la tradición organizativa de los trabajadores del metal. Algunos jóvenes obreros, nacidos en torno a los años cincuenta e incorporados al mercado de trabajo durante la década de los sesenta, muchos de ellos antiguos alumnos de las Escuelas de la Sagrada Familia (SAFA) y sin conexión directa con movimientos obreros anteriores a la guerra civil, tomaron la iniciativa de la movilización obrera en la factoría. La propia acción del movimiento obrero tuvo un lugar destacado en la crisis del régimen franquista. Sin embargo, el sistema de relaciones laborales construido a partir de la transición a la democracia no lo sería *ex novo*, como bien pone de manifiesto la escasa innovación normativa de los convenios colectivos. En este contexto se inicia la segunda etapa de la negociación colectiva en Santana, que comprende los nueve años transcurridos desde el primer convenio de la democracia en 1978 al Plan de futuro de 1987, llevada a cabo bajo el influjo de la llamada concertación social. La implantación de los sindicatos en la empresa y el comienzo de las crisis sucesivas, que dieron lugar a la aplicación de otros tantos ERE, fueron los elementos sobre los que giraron las negociaciones en la década de los ochenta.

Sin Pactos generales de referencia, los acontecimientos propios de Santana guiaron la negociación durante la tercera etapa (1990-1994). En este periodo se dictaminó la reforma de algunas normas importantes para la gestión de la fuerza de trabajo, aunque la multinacional japonesa la estimó insatisfactoria. Suzuki incumplió los compromisos de inversión tecnológica y productiva adquiridos. En 1994 hizo efectiva su amenaza de abandonar la empresa.

En esta cuarta etapa de la negociación colectiva, la planta de Linares, convertida tras la crisis de 1994 en una empresa de titularidad pública, se afanó en conseguir la estabilidad. En esta etapa se llevó a cabo el ajuste de la plantilla a través de dos instrumentos interrelacionados: las prejubilaciones y la contratación masiva de temporales.

Dos años después, a finales de 2000, la persistencia de los malos resultados económicos condujo a la presentación de un plan de reestructuración empresarial: se iniciaba la quinta etapa en la negociación colectiva. Ésta se disgregó, de modo que el convenio de Santana sólo se aplicaría al núcleo, mientras que las empresas surgidas de la privatización adoptaron convenios de ámbito general –en contradicción con la tendencia hacia la negociación descentralizada–, que supusieron un recorte sustancial en las mejoras contenidas en el convenio que había regido en la factoría. Asimismo, la multiplicación de intereses en una situación compleja de por sí supuso un debilitamiento de la fuerza sindical, que a partir de ese momento debería coordinar la acción de varios comités de empresa.

Las necesidades perentorias generadas por las crisis que han hostigado el desarrollo de Santana han lastrado la historia de las negociaciones. La prioridad de la supervivencia de la actividad de la empresa ha relegado aspectos que de otro modo hubieran enriquecido los convenios y las relaciones laborales, tales como el desarrollo tecnológico o la reorganización del trabajo. El hecho de que en última instancia las principales conquistas de un pacto colectivo radiquen en el mantenimiento del poder adquisitivo y la conservación del empleo constituyen no sólo un indicador de pobreza de contenido, sino de las determinaciones con las que se ha desarrollado la negociación colectiva en España, pues, ante la pérdida continua de poder adquisitivo desde los años ochenta, los sindicatos han centrado sus reivindicaciones en lo más básico. La ampliación de contenido que, a partir de 1996, supusieron los acuerdos sobre las condiciones para la realización de contrataciones temporales, no implicó un enriquecimiento de la negociación en sí misma, sino un intento por evitar el mal mayor, el cierre de la empresa.

El principio de regulación y protección de la negociación colectiva en las relaciones laborales se debilita cuando el proceso negociador se diversifica, las relaciones laborales se individualizan y el poder efectivo de los sindicatos se menoscaba. Santana contaba con organizaciones sindicales con capacidad para hacer cumplir lo pactado, pero este poder quedó notablemente debilitado tras la privatización parcial de 2001.

#### **9.4. El mercado interno de trabajo: un concepto útil, una práctica compleja en su implantación en Santana Motor**

Santana adoptó al comienzo de su andadura para regular y ordenar el trabajo la forma impuesta desde la normativa estatal recogida en la Regulación Nacional del Trabajo, que remite al concepto de Mercado Interno de Trabajo (MIT). En este trabajo el mercado interno de trabajo se entiende como una realidad institucional plasmada en un sistema de prácticas de gestión de la mano de obra en un contexto concreto de relaciones laborales. En el texto el MIT aparece como un concepto y en otros casos como una realidad empírica: la gestión concreta aplicada a los trabajadores en Santana Motor. De modo que, asumiendo cierto riesgo de eclecticismo, la estrategia analítica no consiste en comprobar la adecuación de Santana a un «modelo ideal» de MIT, sino en indagar sobre los determinantes de las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en la fábrica de Santana y su incidencia sobre el conjunto de los trabajadores contratados a lo largo de más de cuatro décadas.

En España los mercados internos de trabajo como formas de gestión paternalista de personal se hallaban implantados en las grandes empresas principalmente desde la mitad del siglo XIX. Sin embargo, durante la dictadura franquista tales prácticas adquirieron rango de ideología oficial en el marco de una relación salarial

caracterizada por la prohibición legal de los sindicatos y la inexistencia del derecho de huelga. Así, las especificidades del «pseudofordismo» español permitieron a las empresas “captar todas las ventajas de la estabilidad laboral sin tener que hacer frente a la insurgencia obrera” (Recio, 1988: 211).

