

ANDREA TAPPI

SEAT

modelo para armar

Fordismo y franquismo
(1950-1980)



Germania

materials d'història de l'arxiu

SEAT: MODELO PARA ARMAR
FORDISMO Y FRANQUISMO (1950-1980)

Materials d'història de l'arxiu 2

Consell editorial:

Javier Tébar Hurtado (director), Genís Barnosell Jordà, Xavier Domènech Sampere, Albert García Balañà, Carme Molinero Ruiz, Mary Nash i Ricard Vinyes Ribas.

ANDREA TAPPI

SEAT: modelo para armar

Fordismo y franquismo (1950-1980)

Germania

Amb el suport de la Diputació de Barcelona:



Amb la col·laboració del Memorial democràtic Treballadors Seat:



© Andrea Tappi, 2010

Imatge portada: Catálogo Seat, 1968

Traducció de l'italià: Carlos Vallejo Calderón i Cristina Herrando Nebot

© de la present edició: Editorial Germania, S.L.

Dr. José González, 99 – 46600 Alzira (València)

E-mail: germania@germania.es

Imprès a la UE

ISBN: 978-84-92587-39-1

Dipòsit legal: V-4265-2010

SUMARIO

PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	11
SIGLAS Y ABREVIATURAS	19
CAPÍTULO I. Las primeras iniciativas de FIAT en España y el nacimiento de SEAT (1910-1950)	
1.1. En búsqueda del mercado español (1919-1936)	21
1.2. La Guerra Civil	26
1.3. El proyecto SIAT (1939-1943)	31
1.4. El nacimiento de SEAT (1946-1950)	39
CAPÍTULO II. Los inicios de la implantación de un modelo SEAT (1951-1960)	
2.1. España hacia el «desarrollo»	45
2.2. SEAT y el sector del automóvil español	51
2.3. La fábrica de Barcelona	57
2.4. Maquinaria y transferencia internacional de tecnología .	61
2.5. El 600: innovación y organización de la producción ...	67
2.6. Subdivisiones de tareas y selección del personal	75
2.7. Jerarquía, disciplina y paternalismo	80

CAPÍTULO III. La SEAT en los años del «desarrollismo» (1961-1966)	
3.1. La potencialidad del mercado automovilístico español . . .	91
3.2. El aumento de la capacidad de producción	95
3.3. Productividad y condiciones de trabajo.	99
3.4. Retribuciones e incentivos	103
3.5. La modificación de los tiempos de trabajo y el poder de la empresa: dos casos	106
3.6. Primeros ejemplos de conflictividad obrera.	110
 CAPÍTULO IV. Gran empresa y conflicto laboral permanente (1967-1975)	
4.1. La evolución del sector automovilístico y la relación con FIAT	117
4.2. Los influjos negativos del crecimiento productivo	123
4.3. La movilización obrera en SEAT hacia el conflicto permanente: problemas laborales y negociación	130
4.4. El conflicto laboral permanente	141
 CAPÍTULO V. El divorcio de FIAT (1976-1980)	
5.1. La crisis del sector del automóvil y las dificultades de SEAT	159
5.2. El ocaso del modelo franquista de relaciones industriales	167
 CONCLUSIONES	173
 ARCHIVOS Y FUENTES	179
 ANEXOS	181

PRÓLOGO

Este libro es fruto de la reelaboración de mi tesis titulada *Fordismo y franquismo: la organización del trabajo y las relaciones industriales en una gran empresa automovilística española. La SEAT (1950-1980)*, leída en 2003 en la Università degli Studi de Perugia al finalizar el XVI ciclo del doctorado en Ciencias históricas del medioevo a la edad contemporánea. Una primera versión fue editada en italiano con el título *Un'impresa italiana nella Spagna di Franco. Il rapporto FIAT-SEAT dal 1950 al 1980*. Perugia: CRACE, 2008.

En Juanma García (Arxiu Històric de Comissions Obreres de Catalunya), Caridad Maroto (Archivo de Historia del Trabajo, Fundación I de mayo), Elena Laruelo (Centro de documentación y Archivo general de SEPI), Giuseppina Cortese y todo el personal del Archivo Storico FIAT, he hallado técnicos y archiveros disponibles y capaces.

Pero sobre todo a Carlos Vallejo le debo las gracias por la traducción del texto del italiano y a Javier Tébar su revisión. A los dos quiero decirles que quizá algún día no lograremos convencer a la dirección de SEAT-Volkswagen de que la documentación que se conserva en el archivo de la empresa en Barcelona no es una propiedad privada como las paredes que la albergan. En parte, este trabajo es también el resultado de la colaboración con el proyecto de investigación aplicada Entre el barrio y la fábrica, llevado a

cabo por el Arxiu Històric de CCOO entre 2003-2004, gracias al apoyo del Centre de Promoció de la Cultura Popular Catalana.

Laura Calosci, Mar Albà Soler y Roser Galí me han hospedado en Barcelona en numerosas ocasiones. Sin ellas todo hubiese sido más enojoso y complicado. Finalmente a mi compañera Noemi y a todos los amigos y compañeros debo el cariño que siempre me han brindado.

INTRODUCCIÓN

Entre 1950 y 1973, partiendo prácticamente de cero, España pasó del decimoctavo al décimo lugar del *ranking* mundial de países productores de automóviles a causa de la deslocalización efectuada por las multinacionales del sector¹. El objeto de este libro es la historia de la principal empresa automovilística de la España de la posguerra, la SEAT, fruto de una *joint-venture* entre FIAT y el Instituto Nacional de Industria, desde su creación en 1950 hasta la retirada de FIAT en 1980. Las vicisitudes de la sociedad están íntimamente ligadas a la historia de la España franquista y se insertan en el ámbito del desarrollo internacional de la industria automovilística. La edad de oro del capitalismo occidental en los treinta años siguientes a la segunda guerra mundial habitualmente se asocia a la definitiva consolidación de la producción en masa y al apogeo del modelo americano de producción, generalmente identificado con el «fordismo».

En Italia, desde los años veinte FIAT ostenta el monopolio de la producción nacional de automóviles (cerca al 80%) convirtiéndose en 1967

¹ En 1996 el país alcanzó el sexto puesto, después de Estados Unidos, Japón, Alemania, Corea del Sur, y Francia. Catalán, Jordi. «La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española, 1898-1999». *Revista de Historia Industrial*, nº 18, 2000, pp. 113-155.

en el primer fabricante de Europa². La adaptación selectiva de los métodos americanos y la precoz opción por la producción en serie son dos elementos que explican dicha trayectoria. La experiencia de FIAT en España no ha sido estudiada de forma proporcional a su importancia para el sector español del automóvil, mucho menos si se compara con la cosecha de ensayos sobre la actividad de la sociedad turinesa en Italia³. En cambio, los trabajos sobre SEAT, están prácticamente parados desde que, en el clima de efervescencia social que siguió a la muerte de Franco, un sociólogo⁴ y dos activistas sindicales⁵ analizaron su conflicto obrero. De entonces data una tesis de licenciatura que reconstruye las vicisitudes de FIAT en España hasta 1968⁶, una publicación que abarca un periodo más amplio⁷ y un ensayo sobre el nacimiento de SEAT⁸. En los últimos tiempos la empresa ha vuelto a suscitarse atención, con un ensayo sobre su privatización en los años ochenta⁹, un número monográfico de la revista de divulgación *L'Avenç*¹⁰ y, sobretodo, con dos artículos recientemente publicados que respectivamente destacan el éxito empresarial de la sociedad y reconstruyen sus primeros problemas a principios de los años setenta¹¹.

² Volpato, Giuseppe. *Fiat Auto. Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*. Turín: ISEDI, 2004.

³ Son casi 1500 las entradas relacionadas con Fiat citadas en Archivo Storico Fiat. *BibliograFiat. Saggi, studi ricerche sulla Fiat (1899-1996)*. Turín: Scriptorium, 1998.

⁴ Miguélez Lobo, Faustino. *Seat. La empresa modelo del régimen*. Barcelona: Dopesa, 1977.