En Santana, como en el resto de la España de la postguerra, la escasez de profesionales cualificados en la industria frente a la abundancia de mano de obra sin apenas formación marcó las estrategias de aprovisionamiento del personal necesario (Fernández Steinko, 1997). Los incentivos para la atracción de cada uno de los segmentos de la plantilla dependieron de las expectativas derivadas de sus condiciones de vida. Así, los directivos cooptados en ambientes de la falange y los ingenieros del ICAI recibieron altos honorarios que los incorporaban a la élite local; los trabajadores procedentes de otras empresas industriales percibieron mayores salarios, el acceso a recursos escasos como la vivienda y la posibilidad de una carrera ante sí; mientras que para los trabajadores de origen rural el empleo en Santana significó la salida de la precariedad laboral propia de un entorno en el que la emigración constituía prácticamente la única vía de mejora social en aquel momento. Estos últimos desempeñaron las tareas de menor cualificación del proceso productivo del Land Rover, que, fabricando en régimen de casi monopolio, permitió el diseño de puestos estables y rutinarios.

Las generaciones educadas en las Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia (SAFA) completaron la necesidad de trabajadores con formación industrial. Las familias de origen de estos trabajadores, criados en las condiciones de penuria económica y social de la postguerra, consideraban que Santana suponía una oportunidad inequívoca de mejora social, de modo que el ingreso en la SAFA era un paso decisivo en la consecución de dicho objetivo.

Mientras el convenio entre Santana y las Escuelas profesionales se mantuvo para asegurarse el aprovisionamiento de mano de obra cualificada, la SAFA fue un espacio de socialización política alternativa y de formación social y humanista para sus alumnos, participando así de la ruptura con la doctrina oficial de la Iglesia de aquel momento. La representación más acabada de la crítica social promovida por la SAFA culminó en la organización del grupo de alumnos de la Vanguardia Obrera, que terminaría por convertirse en oposición al régimen franquista.

El flujo de aprendices desde las Escuelas de la SAFA se prolongó desde 1958 hasta 1973. En aquel momento, cubiertas ya las necesidades de formación de la empresa, la dirección de Santana rompió el convenio de colaboración arguyendo que la SAFA constituía una cantera de sindicalistas. A partir de entonces, el perfil formativo de los trabajadores que Santana contrataba cambió –tal y como se comprueba en la comparación de trayectorias laborales.

El funcionamiento del MIT en cuanto generador entre los trabajadores de expectativas, estrategias y normas informales colectivas, así como códigos grupales de comportamiento construidos como un sistema de prácticas cotidianas revela la dimensión cualitativa de este dispositivo encarnado, así, en la vida cotidiana en la fábrica.

### **9.5. El mercado interno de trabajo en Santana en el nuevo sistema de relaciones laborales a partir de la democracia**

En la segunda etapa distinguida en el desarrollo del mercado interno de trabajo en Santana (1976-1993), éste se hallaba plenamente establecido sin el concurso de instancia alguna de representación autónoma de los trabajadores. Este periodo se inicia, pues, con la aparición del movimiento obrero organizado en Santana y la consiguiente huelga de 1977, que –como se ha visto– constituye el hecho fundacional del sindicalismo en Santana tras años de actividad clandestina.

Atendiendo a las trayectorias que dibujan los entrevistados, el mercado interno de trabajo resulta una relación estable basada en un mecanismo racionalizador del poder que, al codificar normas, hace predecibles los comportamientos y aceptables sus consecuencias. En este sentido, los resultados de las carreras descritas, algunas de más de cuarenta años, muestran cómo ascienden aquéllos que *a priori* estaban en condiciones de hacerlo. De modo que, con respecto a la promoción, el MIT funciona como un mecanismo de gestión de aspiraciones (las de progresar, en general) y de sanción de realidades (los obreros directos ascienden poco en la escala de las categorías, sobre todo en relación al grupo profesional de los haberes). No obstante, la construcción de la estructura de la empresa en función de categorías profesionales y niveles salariales hace posible matizar los efectos devastadores de la escasa promoción real de los trabajadores. Pues, tal y como quedó recogido en el análisis de la normativa de promociones, una misma categoría puede ir asociada a más de un nivel salarial. Sin embargo, y aun así, se observa que los obreros directos se ubicaban en mayor proporción en los niveles salariales más bajos. De manera que, en última instancia, la percepción de mejoras en la estructura jerárquica para la mayoría de los trabajadores, lejos de depender de sus estrategias individuales, se halla ligada al factor colectivo encarnado en la capacidad de negociación de unos sindicatos, cuyo poder descansa, a su vez, en la pervivencia del mercado interno de trabajo.

### **9.6. La paulatina desaparición de la norma social de empleo o el debilitamiento del mercado interno de trabajo en Santana Motor**

La última etapa en el desenvolvimiento del MIT en Santana comienza con la aplicación de una serie de reformas dispuestas en el Laudo de 1993, aunque iniciadas con los Acuerdos de Futuro de 1990. Éstas se proponían fomentar un uso más

flexible e intenso de la fuerza de trabajo. No obstante, tal y como se ha visto en el análisis de la negociación colectiva en la empresa, las medidas de orden productivo e industrial previstas en el Laudo no tuvieron lugar. La grave situación económica de la empresa y la firme determinación de Suzuki en abandonar el enclave de Linares provocaron la mayor amenaza del cierre de Santana en toda su historia. La presión social organizada por los sindicatos fue determinante para que la Junta de Andalucía se hiciera cargo de la empresa, pasando a ser una firma de titularidad pública.

La excepcionalidad de las circunstancias permitió a la nueva dirección acometer una gestión laboral que, sin embargo, antes había encontrado enormes obstáculos por parte de los sindicatos. Dos instrumentos destacan sobremedida en esta etapa: los procesos de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas y la contratación masiva de mano de obra temporal.