⁵ Gilaberte Herranz, Silvestre; Zamora Terrés, Juan. *Le lotte operaie alla SEAT. 1952-1977*. Turín: Einaudi, 1977.

⁶ Damiani, Alberto. *La FIAT nel mercato automobilistico spagnolo: 1936-1968*. Università degli Studi di Milano, Facoltà di Lettere e Filosofia, tesis de licenciatura, 1996.

⁷ Solé, Eulalia. *SEAT (1950-1993)*. Barcelona: Tempestad, 1994.

⁸ San Román, Elena. *La industria del automóvil en España: el nacimiento de la SEAT*. Madrid: Fundación Empresa Pública, 1995.

⁹ González de la Fe, Pedro. *SEAT: fundación, desarrollo y privatización de una empresa automovilística en España*. Madrid: Fundación Empresa Pública, 2001.

¹⁰ *L'Avenç*, nº 285, 2003.

¹¹ Catalán, Jordi. «La SEAT del Desarrollo, 1948-1972». *Revista de Historia Indus-*

Careciendo de un archivo histórico de la empresa, la investigación se encuentra muy limitada por la falta de documentación. Hacia la mitad de los años noventa se cubrió parcialmente esta laguna gracias a la apertura del Archivo del Instituto Nacional de Industria. Visto el protagonismo del holding de Estado en el proceso de industrialización de la España contemporánea (más de sesenta sociedades participadas entre 1963 y 1976) y a la espera de la apertura de muchos archivos de empresa, el del INI en Madrid puede considerarse uno de los más ricos y organizados para el estudio de la historia económica y empresarial del país¹². En él se conservan las actas del consejo de administración, los balances anuales y otros documentos oficiales de todas las empresas controladas por el Instituto, entre las que se encontraba SEAT.

En este libro he intentado reunir la historia de la empresa y del movimiento sindical bajo el prisma de las relaciones industriales conectando en una relación de interdependencia las vicisitudes de la empresa y las de los trabajadores¹³. La tesis defendida es que la evolución de SEAT es el resultado de dos impulsos convergentes: por un lado la asimilación de las formas de organización de la producción a las de la empresa turinesa y por otro la gran influencia del contexto político-social en las relaciones laborales, en el modo de gestión del personal y en las formas de negociación y de represen-

trial, nº 30, 2006, pp. 143-196; Id., «La primera crisis de SEAT: el veto a General Motors y la compra de AUTHI a British Leyland (1972-1976)». *Investigaciones de Historia Económica*, nº 9, 2007, pp. 141-172.

¹² Laruelo, Elena; San Román, Elena. «Los fondos históricos del Instituto Nacional de Industria». *Revista de Historia Industrial*, nº 14, 1998, pp. 221-237.

¹³ Zeitlin, Johnatan. «From Labour History to the History of Industrial Relations». *Economic History Review*, nº 2, 1987, pp. 159-184. Berta, Giuseppe. «Le relazioni industriali fra storia sindacale e storia dell'impresa». *Passato e presente*, nº 8, 1985, pp. 187-201; Id. «La storia delle relazioni industriali: problemi di ricerca». *Archivi e imprese*, nº 7, 1993, pp. 63-76; Musso, Stefano. «Gli operai nella storiografia contemporanea. Rapporti di lavoro e relazioni sociali». *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli*, nº 33, Milán: 1999, pp. IX-XLVI; Id. «La trasformazione del lavoro e lo studio del movimento sindacale». En Ciampani, Andrea; Pellegrini, Giancarlo (eds.) *La storia del movimento sindacale nella società italiana. Vent'anni di dibattiti e di storiografia*. Soveria Mannelli: Rubbettino, 2005.

tatividad obrera. Todo ello en un país empeñado en un continuo proceso de modernización y en presencia de un mercado nacional del automóvil fuertemente protegido por el gobierno español, que a través del INI tenía una amplia participación accionarial en SEAT.

Dos líneas rojas unen los capítulos siguientes. La primera conecta la historia de la empresa con el desarrollo de la industria internacional del automóvil de la segunda posguerra. Un desarrollo dominado por la producción en masa, por la búsqueda de economías de escala y por la concentración oligopólica. En este sentido, la creación de SEAT nos remite a las diversas iniciativas de FIAT para instalar una fábrica de automóviles propia en España y a la voluntad del INI de crear una industria nacional del sector, contando con la colaboración técnica de la empresa extranjera. La coincidencia temporal entre el nacimiento de SEAT en 1950 y la definitiva adhesión de FIAT al modelo de producción en masa después de la segunda guerra mundial nos hace considerar la relación entre las dos empresas como la perpetuación de una subordinación tecnológica de SEAT respecto a FIAT, basada en la común aceptación de las instancias de racionalización productiva de origen americano adoptadas por la empresa turinesa¹⁴. Dadas las similitudes entre el mercado español y el italiano, tal dependencia técnica conllevó la decisión de fabricar coches de baja cilindrada y de consumo contenido, manteniendo la fabricación de pocos modelos durante mucho tiempo, a fin de lograr la reducción de los costes unitarios. Las vicisitudes de SEAT son un ejemplo de opciones empresariales que han significado el éxito de FIAT tanto a nivel nacional como internacional desde el final de la segunda guerra mundial, al resultar funcionales para modelos de crecimiento económico basados en la ampliación de la base productiva y en la creación de sociedades de consumo de masa. La organización de la producción y del trabajo en la fábrica SEAT de Barcelona sufrió una evolución análoga a la del establecimiento turinés de Mirafiori durante la segunda

¹⁴ Bigazzi, Duccio. «Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana». *Storia d'Italia, Annali.*, nº 15, *L'industria*. Turín: Einaudi, 1999, pp. 900-994.

mitad del siglo (disposición horizontal de las instalaciones, producción a flujo lineal, maquinaria cada vez más específica y automatizada, aumento de la subdivisión de tareas y adecuación de las retribuciones con sistemas de incentivos salariales vinculados a la productividad).

La segunda línea roja remite a un contexto político identificable con un régimen autoritario y limitador de las libertades sindicales más elementales: desde la presencia del sindicato único corporativo y de un sistema de negociaron fuertemente decantado a favor de la empresa hasta el carácter ilegal de la huelga. Aquí la hipótesis es que el sistema de relaciones laborales concebido por el franquismo facilitó y vehiculó la introducción de los sistemas de racionalización del trabajo¹⁵. Se ha indicado anteriormente que también en FIAT los mayores cambios tecnológicos y organizativos durante el siglo XX han coincidido con periodos de derrota del movimiento obrero y con la supresión legal o de hecho de los derechos de los trabajadores (primera guerra mundial, años treinta, mitad de los años cincuenta y primeros años ochenta). Sin embargo la vía española al fordismo parece caracterizarse por una mayor insistencia en este aspecto. La debilidad en el frente obrero fue un elemento de larga duración, ya que el aparato normativo institucional franquista de relaciones laborales se mantuvo sustancialmente íntegro hasta bien pasados los años cincuenta, cuando en FIAT imperaba el rígido autoritarismo de la era Valletta. Además la gestión de la fuerza de trabajo se vio reforzada por aspectos derivados de la organización castrense. No sólo se trataba de una fuerte jerarquía vertical, también existía una actitud autoritaria e intransigente en las relaciones con el personal, mayor que en FIAT, ya que acusaba el particular contexto político y la frecuente extracción militar de los directivos y de los cuadros intermedios de la empresa.