Los trabajadores veteranos eran conscientes de que el cambio generacional representado por los eventuales implicaba la sustitución de unas condiciones de trabajo por otras. Este hecho truncaba la esperanza en la mejora constante de las condiciones de vida, dado el abrupto final de sus carreras y la dificultad de proseguir el ascenso social a través de sus hijos.

A finales de 2000, la Administración autonómica publicó un Plan de reestructuración que implicaba la privatización parcial de Santana. La empresa quedaría dividida entre un núcleo dedicado a las labores de ensamblaje y las naves adyacentes gestionadas por futuros compradores con el fin de diversificar la cartera de clientes.

La relevancia de este Plan se halla en sus consecuencias, a saber: en primer lugar, el MIT quedaba limitado a los trabajadores estables del núcleo de Santana; en segundo lugar, en este momento las reducciones de personal a través de las prejubilaciones y las bajas incentivadas supusieron la desaparición de buena parte de aquéllos que habían sido los sujetos beneficiarios de las normas de regulación interna; y en tercer lugar, las condiciones de traspaso de los trabajadores a las nuevas empresas implicaron la ruptura con el antiguo modo de ordenación del trabajo (contratación *ex novo*, pérdida de complementos retributivos, en algún caso, nueva escala salarial y, en todos ellos, renuncia a acogerse al convenio de la empresa en favor del siderometalúrgico de la provincia de Jaén).

El último ERE en Santana cobra un significado especial, puesto que, más allá de aplicarse como instrumento para soportar la situación de crisis económica instalada, actúa como una herramienta necesaria para terminar con la actividad de fabricación de automóviles. De modo que, ante la carencia de pedidos en situación de crisis y la pérdida definitiva del contrato de cesión tecnológica para la fabricación de Suzuki en septiembre de 2009, las expectativas de Santana como fabricante de vehículos se reducían al Anibal-Massif, aunque Iveco no se había pronunciado a finales de año sobre la opción de compra que expira en diciembre de 2010, y a la fabricación

de los vehículos industriales ligeros de emergencia en colaboración desde 2007 con la firma Iturri.

A principios de 2011 se publicó el Acuerdo para la activación del Plan Linares Futuro. El volumen de empleo que se estimaba generar con las actividades propuestas ascendía a 100 puestos de trabajo, frente a los 1341 trabajadores que eran despedidos en ese momento. El Plan Linares Futuro se inscribe dentro del proceso de finiquitar Santana, que comenzó, como mínimo, en 2001, y terminó en 2011. Asistimos al fin de una empresa cuya dirección no encontró una fórmula de rentabilidad en un sector especialmente competitivo, y que ha sobrevivido gracias a la inyección de dinero público. Poco a poco se ha ido finiquitando a las generaciones de trabajadores que juntos lograron mejorar sus condiciones de vida y ser representantes excepcionales de la norma social de empleo.



## *Listado de abreviaturas*

ABI: Acuerdo Básico Interconfederal.  
AES: Acuerdo Económico y Social.  
AI: Acuerdo Interconfederal.  
AICV: Acuerdo Interconfederal de Cobertura de Vacíos.  
AIEE: Acuerdo Interconfederal de Estabilidad en el Empleo.  
AINC: Acuerdo Interconfederal de Negociación Colectiva.  
AMCE: Acuerdo para la Mejora del Crecimiento y el Empleo.  
AMI: Acuerdo Marco Interconfederal.  
ANE: Acuerdo Nacional de Empleo.  
ANFAC: Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones.  
CC.OO.: Comisiones Obreras.  
CD: Comisión Deliberadora.  
CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales.  
CES: Consejo Económico y Social.  
CGT: Confederación General del Trabajo.  
CKD: Completely Knocked Down.  
CSI-CISF: Central Sindical Independiente y de Funcionarios.  
CNT: Confederación Nacional del Trabajo.  
COS: Coordinadoras de Organizaciones Sindicales.  
CT: Consejo de Trabajadores.  
DAO: Disposición Arbitrales Obligatorias.  
DEA: Diploma de Estudios Avanzados.  
ENASA: Empresa Nacional de Automóviles, S.A.  
ERE: Expediente de Regulación de Empleo.  
ETT: Empresa de Trabajo Temporal.  
FP2: Formación Profesional, segundo ciclo.  
GM: General Motors.

HAB: Haberes.  
HOAC: Hermandad Obrera de Acción Católica.  
INE: Instituto Nacional de Estadística.  
INI: Instituto Nacional de Industria.  
JOC: Juventud Obrera Cristiana.  
MCE: Movimiento Comunista de España.  
MIT: Mercado Interno de Trabajo.  
MOD: Mano de Obra Directa.  
MOI: Mano de Obra Indirecta.  
MSA: Metalúrgicas Santa Ana.  
NOC: Normas de Obligado Cumplimiento.  
ORT: Organización Revolucionaria de los Trabajadores.  
OSE: Organización Sindical Española.  
PAS: Plan de Acción para Santana.  
PCE: Partido Comunista de España.  
PECOS: Países Europeos de Europa Central y Oriental.  
PPO: Promoción Profesional Obrera.  
PTE: Partido de los Trabajadores de España.  
RRI: Reglamento de Régimen Interno.  
SAFA: Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia.  
SERCLA: Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales en Andalucía.  
SOPREA: Sociedad de Promoción y Reconversión Económica de Andalucía.  
TO: Técnico de Organización.  
UDPE: Unión Democrática de los Pueblos de España.  
UGT: Unión General de Trabajadores.  
USO: Unión Sindical Obrera.  
UTI: Sindicato pro-dirección de Santana, refundado de un antiguo sindicato de cuadros.  
VO: Vanguardia Obrera.  
VOJ: Vanguardia Obrera Juvenil.  
VOS: Vanguardia Obrera Social.  
VW: Volkswagen.

## Bibliografía

- Alaluf, M. y Stroobants, M. (1994): “¿Moviliza la competencia al obrero?”, en *Revista europea de formación profesional*, nº 1, pp. 46-55.
- Almendros Morcillo, F., Jiménez-Asenjo, E., Pérez, F. y Rojo, E. (1978): *El sindicalismo de clase en España (1939-1977)*, Barcelona, Ediciones Península.
- Alonso, L.E. (1995): “Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa”, en Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (coords), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid, Síntesis, pp. 225-240.
- (1998): *La mirada cualitativa en sociología*, Madrid, Fundamentos.
- Alós-Moner, R. y Lope, A. (1995): “Los sindicatos en los centros de trabajo”, en Miguélez, F. y Prieto, C. (dir. y coord.), *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 233-250.
- Álvarez Gil, M.J. y González de la Fe, P. (1997): “La internacionalización de Seat. De Zona Franca a Martorell pasando por Wolfsburg”, *Economía Industrial*, nº 315, pp. 151-169.
- Anfac (2009): Memoria Anual 2008.
- (2010): *Informe*, nº 30, abril.
- Aragón Medina, J. (1997): “El valor del acuerdo: notas sobre los acuerdos interconfederales para la estabilidad en el empleo y la negociación colectiva”, en *Cuadernos de relaciones laborales*, nº 10, pp. 221-224.
- Arias Quintana, J. (1951): “Una investigación sobre las causas y remedios del paro agrícola y otros problemas de la economía de Jaén”, *Cuadernos de información económico-social*, nº 1, Jaén, Diputación provincial de Jaén, pp. 9-105.
- Arruñada, B. y Vázquez, X.H. (2005): “La fabricación subcontratada y el futuro del sector del automóvil”, *Economía Industrial*, nº 358, pp. 79-85.
- Aznar Sampedro, S. (2000): *Historia económica de una empresa de automóviles: Santana Motor, S.A. (1955-1996)*, Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, inédita.
- (2002): *Historia de la empresa Santana*, Jaén, Diputación Provincial de Jaén.

- Babiano Mora, J. (1993): “Las peculiaridades del fordismo español”, en *Cuadernos de relaciones laborales*, nº 3, pp. 77-94.
- (1995): *Emigrantes, cronómetros y huelgas*, Madrid, Siglo XXI.
- (1998): *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España (1938-1958)*, Madrid, CES.
- Bangemann, M. (1997): “La política de la Unión Europea en el sector del automóvil”, *Economía Industrial*, nº 314, pp. 19-25.
- Barciela, C. (2003): “Guerra civil y primer franquismo”, en Comín, F. *et al.*, *Historia económica de España. Siglo X-XX*, Barcelona, Crítica, pp. 331-367.
- Barragán Moriana, A. (2003): “La COAN y la política de «concertación social» en Andalucía: dos décadas de «sindicalismo de clase» (1977/1997)”, en Martínez Foronda, A. (coord.), *La conquista de la libertad. Historia de las Comisiones Obreras en Andalucía (1962-2000)*, Cádiz, Fundación de estudios sindicales, pp. 609-681.
- Beaud, S. y Pialoux, M. (1999): *Retour sur la condition ouvrière*, París, Fayard.
- Becker, G.S. (1983): “Inversión en capital humano”, en Toharia, L. (comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*, Madrid, Alianza Editorial, pp. 39-63.
- Bermudo de La Rosa, M. (1996): *SAFA, medio siglo de educación popular en Andalucía. Historia de las escuelas profesionales de la Sagrada Familia (1940-1990)*, Jaén, Universidad de Jaén-Ediciones Octaedro.
- Berger, P. (1999): *Risa redentora. La dimensión cómica de la experiencia humana*, Barcelona, Kairós.
- Bernal, A.M. y Parejo, A. (2001): “La economía andaluza: atraso y frágil vertebración”, en Germán, L. *et al.*, *Historia económica regional de España. Siglo XIX y XX*, Barcelona, Crítica, pp. 299-330.
- Bertaux, D. (1993): “La perspectiva biográfica: validez metodológica y potencialidades” en Santamarina, C. y Marinas, J.M., *La historia oral: métodos y experiencias*, Madrid, Debate, pp. 149-171.
- Bilbao, A. (1989): “El efecto de las políticas de empleo”, en AAVV, *Nuevas tecnologías y clase obrera*, Madrid, FIM, pp. 81-88.
- (1992): “La transición política y los sindicatos”, en *Cuadernos de relaciones laborales*, nº1, Madrid, pp. 105-117.
- (1995): *Obreros y ciudadanos*, Madrid, Trotta.
- (1999): *El empleo precario. Seguridad de la economía e inseguridad del trabajo*, Madrid, Libros de la Catarata.
- Bourdieu, P. (1997): *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama.
- Boyer, R. Y Freyssenet, M. (2003): *Los modelos productivos*, Madrid, Editorial Fundamentos.
- Bowles, S. y Gintis, H. (1983): “La naturaleza del intercambio laboral y la teoría de la producción capitalista”, en Toharia, L. (comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*, Madrid, Alianza Editorial, pp. 115-127.