Para desarrollar la argumentación expuesta en este libro se ha procedido en primer lugar a examinar las actas del consejo de adminis-

¹⁵ Babiano Mora, José. «Las peculiaridades del fordismo español». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 3, 1993, pp. 77-94.

tracción de SEAT, de FIAT y del INI, los balances anuales de SEAT que, por su riqueza y complejidad, son el mayor soporte documental en lo relativo a las decisiones empresariales. Los informes de las visitas a España efectuadas por técnicos de FIAT contribuyen a reconstruir la evolución de la organización del trabajo en la fábrica de Barcelona. Esta fuente ha permitido desvelar el papel fundamental de FIAT incluso en los aspectos más cotidianos como los problemas derivados de la adecuación de las instalaciones y al continuo aumento de la capacidad productiva. En el ámbito del movimiento obrero, se ha utilizado documentación que comprende las actas del Jurado de empresa y de la Comisión deliberadora encargada de negociar las renovaciones de los convenios, los boletines de las organizaciones obreras clandestinas y las notas informativas del gobernador de Barcelona y del sindicato oficial. Por otra parte, la comparación de estas fuentes ha permitido verificar la estrecha correlación entre los episodios de conflictividad y los problemas relacionados con las condiciones laborales en la fábrica, con la aplicación de los sistemas de incentivos salariales y con el desarrollo de la negociación en SEAT en un contexto de progresiva consolidación de CCOO.

El trabajo se ha organizado en cinco capítulos. El primero sirve de introducción y abarca el periodo comprendido entre 1919 y 1950, desde los primeros intentos de FIAT en España hasta el largo proceso de negociación que llevó a la creación de SEAT, pasando por el suministro de material bélico proporcionado por FIAT a los franquistas durante la Guerra Civil. En los tres capítulos siguientes se entra de lleno en la exposición. Cada uno de ellos se refiere a una fase de crecimiento de la empresa, su entrada en funcionamiento y el ajuste de la producción en los años cincuenta, el despegue en la primera mitad de los años sesenta y la definitiva implantación de SEAT a finales de los años sesenta y mediados de los setenta como empresa de tamaño medio a nivel europeo. Se ha intentado dotar a estos tres capítulos de una estructura interna lo más homogénea posible, conciliando la cadencia cronológica con el análisis temático, a fin de seguir en cada periodo las líneas de evolución

de los principales argumentos abordados. Cada uno de ellos comprende respectivamente una parte relativa al mercado nacional del automóvil, a la relación con FIAT, a la organización de la producción y a la gestión del personal. En el tercero, y principalmente en el cuarto capítulo, se ha dedicado mayor espacio al desarrollo de la negociación y al estallido de la conflictividad obrera, en coherencia con el aumento de la importancia de estos dos aspectos a partir de finales de los años sesenta. Finalmente, basándonos en la limitada documentación disponible, el último y breve capítulo formula algunas hipótesis acerca de las motivaciones de orden económico y social que, durante la segunda parte de los años setenta, acabaron con la colaboración técnica y financiera entre el INI y FIAT mantenida durante treinta años.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AUTHI	Automóviles de Turismo Hispano Ingleses
CCOO	Comisiones Obreras
CGIL	Confederazione Generale Italiana del Lavoro
ENASA	Empresa Nacional de Autocamiones SA
ETA	Euskadi Ta Askatasuna
FET	Falange Española Tradicionalista
FIAT	Fabbrica Italiana Automobili Torino
FIM-CSIL	Federazione Italiana Metalmeccanici-Confederazione Italiana Sindacato dei Lavoratori
FISEAT	Financiera SEAT
FISITA	Federazione Internazionale delle Società d'Ingegneri e Tecnici dell'Automobile
GRAPO	Grupo de Resistencia Antifascista Primero de Octubre
INI	Instituto Nacional de Industria
IRI	Istituto per la Ricostruzione Industriale
MATESA	Maquinaria Textil del Norte SA
OSE	Organización Sindical Española
PCE	Partido Comunista de España
PSOE	Partido Socialista Obrero Español
PSUC	Partido Socialista Unificado de Cataluña
SEAT	Sociedad Española de Automóviles de Turismo

SIAT	Sociedad Ibérica de Automóviles de Turismo
SIMCA	Société Industrielle de Mécanique et de Carrosserie Automobile
TOP	Tribunal de Orden Público
UGT	Unión General de Trabajadores
UIL	Unione Italiana Lavoratori
art.	artículo/s
cap.	capítulo/s
c./cc.	caja/s
jaq.	jacquet
leg.	legajo
op. cit.	obra citada
p./pp.	página/s
s.f.	sin fecha

CAPÍTULO I

LAS PRIMERAS INICIATIVAS DE FIAT EN ESPAÑA Y EL NACIMIENTO DE SEAT (1919-1950)

1.1. EN BÚSQUEDA DEL MERCADO ESPAÑOL (1919-1936)

En un trabajo que recoge los resultados de una investigación sobre la industria internacional del automóvil, Giuseppe Volpato ha escrito:

El proceso de selección con respecto a una estructura oligopólica de la oferta se produce muy pronto y precisamente se basa en la capacidad de las empresas para obtener fuertes economías de escala. Organizarse para abastecer a una diversidad de mercados extranjeros además del doméstico representó un imperativo categórico para todas las empresas del auto, a excepción de las americanas¹.

Durante los primeros decenios del siglo xx, los resultados obtenidos por las empresas americanas del auto y el éxito excepcional del modelo Ford T (que en 1920 suponía la mitad de todos los vehículos en el mun-

¹ Volpato, Giuseppe. «Il processo di internazionalizzazione della Fiat in campo automobilistico». En Annibaldi, Cesare; Berta, Giuseppe (eds.). *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*. Bolonia: il Mulino, 1999, I, p. 357.

do) convencieron a los fabricantes europeos más sagaces –desde André Citroën y Louis Renault hasta el primer presidente de FIAT, Giovanni Agnelli– de que el futuro del automóvil pasaba por Detroit y por la producción en gran serie que allí se había inaugurado. A esta primera intuición sólo había que objetar la certidumbre de los émulos de Ford de que para imitar su gesta deberían superar previamente la estrechez de sus respectivos mercados nacionales abriéndose a los mercados externos. Con estos antecedentes, FIAT intensificó su actividad de ventas en el exterior, no sólo para responder a específicas fases coyunturales sino como decisión coherente con una lógica a largo plazo vinculada al crecimiento continuo, como reconoció el propio Vittorio Valletta, ya presidente de la sociedad, inmediatamente después del final de la segunda guerra mundial².

Apenas nueve años después de su creación, en 1909 FIAT ya contaba con filiales comerciales en América Latina, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Alemania y Austria, a las que siguieron las primeras empresas que fabricaban modelos FIAT bajo licencia en Estados Unidos, Austria y, a partir de 1916, en Rusia. Al término de la primera guerra mundial la casa turinesa ya había completado su política de penetración comercial en toda Europa, Argentina y Brasil, constituyéndose FIAT Hispania en 1919. Desde este momento España supondría un mercado estable con discretos pronósticos de crecimiento tanto en términos absolutos como relativos. Gracias a la especialización en utilitarios iniciada en los años veinte, el peso de FIAT sobre el total de las importaciones de vehículos en España se mantuvo alrededor del 10% entre 1925 y 1935, mientras que para la casa turinesa las ventas en el mercado español pasaron del 7% al 18% del total de sus exportaciones (de 1.572 a 2.536 unidades).

De hecho, en vísperas de la Guerra Civil, España se había convertido en el segundo país de destino de la producción de FIAT después

² Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione economica. II, Industria. 2^a Appendice alla relazione, interrogatorio di Vittorio Valletta, 1947.*

de Alemania. Los resultados obtenidos por la casa turinesa en el sector automovilístico eran fruto de su continua apertura a los mercados exteriores, a pesar de que la comparación entre exportaciones y ventas en Italia en los años veinte ofrece un resultado favorable a las segundas debido a la clausura del comercio internacional. Efectivamente, desde finales de los años veinte la situación internacional se caracterizaba por las medidas proteccionistas adoptadas por los gobiernos de toda Europa a consecuencia de la crisis de 1929 y de la importancia estratégica que la primera guerra mundial confirió a la industria del automóvil. En este contexto se gestó la controvertida relación de FIAT con el régimen fascista, que en 1930 había cerrado las puertas a Ford pero cuya política deflacionista acabó repercutiendo negativamente en las exportaciones de FIAT, con el único atenuante del reembolso de los gravámenes fiscales sobre los vehículos destinados al extranjero. Mientras tanto, ya antes de que en 1936 el estallido de la Guerra Civil interrumpiese el prometedor proceso de modernización económica de España inaugurando un periodo de quince años de depresión —la noche de la industrialización española³— en los años treinta FIAT se vio directamente involucrada en una auténtica batalla comercial entre Italia y España afectando a sus previsiones de ventas.

A partir de la segunda mitad de los años veinte las decisiones de los gobiernos españoles parecían enfocadas a la creación de una industria nacional del auto, mediante el aumento de los aranceles de importación sobre los vehículos acabados y los beneficios de las importaciones de vehículos para montar en España con elementos suministrados por empresas nacionales. En 1927 una primera ley de protección de la industria automovilística nacional establecía fuertes exenciones fiscales y ventajas arancelarias, obligando a los organismos públicos a usar vehículos fabricados en España. La ley Wais de julio de 1930 incrementaba en un 20% los impuestos sobre los vehículos de importación, mientras

³ Carreras, Albert. «La producción industrial española, 1842-1981. Construcción de un índice anual». *Revista de Historia Económica*, nº 1, 1984, p. 147.

que dos decretos de 1931 concedían desgravaciones arancelarias del 15% al 30% para la importación de vehículos a montar in situ⁴.

A consecuencia de estas disposiciones legislativas y mientras se implantaban algunas experiencias de producción y montaje en Alemania, Polonia y Francia, en 1929 FIAT decidió adquirir una participación accionarial en la española Fábrica Nacional de Automóviles, que se liquidó en 1931. Un segundo intento, en colaboración con la Hispano Suiza local, abordó la producción con un establecimiento en Guadalajara fabricando entre 200 y 300 vehículos anuales en el periodo de 1931 y 1936⁵. Por parte de FIAT no se trataba de iniciativas extemporáneas si no de la aplicación de una estrategia en el exterior que consistía esencialmente en estrechar las relaciones con el contexto local.

En España, FIAT contaba con la posibilidad de aprovecharse de un mercado poco abastecido de utilitarios por los pocos fabricantes nacionales de automóviles, aun constreñidos por un enfoque pionero eminentemente técnico, dificultando la orientación empresarial basada en la producción en serie⁶. Además, entre los años veinte y treinta se inició el proceso de motorización, como lo demuestra el aumento del número total de vehículos en circulación (el quinto país de Europa en 1930)⁷ y el incremento del porcentaje de motorización por habitante, que en diez años pasó de dos a siete unidades por cada mil habitantes⁸. En lo relativo a la oferta, la única empresa nacional con un peso relativamente significativo era Hispano-Suiza, que apenas lograba fabricar

⁴ *La nacionalización de la industria del automóvil en España*, [s.f.], AINI, c. 3681.

⁵ CdA, 23 mayo y 21 noviembre 1929; 30 octubre 1930; 9 febrero, 25 mayo 1931 y 11 diciembre 1931; 18 julio 1933, ASE.

⁶ Estapé Triay, Salvador. *The Spanish Motor Industry in the First Third of the 20th Century: A Lost Opportunity*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, Economics and Business Working Papers 470, 2000.

⁷ Hernández Marco, José Luis. «La oferta automovilística en España antes del “SEAT 600”: 1906-1957». *Economía Industrial*, nº 307, 1996, p. 144.

⁸ Latronico, Ettore. *Spagna economica. Oggi e domani*. Varese: Istituto per gli Studi di Politica Internazionale, 1938; San Román, Elena. *La industria...*, op. cit.

mil automóviles al año en su establecimiento de Barcelona⁹, mientras que de las instalaciones de montaje de Ford (6.500 automóviles en 1935) y de General Motors, ambas también en Barcelona, salían vehículos de segmentos altos y, por lo tanto, no entraban en competencia con FIAT.

Los resultados cuantitativos de la fábrica de Guadalajara eran muy inferiores a los obtenidos en otras filiales de FIAT, empezando por la francesa SIMCA. A pesar de ello era una experiencia que entraba de lleno en la estrategia de FIAT de estrechar cada vez más las relaciones con las instituciones y el sector industrial español. En la trama de relaciones tejida por FIAT en los años cuarenta es fundamental la figura del ingeniero catalán Wifredo Ricart, que ya en los años veinte había intentado producir automóviles en serie y que sobretodo había colaborado con el ingeniero de FIAT Ugo Gobbato en el proyecto de la fábrica de Guadalajara. Al estallar la Guerra Civil en 1936, Ricart se puso a disposición de los insurrectos como asesor del general Kindelán, jefe de la aviación franquista y punto de referencia de la industria italiana. Hacía pocos meses que Ricart estaba en las dependencias de Alfa Romeo, en las que permaneció hasta 1945, siendo nombrado en 1940 director del Servicio de proyectos. A comienzos de los años cuarenta fue el nexo entre la casa de Arese y el Instituto Nacional de Industria a fin de crear, sin éxito, una fábrica estatal de camiones con tecnología Alfa Romeo. Al volver a España en 1946, dirigió el Centro Técnico de Automoción del INI y –como se verá más adelante– sus indicaciones sobre el modelo que debía fabricarse en la futura industria nacional favorecieron a FIAT hasta el punto que en 1950 entró en el consejo de administración de SEAT.

⁹ Estapé Triay, Salvador. *The Dynamics of the Firm in a Changing Environment. A Case Study of Ford and the Spanish Motor Industry in Historical Perspective, 1900-1990*. Florencia: Instituto Universitario Europeo, tesis doctoral, 1997; Catalán, Jordi. *La economía española y la segunda guerra mundial*. Barcelona: Ariel, 1995, pp. 153-155.

1.2. LA GUERRA CIVIL

Con el estallido de la Guerra Civil, la fábrica de Guadalajara fue desmantelada perjudicando de momento las ambiciones de FIAT en el sector automovilístico. Por otra parte, el conflicto supuso una ocasión de oro para la casa piemontesa, tanto por la exportación de material bélico como por la sólida relación establecida con los dirigentes franquistas, que sería posteriormente de gran utilidad en el momento de volver a proponer el proyecto de la fábrica de automóviles. Si existe un momento de cambio en las vicisitudes de FIAT en España es precisamente durante la Guerra Civil, cuando casi 400 cazas Cr32 fabricados en Turín sobrevolaban los oscuros cielos de las ciudades españolas en llamas. Cuando Mussolini finalmente se decidió a apoyar a Franco, la *Regia Aeronautica* tenía pocos aparatos disponibles después de la reciente campaña de Etiopía (octubre 1935-mayo 1936) y tuvo que recurrir a las empresas privadas. Además de los beneficios económicos inmediatos, esto suponía un futuro punto de partida para una mayor participación italiana en la industria aeronáutica española de la posguerra¹⁰. El director de FIAT-Hispania, Spartaco Boldori, se convirtió en la cabeza de puente para la penetración en España de la casa turinesa. Sus esfuerzos para tutelar los intereses de FIAT están documentados desde los primeros meses de la guerra hasta las negociaciones con el Instituto Nacional de Industria para la creación de SEAT al finalizar el conflicto. Según John Foy Coverdale, ya en octubre de 1936, con anterioridad al reconocimiento del gobierno de Burgos por parte de Roma, Boldori fue enviado a la zona nacional por el Ministerio de Asuntos Exteriores para

¹⁰ Sobre los intereses de FIAT en España en este periodo, véase Castronovo, Valerio. Giovanni Agnelli. La Fiat dal 1899 al 1945. Turín: Einaudi, 1977, pp. 403-405; Balestra, Gianluca. «L'industria aeronautica italiana in Spagna» *Spagna Contemporanea*, nº 3, 1993, pp. 67-99 y nº 4, 1993, pp. 109-125; Giura, Vincenzo. Tra politica ed economia. L'Italia e la guerra civile spagnola. Nápoles: ESI, 1993; Guarneri, Felice. Battaglie economiche fra le due guerre. Bolonia: il Mulino, 1988, pp. 661-690.

«organizar las exportaciones [italianas] y estudiar futuras actividades comerciales e industriales»¹¹.