- Burawoy, M. (1989): *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Cachón Rodríguez, L. (1992): “El estudio del mercado de trabajo local en el marco de una política de desarrollo endógeno”, en *Economía y sociedad*, nº 7, pp. 87-97.
- y Palacio, J.I. (1999): “Política de empleo en España desde el ingreso en la Unión Europea”, en Miguélez, F. y Prieto, C. (dirs.), *Las relaciones de empleo en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 273-304.
- Caro Candela, D. (2000): *Unión General de Trabajadores en Andalucía. 20 años de sindicalismo*, Sevilla, UGT-Andalucía.
- Castaño Collado, C. (1985): *La industria del automóvil en España: efectos de los procesos de cambio tecnológico sobre las condiciones del mercado del trabajo*, Madrid, Editorial de la Universidad Complutense.
- (1994): *Tecnología, empleo y trabajo en España*, Madrid, Alianza Editorial.
- Castillo, J.J. (1988): “Las nuevas formas de organización del trabajo”, en Castillo, J.J. (comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 21-35.
- (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Tecnos.
- (2000): “La emergencia de nuevos modelos productivos. Producción ligera e intensificación del trabajo en España”, *Trabajo y sociedad*, nº 2, vol. II, mayo-junio, páginas 1-19.
- y López Calle, P. (2003): *Los obreros del Polo. Una cadena de montaje en el territorio*, Universidad Complutense, Madrid.
- Castillo Mendoza, C.A. (1990): “Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión”, en *Sociología del trabajo*, nº 9, pp. 117-139.
- Catalán, J. (2003): “From South to East? Seat and its suppliers, 1992-2003”, *Onzieme rencontre internationale du Gerpisa*, pp. 1-13.
- Cazorla Pérez, J. (1993): *Factores de la estructura socioeconómica de Andalucía oriental*, Granada, Universidad de Granada.
- Charron, E. (1990): “Fasa-Renault. Un caso de internacionalización de la producción automovilística”, *Política y Sociedad*, nº 5, pp. 45-63.
- Coller, X. (2000): *Estudio de casos*, Madrid, CIS.
- Comisiones Obreras (CC.OO.) (2001): *Modificaciones al Estatuto de los Trabajadores según el nuevo Real Decreto Ley 5/2001*, mimeografiado.
- (2007): *Observatorio de Negociación colectiva*, [www.observatorionegociacioncolectiva.org](http://www.observatorionegociacioncolectiva.org)
- Consejo Económico y Social (CES) (1998): *Observatorio de Relaciones Industriales*, nº 3, <http://www.ces.es>
- (1999): *Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de España*, <http://www.ces.es>
- (2000): *Vida social y prejubilaciones*, <http://www.ces.es>
- (2003): *Observatorio de Relaciones Industriales*, nº 58, <http://www.ces.es>

- (2006): *Observatorio de Relaciones Industriales*, nº 92, <http://www.ces.es>
- Cobo Romero, F. (1989): “Economía y política en la provincia de Jaén durante el primer franquismo. La represión franquista, (1939-1950)”, *Revista de estudios empresariales*, nº 3, pp. 97-134.
- Coriat, B. (2001): *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Madrid, Siglo XXI.
- Costa-Lascoux, J. et al. (2007): *Renault sur Seine. Hommes et lieux de mémoires de l'industrie automobile*, París, La Découverte.
- Crespo, E., et al. (1998): “Los significados del trabajo: un análisis lexicográfico y discursivo”, en *Sociología del trabajo*, nº 33, pp. 51-70.
- Cuesta Ávila, R. (1996): “Japón en Jaén: intersección de identidades en un centro fabril. Encuadre de la cuestión técnica-étnica y breves apuntes sobre las relaciones entre producto y productor”, en Palenzuela, P. (coord.), *Antropología del trabajo*, Zaragoza, VII Congreso de Antropología Social, pp. 59-77.
- (1997): *Japón en Jaén: intersección de identidades en un centro de producción fabril*, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Cuadrado Roura, J.R. (1981): *La economía de Jaén en el umbral de los 80*, Jaén, Diputación provincial de Jaén.
- Delgado Cabeza, M. (1981): *Dependencia y marginación de la economía andaluza*, Córdoba, Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba.
- (1992): “La tres últimas décadas de la economía andaluza” en Manuel Martín Rodríguez (dir), *Estructura económica de Andalucía*, Madrid, Espasa Calpe, pp. 73-111.
- y Vázquez Duarte, A. (2002): “Modernización y crisis de la agricultura en Andalucía, 1955-1995”, en González de Molina, M. (ed.), *La historia de Andalucía a debate. II El campo andaluz*, Barcelona, Anthropos, pp. 179-206.
- Díaz Mora, C. y Gandoy Juste, R. (2005): “Outsourcing en la industria manufacturera española”, *Economía Industrial*, nº 358, pp. 65-77.
- Doeringer, P.B. y Piore, M.J. (1985): *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Domínguez, J. (1990): “Diez años de relaciones industriales en España (1977-1987)”, en Zaragoza, A., *Pactos sociales, sindicatos y patronal en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 75-105.
- Douglas, M. (1996): *Cómo piensan las instituciones*, Madrid, Alianza Universidad.
- Durán López, F. (1992): “Negociación colectiva y sistema de relaciones laborales”, en *Revista de economía y sociología del trabajo*, nº 18, pp. 8-18.
- Duro Cobo, J.J. (1982): “Apuntes para una evaluación del proceso industrial derivado del Plan de Jaén”, *Estudios Regionales*, nº 10, pp. 85-118.
- Edwards, R. (1983): “Conflicto y control en el lugar de trabajo”, en Toharia, L. (comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*, Madrid, Alianza Editorial, pp. 141-155.