El fracaso de la toma de Madrid por parte de Franco en otoño de 1936 convirtió el golpe contra la República y contra el gobierno democráticamente elegido, en una guerra que se prolongó casi tres años, con un imponente despliegue de fuerzas y materiales. FIAT fue la primera empresa italiana en número de aviones enviados, gracias a la decisión tomada en Roma el 6 de diciembre de 1936 por los altos cargos italianos y el almirante alemán Canaris, de que Italia se encargase de suministrar los aviones caza¹². En total, FIAT suministró a los franquistas 13 aviones Br20 y 376 cazas Cr32, es decir, algo menos de un tercio de los 1.212 ejemplares fabricados hasta 1939, así como 600 camiones SPA 38 y 400 automóviles 508 C-coloniales¹³.

Con el conflicto aún en curso se planteó la cuestión del pago de las deudas contraídas por los nacionales con sus aliados italianos y alemanes en la que FIAT intentó influir aunque sin éxito para asegurarse un futuro en la reconstrucción industrial de España, especialmente en los sectores siderúrgico y aeronáutico. Poco antes del encuentro entre Franco y el ministro de Exteriores italiano Galeazzo Ciano en agosto de 1937 para tratar la cuestión de las deudas, la sociedad piemontesa había logrado el derecho de prioridad en cualquier negociación sobre los altos hornos de Sagunto, capaces de producir 900 toneladas diarias. Sin embargo, en 1939 la negociación fracasó por la negativa de Franco a colaborar con la empresa estatal italiana Finsider a pesar de que precisamente el hierro y el acero habían sido incluidos por los españoles entre las mercancías que debían ceder para amortizar la deuda. La cuestión se resolvió dejando las siderurgias en manos de los ingleses, confirmándose así los temores de FIAT.

En el sector aeronáutico, desde comienzos de 1939 FIAT intentó

¹¹ Coverdale, John F. *I fascisti alla guerra di Spagna*. Roma-Bari: Laterza, 1977, p. 105.

¹² *Ibidem*, pp. 150-151.

¹³ *Ibidem*, p. 369; Castronovo, Valerio. *Giovanni Agnelli...*, op. cit., p. 404; CdA, 15 julio 1937, ASF.

crear una sociedad de capital mixto intentando aprovechar el crédito obtenido y las buenas relaciones establecidas con Hispano-Suiza y el general Kindelán, el más alto cargo de la aviación española durante el conflicto y principal promotor de la colaboración italo-española. Pero al menos existían cuatro elementos que a la larga influyeron en el fracaso de la operación. El primero fue el fallido nombramiento de Kindelán como ministro del Aire en el primer gobierno después de la guerra, a favor del falangista Yagüe, que además de no ser un técnico era poco favorable a Hispano-Suiza. El segundo era la mejor posición de la competencia alemana que contaba con una excelente red comercial y con la colaboración de las empresas españolas Construcciones Aeronáuticas y Elizalde. El tercero era la intención de los españoles de desvincular del pago de los suministros de guerra el futuro de la aeronáutica nacional, como ya se afirmó en una reunión en el Ministerio de Asuntos Exteriores a comienzos de 1939¹⁴. El cuarto y más importante era el progresivo enroque del gobierno franquista en posturas intransigentes respecto a la cesión del control de un sector militarmente estratégico como el aeronáutico a sociedades extranjeras.

En el mejor de los casos, la participación italiana en la futura industria aeronáutica española continuaría bajo la forma de licencias de fabricación, asistencia técnica y suministro de material diverso, como ya se destacó en una reunión en abril de 1939, poco después de la decisiva toma de Madrid, en la que participaron Kindelán y el propio Boldori. La defensa a ultranza del capital español por parte del gobierno de Franco se hizo evidente en 1941, cuando se convocaron dos concursos para la creación de otras tantas sociedades con participación estatal. FIAT pretendía presentarse conjuntamente con Hispano-Suiza, con la que seguía en vigor el acuerdo para el suministro de 100 cazas Cr32 y un nuevo convenio para suministrar 100 motores A30. Pero la indicación hecha a Hispano Suiza por Vigón, el nuevo ministro del Aire, de

¹⁴ *Commissione speciale italo-spagnola per la formulazione del programma di ammortamento per forniture speciali* [enero 1939], ACS, MA, GAB, c. 75, leg. 9.V.21/4.

que no debía asociarse con ninguna empresa extranjera acabó con los propósitos de FIAT. Así Hispano-Suiza se adjudicó el concurso creándose Hispano Aviación, con un capital de 2/3 suscrito por el INI en 1944¹⁵.

Con este episodio se cerraba para FIAT el capítulo de los suministros bélicos y del pago de la deuda contraída por España. Desde un punto de vista económico-comercial, la participación italiana en la Guerra Civil se saldaba sustancialmente con media quiebra, no sólo porque la cifra pactada resultó inferior al valor de los suministros y de los gastos ocasionados por las tropas, si no sobre todo por la escasa eficacia de las iniciativas encaminadas a equilibrar la penetración comercial italiana en España con la intervención militar fascista. El 8 de mayo de 1940 se firmó el acuerdo definitivo que preveía el pago de 5 billones de liras en cuotas semestrales hasta el lejano mes de junio de 1967¹⁶. En cambio, Alemania no sólo obtuvo la satisfacción de sus créditos durante la segunda guerra mundial, sino que gracias a la creación en los primeros meses del conflicto de una serie de organismos que gestionaban las exportaciones de materias primas como alternativa a los pagos en efectivo, durante el periodo 1939-44 se convirtió en el primer país destinatario de las mercancías españolas con un 26% del valor total, colocándose delante de Gran Bretaña (22%) e Italia (7%)¹⁷. Además durante la segunda guerra mundial, Alemania podía contar con el apoyo de algunos de los hombres más cercanos a Franco, desde el ministro de Exteriores, Serrano Suñer, hasta el de Industria, Carceller. A comienzos

¹⁵ Martín Aceña, Pablo; Comín Comín, Francisco. *INI. 50 años de industrialización en España*. Madrid: Espasa Calpe, 1991, pp. 155-157.

¹⁶ Giura, Vincenzo. *Tra política...*, op. cit., pp. 73-77.

¹⁷ Catalán, Jordi. *La economía española...*, op. cit., pp. 210-213; Catalán, Jordi. «Sector exterior y crecimiento industrial. España y Europa, 1939-59». *Revista de Historia Industrial*, nº 8, 1995, pp. 99-145; Viñas, Ángel; Vinuelas, Fernando; Eguidazu, Pulgar; Fernández, Carlos; Florensa, Señen. *Política comercial exterior de España (1931-1975)*. Madrid: Banco Exterior de España, 1979, pp. 374-388; Harper, Glenn T. *German Economic Policy in Spain during the Spanish Civil War, 1936-1939*. The Hague: Mouton & Co, 1967, pp. 122 y ss.

de 1944 este último concedió a los alemanes un crédito de 425 millones de pesetas para la compra de tungsteno, utilizado en la fabricación de proyectiles. El mismo año, Carceller favoreció el contrabando a Alemania de este mineral ante la firme oposición de ingleses y americanos a la explotación de la principal mina española ofrecida en exclusividad a los alemanes¹⁸.

Quizá el único aspecto positivo de la participación italiana en la Guerra Civil fue la relación establecida entre los emisarios de las empresas italianas con los dirigentes militares españoles, muchos de los cuales formarían el grupo dirigente del «Nuevo Estado». Esto también tendría cierta relevancia para los futuros intereses de FIAT, dado que desde 1939 los gobiernos franquistas tendieron a incrementar la centralización de las decisiones sobre política económica y acentuaron el carácter militar de la economía, favoreciendo y protegiendo aún más las industrias relacionadas con la defensa nacional, entre ellas la del automóvil. Desde el comienzo de los años cuarenta el estado surgido de la Guerra Civil se convirtió en el interlocutor de FIAT en las negociaciones para la creación de SEAT a través del INI. Durante la segunda guerra mundial Alemania seguía siendo el competidor más peligroso para Italia en lo relativo a futuras relaciones comerciales y de colaboración industrial con España en este sector, de tal modo que según un documento de la Asociación de los Industriales del Automóvil datado en 1941, la industria alemana estaba negociando la cesión de licencias a empresas españolas para la fabricación de camiones¹⁹. Además, a comienzos de 1943 el representante de Mercedes en España y cónsul honorario de este país en Stuttgart, escribió al Departamento del Automóvil del INI que podría disfrutar de la ayuda alemana incluyéndose en las compen-

¹⁸ Preston, Paul. Francisco Franco. Milán: Mondadori, 1995, pp. 505 y ss.; Tusell, Javier. *Franco, España y la segunda guerra mundial. Entre el Eje y la neutralidad*. Madrid: Ediciones Temas de Hoy, 1995, pp. 463-517.

¹⁹ *Estratto del verbale della riunione 17-19 dicembre 1940 tenuta a Berlino fra l'industria tedesca e l'industria italiana*, 11 enero 1941, ASF, DAI, c. 96/4.

saciones debidas a España por los suministros de guerra a Alemania, nombrando un agente en Berlín²⁰. La negociación se frustró al considerar que FIAT podía reclamar la preferencia de sus modelos por parte del ejército español, del que fue suministrador principal después de Ford en el segmento de los vehículos ligeros al menos hasta 1944²¹. Además, aunque el estallido de la segunda guerra mundial había complicado las iniciativas de la casa italiana, el esfuerzo bélico de Alemania y su derrota habían redimensionado la competencia alemana. Entretanto, inmediatamente después de acabar la Guerra Civil los proyectos de Ford y General Motors habían naufragado al negarse a la petición del INI de cederle el control financiero de las sociedades que se constituyeran²². La diversa política de FIAT en relación al control accionarial de la sociedad y su actitud condescendiente con esta y otras pretensiones del INI deben considerarse como los factores que permitieron la creación en España de una fábrica de automóviles bajo licencia FIAT, la futura SEAT.

1.3. EL PROYECTO SIAT (1939-1943)

Al fallar los intentos en el sector aeronáutico, la casa turinesa durante 1939 reconsideró el proyecto de la fábrica de automóviles, más aún cuando el mercado italiano se había ido asfixiando a causa del racionamiento, del aumento del precio de los carburantes, la institución de un impuesto de lujo del 4% sobre los automóviles y por la confiscación de los mismos. En el ámbito internacional, la invasión alemana de Polonia,

²⁰ *Visita del Sr. Tinao, delegado general para España de Mercedes Benz*, 15 enero 1943 y 21 enero 1943, AINI, c. 3681; *Carta del agregado comercial de la embajada española en Berlín, Trelles, a Suanzes*, 7 diciembre 1943, AINI, c. 3680.

²¹ Ministerio del Ejército, Dirección General de Transportes: Memoria del desarrollo logrado por la aplicación del decreto de reconstrucción de material automóvil y previsiones para el plan de 1945, enero 1945, AINI, c. 3681.

²² Estapé Triay, Salvador. *The Dynamics...*, op. cit.; Id., *State and Industry...*, op. cit.; San Román, Elena. *La industria...*, op. cit.

Checoslovaquia, Hungría y Francia ahogó las estrategias de penetración de FIAT en dichos mercados. El caso francés es el más significativo: la asociada SIMCA que en 1938 era el cuarto productor francés con 28.000 vehículos fabricados, se vio obligada a partir de 1940 a montar tanques para la Wehrmacht²³. En cambio, en España la Guerra Civil había dejado enormes vacíos en el parque automovilístico. Además, en julio de 1939 se creó la Rama del Automóvil en el seno del Ministerio de Industria, siendo su primera actuación un estudio que identificaba los modelos FIAT 1100 y 700 como los vehículos que debían fabricarse en un establecimiento que debía ubicarse en Bilbao. Posteriormente, en febrero de 1940, se convocó un concurso para la presentación de proyectos de nuevas factorías de automóviles que considerasen la cooperación extranjera con empresas «consagradas por el éxito en la industria del automóvil, merced a largos años de práctica y a la inversión de sumas inmensas en estudios y experiencias». Visto el carácter estratégico-militar del sector, las nuevas sociedades gozarían durante 15 años de las facilidades previstas por la ley de 24 de octubre de 1939, entre las cuales estaba la exención del 50% de los impuestos, la reducción de los aranceles sobre maquinaria de importación y la garantía del Estado de un rendimiento mínimo del 4% del capital.

Desde febrero de 1939 FIAT se había movilizó para constituir una fábrica de automóviles²⁴ y en 1940 creó la Sociedad Ibérica de Automóviles de Turismo (SIAT) con el fin de fabricar el modelo 1100 en Bilbao. La coincidencia con el estudio citado en el párrafo anterior, efectuado por el Ministerio de Industria respecto al lugar y al tipo de vehículo induce a pensar que, eliminada la posible competencia, la casa turinesa quizá disfrutaba del favor de hombres cercanos a Franco. Entre

²³ Castronovo, Valerio. *Giovanni Agnelli...*, op. cit., p. 460; Bigazzi, Duccio. «Un'impresa sul mercato mondiale. L'attività multinazionale della FIAT fino al 1940». *Annali di Storia dell'impresa*, nº 2, 1986, pp. 209-263.

²⁴ CdA, 9 febrero 1939, ASF; *Promemoria circa un accordo Fiat-Echevarría per la ricostituzione di una fabbrica per la produzione di automobili in Spagna*, julio 1939, ACS, Spd, Co, c. 1164, leg. 509546/1.

ellos, Juan Antonio Suanzes, el poderoso ministro de Industria hasta agosto de 1939 y primer presidente del INI desde 1941, que propició la creación de la Rama del Automóvil y posteriormente dirigió las negociaciones con FIAT²⁵. Según estos planes, la nueva sociedad debía fabricar 5.000 automóviles al año y emplear a 1.500 trabajadores. Desde el punto de vista industrial, la instalación suponía lo más avanzado en términos de organización de la producción. Aparte de unas dimensiones más reducidas, su modelo se inspiraba en la reciente factoría de Mirafiori, construida por FIAT siguiendo el modelo de la nueva factoría de Ford en River Rouge e inaugurada por Mussolini en mayo de 1939. La novedad más importante la constituía la superación de la estructura vertical de las anteriores instalaciones automovilísticas, en las que los elementos en fabricación eran transportados por ascensores, pasando a la disposición horizontal de todo el cuerpo de la fábrica, con obvias ventajas para el movimiento de los materiales. Además, para favorecer la producción en flujo, las cadenas de mecánica y de carrocería estarían a uno y otro lado de la línea de montaje y en posición perpendicular a la misma. A fin de reducir los costes de transacción, dos de las industrias suministradoras de acero, Echevarría y la Fundición Bolueta, figuraban entre los socios fundadores de la sociedad. FIAT habría suscrito el 25% del capital accionario, el máximo permitido por la legislación vigente y recibiría el 3% del precio de venta de cada vehículo a título de royalty además de treinta millones de pesetas a cambio de la aportación técnica y de la formación del personal español en Turín²⁶.

Como en Mirafiori, en la factoría se preveían amplios espacios, luz

²⁵ *Proyecto para la creación de una fábrica de automóviles en España*, 30 junio 1941, AINI, c. 3680. Un segundo proyecto fue redactado el 15 de mayo 1940, una semana después del acuerdo italo-español sobre el pago de las deudas de la Guerra Civil. Ballester, Antonio. *Juan Antonio Suanzes, 1891-1977. La política industrial de la posguerra*. Madrid: LID, 1993, p. 179.

²⁶ *Apreciaciones sobre el proyecto de construcción de automóviles utilitarios por la Sociedad ibérica automóviles turismo (SIAT), entregado por el Sr. Herrán en 5 febrero 1942*, AINI, c. 3680.

y ventilación suficientes, prestando una atención especial a los «aspectos sociales» de la fábrica: modernas instalaciones, cómodos vestuarios, duchas individuales. Estas atenciones reflejaban claramente la concepción social del trabajo expresada en el Fuero del Trabajo, el texto base que enunciaba los principios franquistas sobre relaciones laborales:

El trabajo es la participación del hombre en la producción mediante el ejercicio voluntariamente prestado de sus facultades intelectuales y manuales, según su vocación personal, en orden al decoro y holgura de su vida y al mejor desarrollo de la economía nacional. Por ser esencialmente personal y humano, el trabajo no puede reducirse a un concepto material, ni ser objeto de transacción incompatible con la dignidad personal de quien lo preste²⁷.