- Edwards, R. C. (1983): “Las relaciones sociales de producción de la empresa y su estructura del mercado de trabajo”, en Toharia, L. (comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*, Madrid, Alianza Editorial, pp. 395-421.
- ESECA (1993): *Linares, nueva ciudad industrial. Plan económico de futuro*, mimeografiado.
- Escudero Rodríguez, R. (1994): “Ley, convenios colectivos y acuerdos de empresa”, en Valdés Dal-Re, F. (Dir.), *La reforma del mercado laboral*, Valladolid, Lex nova, pp. 37-60.
- Estapé Triay, S. (1997): “Del fordismo al toyotismo: una aproximación al caso de Motor Ibérica. Perspectiva histórica 1920-1995”, *Economía industrial*, nº 315, pp. 185-195.
- Fernández López, M.L. (1995): “El papel del convenio colectivo como fuente del derecho tras la reforma de la legislación laboral”, en Cruz Villalón, J. (Coord.), *Los protagonistas de la relaciones laborales tras la reforma del mercado del trabajo*, Madrid, CES, pp. 41-75.
- Fernández Steinko, A. (1997): *Continuidad y ruptura en la modernización industrial de España. El sector de la maquinaria mecánica*, Madrid, CES.
- (1999): “Trabajo, sociedad e individuos en la España de fin de siglo”, en Miguélez, F y Prieto, C. (dirs.), *Las relaciones de empleo en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 489-528.
- Fernández, F., Garrido, L. y Toharia, L. (1995): “Empleo y paro en España, 1976-1990”, en Miguélez, F. y Prieto, C., (dir. y coord.) *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 43-96.
- Fishman, R.M. (1996): *Organización obrera y retorno a la democracia en España*, Madrid, CIS.
- Franco Quirós, J. (1978): “Linares” en VV.AA, *Estructura económica de Andalucía*, Jaén, Cámaras oficiales de comercio, industria y navegación de Andalucía, pp. 511-528.
- Freyssenet, M. (2003): “La notion de fordisme est-elle encore utile?”, *La lettre du Gerpisa*, nº 170, pp. 2-3.
- Frigant, V. (2006): “Les alliances globales dans l’automobile. Elements de reflexion a partir de l’experience GM/FIAT”, *La lettre du Gerpisa*, nº 193, pp. 3-8.
- García Delgado, J.L. y Jiménez, J.C. (2001): *Un siglo de España. La economía*, Madrid, Marcial Pons.
- García Ruiz, J.L. (2001): “La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada”, *Revista de historia industrial*, nº 19-20, pp. 133-163.
- Garrido González, L. (1990): *Riqueza y tragedia social. Historia de la clase obrera en la provincia de Jaén (1820-1939)*, Tomo I, Jaén, Diputación provincial de Jaén.
- Gaudemar, J.P. (1981): *La movilización general*, Madrid, La piqueta.
- (1991): *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Madrid, Trotta.
- Gerpisa (2003): *La lettre du Gerspisa*, nº 170.
- Giménez Cassina, A. (1984): “La gestión social del empresario”, en *Esic-Market*, pp. 21-48.
- González de la Fe, P. (2001): *Seat: fundación, desarrollo y privatización de una empresa automovilística en España*, Madrid, Fundación empresa pública.



- Gordon, D.M., Edwards, R. y Reich, M. (1986): *Trabajo segmentado, trabajadores divididos. La transformación histórica del trabajo en los Estados Unidos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Granovetter, M. (2000): “La fuerza de los vínculos débiles”, *Política y sociedad*, nº 33, pp. 41-56.
- (2008): *Sociologie économique*, París, Seuil.
- Gribaudo, M. (1987): *Itinéraires ouvriers. Espaces et groupes à Turin au début du XX siècle*, París, Éd. de l'École des hautes Études en Sciences Sociales.
- Guillemard, A.-M. (2003): *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, París, Armand Colin.
- Hernández Ramírez, J. (1999): *El cerro del águila e Hytasa*, Sevilla, Diputación de Sevilla.
- Hirschmann, A. (1977): *Salida, voz y lealtad*, México D.F., FCE.
- Hobsbawn, E. (1979): *Trabajadores. Estudios de la clase obrera*, Barcelona, Crítica.
- Hyunjoong, J. (2002): “Renault-Samsung's new strategic choices: from scale to scope”, *Dixième rencontre internationale du Gerpisa*, pp. 1-8.
- Ibarreche, R. (1996): “La gestión de una crisis. Perspectivas de futuro de Santana Motor”, ponencia en el V encuentro del sector de automoción, Cinco Días.
- Ignacio Puig, S.I. (1960): *El “plan Jaén”*, Barcelona, Imprenta Bofarull.
- IEA: *Encuesta de Población Activa. Series históricas desde el tercer trimestre de 1976*, Sevilla, Instituto Andaluz de Estadística.
- INE (1965): *Encuesta de Población Activa*, Madrid, Instituto Nacional de Estadística.
- (1975a): *Padrón Municipal de Linares*, Madrid, Instituto Nacional de Estadística.
- (1975b): *Encuesta de Población Activa*, Madrid, Instituto Nacional de Estadística.
- Jacoby, S.M. (1988): “El desarrollo de los mercados internos de trabajo en las empresas industriales americanas”, en Osterman, P. (Comp.), *Los mercados internos de trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 37-86.
- Jódar, P. (2006): “Conflictividad y huelgas generales en España (1993-2004)”, en *Iuslabor*, nº 1.
- Kerr, C. (1985): *Mercados de trabajo y determinación de los salarios. La «balcanización» de los mercados de trabajos y otros ensayos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Kochan, T.A., Katz, H.C. y Mckersie, R.B. (1993): *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Köhler, H.D. (2001): *El movimiento sindical en España*, Fundamentos, Madrid.
- y Martín, A. (2005): *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, Madrid, Delta.
- Lope, A. y Alós R. (1999): “La acción sindical en la empresa. Entre el desconcierto y la reacción”, en Miguélez, F y Prieto, C. (dirs), *Las relaciones de empleo en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 213-236.