Un importante capítulo del proyecto se refería a la intervención del estado español en la protección de la nueva industria. FIAT reclamaba la creación de barreras a la entrada de empresas competidoras durante los primeros años de producción de SIAT. Por otra parte, ya en julio de 1939, un preocupado directivo de Renault en España afirmaba que FIAT estaba a punto de obtener el monopolio de la fabricación de automóviles en España y después de la presentación del proyecto SIAT, la embajada francesa en Madrid se hizo portavoz ante el Ministerio de Industria español de la temida pérdida de segmentos de mercado para los automóviles franceses en España²⁸. En realidad, la autorización del propio ministerio, publicada en un decreto de 8 de septiembre de 1939, no llegaría hasta finales de los años cuarenta, a causa de las contradicciones de política industrial y de los celos existentes en ciertos organismos del Estado, además de las dificultades de FIAT provocadas por la segunda

²⁷ *Fuero del Trabajo*, 9 marzo 1938, declaración I.

²⁸ Bigazzi, Duccio. «Esportazioni e investimenti esteri: la FIAT sul mercato mondiale fino al 1940». En *Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat, 1899-1930. Storia e documenti*. Milán: Fabbri, 1991, p. 139. Dirección General de Industria: [*Declaración de industria de «interés nacional» a favor de SIAT*], 11 diciembre 1941, AINI, c. 3680.

guerra mundial. Desde 1942 el INI llevó las riendas de las negociaciones para formular el convenio definitivo con FIAT, para evitar dejar en manos privadas un sector considerado estratégico. Las negociaciones se interrumpieron en 1943 y se retomaron en 1948 hasta alcanzar la creación de SEAT en 1950²⁹. Los puntos de mayor desacuerdo fueron los relativos al presupuesto redactado por FIAT, la relación con la industria auxiliar, la incertidumbre del precio de venta de los vehículos y la relación técnica y financiera entre FIAT y SIAT. En el fondo existía una contradicción sustancial entre la necesidad de los españoles de confiar en la tecnología extranjera y la exigencia de no sobrecargar posteriormente la balanza comercial: preocupación que por otra parte había originado el proyecto de creación de una industria nacional del automóvil como alternativa a las importaciones, consecuencia de la inclinación autárquica en política económica.

Por otra parte, para establecer una filial en España y obtener las facilidades previstas, FIAT debía aceptar las condiciones impuestas por el INI, pero las negociaciones alcanzaron su punto álgido precisamente cuando comenzaba el periodo más crítico para FIAT desde el comienzo de la segunda guerra mundial. Los bombardeos aliados sobre Turín comenzaron la noche del 18 al 19 de noviembre de 1942, agravando una situación caracterizada por el embargo de maquinaria por parte de los Estados Unidos, la escasez de materias primas y la insolvencia del Estado para pagar los suministros bélicos. No menos preocupante era la caída del 70% de la facturación al extranjero de vehículos durante los dos primeros años de guerra³⁰. A lo que debe añadirse que a partir del 8 de septiembre de 1943 debía gestionarse la difícil relación con la ocupación alemana, con el riesgo del traslado a Alemania de la maquinaria que se había salvado. Ante esta situación, a mediados de 1943 el

²⁹ Ballester, Antonio. *Juan Antonio Suanzes...*, op. cit., pp. 178-182 y 239-241; Damiani, Alberto. *La FIAT ...*, op. cit., pp. 97-135; San Román, Elena. *La industria...*, op. cit.

³⁰ CdA, 16 febrero 1942 y 25 febrero 1943, ASF.

presidente de FIAT, Valletta, admitió la necesidad de FIAT de crear las premisas para una futura expansión en España, aún en detrimento de cualquier beneficio inmediato³¹. Esta declaración ilustra el caso: para lograr la firma del contrato con el INI, FIAT aceptó en 1943 una compensación de ocho millones de pesetas contra los treinta iniciales, la reducción del 3 al 2,7% del canon sobre cada vehículo vendido y su pago en acciones de la sociedad constituida, tal como quería Suanzes, para limitar el desembolso en efectivo³².

Además Valletta tuvo que aceptar la petición de asesoramiento técnico para la fabricación en España de algunas partes de los vehículos que en un primer momento FIAT pretendía exportar de Italia³³. El presidente de FIAT encargó la comprobación de las posibilidades de la industria auxiliar española al ingeniero Giuseppe Corziatto, uno de sus más fieles colaboradores y ex director de producción del establecimiento de SIMCA en Francia, cuyo éxito se esperaba repetir con SIAT. Tal como se temía, la prospección efectuada en setenta empresas, localizadas por añadidura en el País Vasco y Cataluña, reveló la total ausencia de una moderna organización del trabajo y de una articulación de las tareas que contemplase cuadros intermedios entre el director técnico y el contra-maestre, al que se otorgaba absoluta libertad de acción. Además, no obstante la difusión de la prima, no se encontraron talleres predispuestos a la

³¹ *Verbale n° 1 della visita del Sig. Cav. G. Corziatto*, 28 mayo 1943, ASE, DAI, c. 96/4.

³² *Proyecto de contrato a establecer entre el INI y la Fiat S.A.* (n° 12), 2 julio 1943, AINI, S 2824; *Variaciones que la FIAT propone al proyecto de contrato (esquema n° 11 de fecha 17.4.1943) entre el INI y la FIAT*, 15 junio 1943, AINI, c. 1590; *Proyecto de contrato a establecer entre el INI y la FIAT S.A.* (n° 10), 26 enero 1943, AINI, c. 510; CdA, 27 marzo 1942, AINI; *Copiado de unas cuartillas del Excmo. Sr. Presidente sobre el automóvil utilitario*, [comienzos 1942], AINI, c. 1590; *Conversación del Señor Presidente y Señores Vicepresidente y Director técnico con el Sr. Boldori, administrador delegado de FIAT Hispania S.A.* celebrada en marzo 1942, 20 abril 1942, AINI, c. 1590.

³³ *Proyecto de contrato a establecer entre el INI y la FIAT*, 21 octubre 1942, AINI, S 2820; *Diario del viaje efectuado a Turín por los Sres. Nadal y Sánchez Bautista para establecer contacto con la Fiat (8-16 de octubre de 1942)*, 13 noviembre 1942, AINI, S 2811.

medición de los tiempos, mientras que las escuelas de aprendices formaban exclusivamente mano de obra especializada dado que el obrero encargado de una máquina era una figura prácticamente inexistente. Bien por estos motivos o debido a las deficitarias características de los productos siderúrgicos, empezando por la fragilidad y las reducidas dimensiones de los paneles de acero destinados a la carrocería, Corziatto consideró que incluir a la industria auxiliar española en el proyecto SIAT reduciría las posibilidades de alcanzar la producción calculada en los cuatro años previstos³⁴. No sólo se alargaba la duración de toda la operación sino que además las modificaciones introducidas en el proyecto original para asumir la estampación de la carrocería aumentaban el presupuesto³⁵.

Este aumento inesperado fue uno de los motivos aducidos por el gobierno español en la decisión adoptada en julio de 1943 de no conceder la autorización incluso después de la presentación de otro presupuesto y de un estudio del INI que demostraba la ventaja económica que comportaba la fabricación del FIAT 1100 respecto a su importación³⁶. Había otras razones: Suanzes y los representantes de los ministerios militares en el INI seguían apoyando las credenciales presentadas por FIAT y la importancia estratégica de la operación, pero sufrieron fuertes críticas por parte de los representantes de los ministerios económicos por la excesiva autonomía del Instituto en las decisiones de política industrial, que en teoría sólo rendía cuentas de sus acciones ante la presidencia del gobierno³⁷. Las desavenencias en el INI reflejaban el

³⁴ Corziatto Giuseppe: *Visita a establecimientos industriales españoles para determinar sus posibilidades como auxiliares a la industria del automóvil*, 7 mayo 1943, AINI, c. 1590.