- López Calle, P. y Castillo, J.J. (2004): *Los hijos de las reformas laborales*, Madrid, UGT.
- López Carrillo, J.M. (1996): *Los orígenes de la industria de la automoción en España y la intervención del INI a través de ENASA*, Madrid, Fundación Empresa Pública.
- López Cumbre, L. (1998): *La prejubilación*, Madrid, Civitas.
- López García, J.A. (1996): *Estado y derecho en el franquismo*, Madrid, Centro de estudios constitucionales.
- Lorite Checa, A.M. (2005): “Empresarios, burócratas y familias: los orígenes de Alianza Popular en la transición jiennense”, en *II Congreso Internacional Historia de la transición en España. Los inicios del proceso democratizador*, Almería.
- Malo de Molina, J.L. (1984): *Mercado de trabajo y estructura salarial. El caso español 1963-1975*, Madrid, Instituto de Estudios Laborales y de la Seguridad Social.
- Marsden, D. (1994): *Mercados de trabajo. Los límites sociales de las nuevas teorías*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Martínez, D. (1994): “Linares, en pie de guerra”, *Página abierta*, nº 38, pp. 4-7.
- Martínez Foronda, A. (2003): “Historia de Comisiones Obreras en Andalucía: desde su origen hasta la constitución como sindicato”, en Martínez Foronda, A. (coord.), *La conquista de la libertad. Historia de las Comisiones Obreras en Andalucía (1962-2000)*, Cádiz, Fundación de estudios sindicales, pp. 29-467.
- Martínez, D. y Cruz, S. (2003): *Protesta obrera y sindicalismo en una región «idílica». Historia de Comisiones Obreras en la provincia de Jaén*, Jaén, Universidad de Jaén.
- Mateos, A. (1997): *La denuncia del sindicato vertical. Las relaciones entre España y la Organización Internacional del Trabajo (1939-1969). Volumen I*, Madrid, CES.
- Maurice, M., Sellier, F. y Silvestre, J.J. (1987): *Política de educación y organización industrial en Francia y Alemania*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Miguélez Lobo, F. (1977): *SEAT, la empresa modelo del régimen*, Barcelona, Dopesa.
- (1995): “Las organizaciones sindicales”, en Miguélez, F. y Prieto, C. (dir. y coord.), *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 213-231.
- (1999): “Presente y futuro del sindicalismo en España”, en Miguélez, F. y Prieto, C. (dirs), *Las relaciones de empleo en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 191-212.
- y Rebollo, O. (1999): “Negociación colectiva en los noventa”, en Miguélez, F. y Prieto, C. (dirs), *Las relaciones de empleo en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 325-346.
- Molero Manglano, C. (1976): *La contratación colectiva. Un estudio sobre el contexto y los puntos clave en España hasta 1976*, Madrid, Ediciones ICAI.
- Molinero, C. e Ysàs, P. (1998): *Productores disciplinados y minorías subversivas. Clase obrera y conflictividad laboral en la España franquista*, Madrid, Siglo XXI.
- Monereo Pérez, J.L. (1999): *Concertación y diálogo social: estudio histórico*, Valladolid, Lex Nova.
- Montoya Melgar, A. (1992): *Ideología y lenguaje de las leyes laborales de España (1873-1978)*, Madrid, Civitas.

- Morales Ruiz, R. y Bernal, A. M. (1994): "Del Marco de Jérez al congreso de Sevilla. Aproximación a la historia de las CC.OO. de Andalucía (1962-1978)", en Ruiz, D. (Dir.), *Historia de Comisiones Obreras (1958-1988)*, Madrid, Siglo XXI.
- Morán, G. (1991): *El precio de la transición*, Barcelona, Planeta.
- Muga Robledo, A. (1992): "Estructura y cobertura de la negociación colectiva en España", en *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, nº 18, pp. 27-35.
- Ortega Díaz, M.I. (1999): "Evolución reciente y configuración actual del mercado de trabajo en Jaén", *Observatorio económico de la provincia de Jaén, monografía nº 6*, pp. 111-156.
- Ortí, A. (1989): "Transición postfranquista a la Monarquía parlamentaria y relaciones de clase: del desencanto programado a la socialtecnocracia transnacional", en *Política y sociedad*, nº 2, pp. 7-20.
- Osterman, P. (Comp.) (1988): *Los mercados internos de trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Peligros, C. y Bilbao, J. (2005): "El proceso de externalización productiva en la industria española del automóvil", *Economía Industrial*, nº 358, pp. 87-98.
- Piore, M.J. (1983): "Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo", en Tóharia, L. (comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*, Madrid, Alianza Editorial, pp. 193-221.
- Pointet, J.M. (1997): "Del mimetismo por la globalización a la diferenciación por la localización", *Economía Industrial*, nº 314, pp. 81-98.
- Pries, L. (1988): "La transformación del trabajo industrial en España y en la RFA", en *Sociología del trabajo*, nº 2, pp. 81-100.
- Prieto, C. (1989): "¿Mercado de trabajo?", en *Revista española de investigaciones sociológicas*, nº 47, pp. 177-192.
- (1992): "Cambios en la gestión de la mano de obra: interpretaciones y crítica", en *Sociología del trabajo*, nº 16, pp. 77-102.
  - (1993): "El lugar de la clasificación profesional en las relaciones de trabajo asalariado", en *Revista de Economía y sociología del trabajo*, nº 21-22, [www.ucm.es/info/sociol/textos/prietoclasif.htm](http://www.ucm.es/info/sociol/textos/prietoclasif.htm)
  - (1999): "El empleo en Europa: transformaciones, tendencias y lógicas. Un análisis comparativo", en Prieto, C. (ed.), *La crisis del empleo en Europa*, Valencia, Germania.
  - (2002): "La degradación del empleo o la norma social de empleo flexibilizado", en *Revista de ciencias sociales*, nº 168-169, pp. 89-106.
- Puliese, U. (2005): "La Chine s'invite au club", *La lettre du Gerpisa*, nº 187.
- Recio, A. (1988): *Capitalismo y formas de contratación*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Roca Jusmet, J. (1995): "La concertación social", en Miguélez, F. y Prieto, C. (dir. y coord.), *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 361-377.

- Rodríguez Guzmán, C. (2003): “Excluidos del mercado de trabajo. Prejubilados andaluces afectados por procesos de reestructuración industrial”, en *Gazeta de Antropología*, nº 19, [www.ugr.es/~pwlac](http://www.ugr.es/~pwlac).
- Rodríguez-Piñero y Bravo-ferrer, M. (1995): “El papel de la ley y tras la reforma del Estatuto de los Trabajadores”, en Cruz Villalón, J. (coord), *Los protagonistas de las relaciones laborales tras la reforma del mercado del trabajo*, Madrid, CES, pp. 19-38.
- Rolle, P. (1974): *Introducción a la sociología del trabajo*, Barcelona, Editorial Planeta.
- Rojo, L. A. (2003): “La economía española en la democracia (1976-2000)”, en Comín, F. et al., *Historia económica de España, Siglos X-XX*, Barcelona, Crítica, pp. 397-436.
- Rot, G. (2006): *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octarès éditions.
- Ruesga Benito, S. y Sánchez Seseña, L. (1991): “Negociación colectiva”, en Reyes, R. (Dir.), *Terminología científico social. Aproximación crítica*, Barcelona, Antrhopos, pp. 374-381.
- Ruesga Benito, S. (1995): “La negociación colectiva”, en Miguélez, F. y Prieto, C. (dirs), *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 379-402.
- San Román López, E. (1995): *La industria del automóvil en España: el nacimiento de la SEAT*, Madrid, Fundación Empresa Pública.
- Sánchez Campillo, J. (1987): “Algunas notas sobre la industria jiennense”, *Revista de estudios empresariales*, nº 1, pp. 125-154.
- Sánchez Fernández, J.O. (2004): *Trabajo, política e ideología en una cuenca minera*, Madrid, Siglo XXI.
- Sánchez Molinero, J.M. (1980): *Competencia desigual y mercados de trabajo*, Madrid, Pirámide.
- Santana Motor (1955 -1998): *Memorias de la empresa, mimeografiado*.
- (1963-2005): *Convenios Colectivos, mimeografiado*.
  - (1967): *Reglamento de Régimen Interior*, Mimeografiado.
  - (1976): *Reglamento de Régimen Interior*, Mimeografiado.
  - (2000): *Plan de Acción Santana*, mimeografiado.
- Sennett, R. (2003): *El respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*, Barcelona, Anagrama.
- Serrano, A. y Malo de Molina, J.L. (1979): *Salarios y mercado de trabajo en España*, Madrid, Blume ediciones.
- Solé, E. (1994): *Seat (1950-1993)*, Barcelona, Ediciones de la Tempestad.
- Solow, R.M. (1992): *El mercado de trabajo como institución social*, Madrid, Alianza Editorial.
- Suso, A. (2006): “La relación con el empleo de los trabajadores mayores”, en *Cuadernos de relaciones laborales*, 24, nº 2, pp. 129-147.
- Tappi, A. (2006): “Franquismo y fordismo: organización del trabajo y relaciones laborales en un gran empresa española: Seat (1950-1980)”, *Actes du Gerpisa*, nº 40, pp. 29-40.

- Terrail, J.P. (1990): *Destins ouvriers. La fin d'une classe?*, París, Press Universitaires de France.
- Toharia, L. (1986): "Un fordismo inacabado. Entre la transición política y la crisis económica: España", en Boyer, R. (Dir.), *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 161-184.
- Tuñón de Lara, M. (1994): "Poder y oposición" y "Cultura e ideología", en Biescas, J.A. y Tuñón de Lara, M., *España bajo la dictadura franquista (1939-1975)*, Barcelona, Labor, pp. 167-526.
- Verret, M. (1996): *La culture ouvrière*, París, L'Harmattan.
- Vila, P. (1990): *La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Williamson, O.E., Wachter, M.L. y Harris, J.E. (1983): "La relación de empleo: el análisis del intercambio idiosincrásico", en Toharia, L. (comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*, Madrid, Alianza Editorial, pp. 389-393.
- Womack, J.P., Jones, D.T. y Roos, D. (1993): *La máquina que cambió el mundo*, Madrid, McGraw-hill.
- Zaragoza, A. y Varela, J. (1990): "Pactos sociales y corporativismo en España", en Zaragoza, A., *Pactos sociales, sindicatos y patronal en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 43-73.

## *Referencias normativas citadas*

Ley 16 de octubre de 1942 para regular la elaboración de la reglamentación de trabajo, *Boletín Oficial del Estado*, 23 de octubre de 1942, pp. 8462-8465.

La Ley 47/1998 de 23 de diciembre, por la que se dictan reglas para el reconocimiento de la jubilación anticipada del sistema de la Seguridad Social, en determinados casos especiales, *Boletín Oficial del Estado*, 29 de diciembre de 1998, pp. 43718-43719.

Ministerio de Trabajo (1970): *Ordenanza de trabajo para la industria siderometalúrgica*, Madrid, Editorial García Enciso.

Orden del 22 de abril de 1952 por la que se nombra a la Comisión Técnica Mixta encargada de elaborar el Plan Coordinado de Obras, Colonización, Industrialización y Electrificación de la provincia de Jaén y sus zonas regables, *Boletín Oficial del Estado*, 25 de abril de 1952, p. 1882.

Reglamento Nacional del Trabajo en la Industria Siderometalúrgica, *Boletín Oficial del Estado*, 2 de agosto de 1946, pp. 6064-6086.





Este libro  
"La fuerza de trabajo en Santana Motor:  
De metalúrgicas Santa Ana al Parque de Proveedores",  
se acabó de imprimir el día 13 de julio de 2012  
en los talleres de Soproargra, S. A.,  
de Jaén





ISBN 978-84-695-3752-7