³⁵ INI. Sección de automóviles: *Estado comparativo entre los proyectos SIAT 1939, FIAT 1943 y el de esta actividad. Resumen*, 8 julio 1943, AINI, c. 1590.

³⁶ *Carta del subsecretario de la Presidencia del gobierno, Carrero Blanco a Suanzes*, 29 julio 1943, AINI, c. 1590; CdA, 6 agosto 1943, AINI; *Carta de FIAT Hispania a Suanzes*, 27 agosto 1943, AINI, c. 1590; INI, Sección de automóviles: *Estudio del probable precio de venta del vehículo FIAT 1.100 de acuerdo con las normas suministradas por FIAT*, 27 septiembre 1943, AINI, c. 1590.

³⁷ CdA, 2 julio 1943, AINI; Comunicación a la Presidencia del gobierno y proyecto

desacuerdo político entre militares y falangistas, en aquel momento los dos grupos más influyentes del régimen de Franco, siendo los últimos claramente favorables a la entrada de España en la guerra al lado de la Alemania nazi. Existen razones para creer que tanto las críticas al presidente, Suanzes, como los motivos de carácter financiero atribuibles en última instancia a las dificultades objetivas de una operación efectuada en plena segunda guerra mundial eran excusas para favorecer una implicación de los alemanes al acabar la misma. Esta hipótesis viene avalada por la propuesta de Demetrio Carceller, entonces Ministro de Industria y facilitador del tráfico de tungsteno a Alemania, de aplazar hasta el final del conflicto la creación de la sociedad, eventualmente en colaboración con otras empresas automovilísticas además de FIAT. De poco sirvieron las lamentaciones de Suanzes: defendía la corrección de la actuación del Instituto que dirigía y recordaba que en caso de extenderse el criterio de las dificultades debidas al contexto bélico se paralizaría cualquier actividad industrial, dada la dependencia tecnológica del extranjero. Los contactos entre FIAT y el INI se prolongaron durante 1943 pero el fracaso de la aprobación del gobierno y las circunstancias internacionales contribuyeron a que las negociaciones no se restableciesen hasta 1947. Independientemente de las desavenencias en el seno del gobierno, el declive del Eje coincidió con una clara disminución de las importaciones españolas de maquinaria de procedencia alemana e italiana en 1944 y 1945, paralizando la puesta en marcha de las fábricas proyectadas³⁸.

de decreto sobre la futura empresa de automóviles, 10 julio 1943 [pero anterior al 2 julio 1943], AINI, c. 3819. De hecho, Suanzes había tratado la cuestión SIAT con Franco y con el Ministro de Industria. [Apuntes manuscritos de Suanzes], 11 febrero 1943, AINI, S 2815; Despacho con S.E., 11 mayo 1943, AINI, S 2809.

³⁸ Catalán, Jordi. *La economía...*, op. cit., pp. 239-241.

1.4. EL NACIMIENTO DE SEAT (1946-1950)

En los años posteriores a la segunda guerra mundial una serie de circunstancias contribuyeron a crear un caldo de cultivo para el nacimiento de la fábrica de automóviles FIAT en España. A las decisiones de política económica encaminadas a sustituir las importaciones se sumaron el nombramiento del presidente del INI, Suanzes, como Ministro de Industria (1945-1951) y la posibilidad de obtener ayudas financieras americanas gracias a la entrada del gobierno de Franco en la esfera occidental. Además, se había estrechado la relación entre los técnicos italianos y ciertos sectores del INI, principalmente gracias a Wifredo Ricart, que en 1946 fue requerido por Suanzes para dirigir el Centro Técnico de Automoción del INI propiciando el nacimiento de una industria nacional del sector. Ricart recurrió a la colaboración del ingeniero de FIAT Enrico Picciolato en el proyecto de creación de la futura empresa de camiones ENASA siendo uno de los promotores de la Sociedad de Técnicos de Automoción, afiliada a la Federación Internacional de las Sociedades de Ingenieros y Técnicos del Automóvil homóloga de la Asociación Técnica del Automóvil fundada en Turín el año anterior. Al excluirse la relación con los técnicos alemanes que no estaban adheridos a la FISITA, el contacto con los italianos y la profunda admiración que Ricart sentía por ellos, confirmada en múltiples ocasiones, consolidaron la amistad cultivada durante su dilatada experiencia en Alfa Romeo.

Desde el primer momento Ricart coincidió con Suanzes acerca de la oportunidad de crear una industria del automóvil protegida por el Estado, no obstante el elevado coste inicial en relación a los coches de importación³⁹. Fue precisamente esta opinión, no exenta de motivaciones autárquicas, la que favoreció el nacimiento en España de una fábrica de automóviles basada en la total dependencia tecnológica de FIAT, mientras se abandonaban definitivamente las alternativas alemana y americana. En 1946, tras un encuentro entre un dirigente del INI y

³⁹ Ricart, Wifredo P.: *Industria del motor en España*, 3 enero 1946, AINI, c. 512.

Boldori, director de FIAT Hispania⁴⁰, la casa turinesa contactó de nuevo con el Banco Urquijo excluyendo cualquier intervención del INI al considerar que éste sólo estaba interesado en el sector de los camiones. Así, en enero de 1947 Alessandro Genero, artífice de la organización de la factoría de Mirafiori, visitó una docena de instalaciones en la zona de Bilbao, la mayor parte de ellas pertenecientes a sociedades controladas por el Banco Urquijo⁴¹. En junio, FIAT suscribió con éste un acuerdo más ventajoso que el último proyecto de convenio con el INI⁴². A cambio de la asistencia técnica para la construcción de las instalaciones y la organización de la producción, FIAT recibiría doce millones y medio de pesetas contra los ocho previstos cuatro años antes y una retribución del 3% sobre el precio de cada vehículo acabado frente al 2,7% anterior, mientras se acordaba la preferencia de FIAT Hispania para la distribución y venta⁴³.

Para que el convenio fuese operativo sólo faltaba la necesaria autorización del Ministerio de Industria que una vez más no llegó, mientras que el INI, que ahora no formaba parte del negocio, volvió a la carga. Durante 1947, el Instituto entró nuevamente en las negociaciones entre FIAT y el Banco Urquijo, prescindiendo de un estudio del propio Ricart sobre una industria del automóvil realmente autárquica también en el aspecto tecnológico⁴⁴. En un acuerdo preliminar entre el INI y el Banco Urquijo se fijaba el capital social en cerca de 300 millones de pesetas (9 billones de liras), a suscribir en un 51% por el INI y en el 49% por el Banco Urquijo. Cualquier cesión de acciones a entidades extranjeras

⁴⁰ *Carta del vicepresidente del INI [?] a Boldori, 8 julio 1948, AINI, c. 1590.*

⁴¹ *Banco Urquijo, Informe presentado a la Junta general de accionistas, 1947; Impressioni riportate dalle visite effettuate durante il giro nel nord della Spagna dal 15 al 22 gennaio 1947, Madrid, 23 enero 1947, ASE, DAI, c. 98.*

⁴² CdA, 29 mayo 1947, ASE.

⁴³ *Contrato de asistencia entre el Banco Urquijo S.A. y FIAT S.A., 12 junio 1947, AINI, c. 1590; CdA, 15 noviembre 1947, ASE.*

⁴⁴ *Comunicación del Director General del C.E.T.A. a Vicepresidencia del I.N.I., 20 octubre 1947, AINI, c. 513.*

(léase FIAT) se haría en detrimento del banco, al que el INI ofreció sus propias acciones de la Sociedad Ibérica del Nitrógeno⁴⁵. Con el retorno del INI, las condiciones económicas fueron más desfavorables para FIAT: el canon para la cesión de la licencia de fabricación bajó al 2,7% y se hizo más circunstancial el carácter preferente de las ventas que debían efectuarse por cuenta de FIAT Hispania, aunque se le reservara una participación de hasta el 30% en la sociedad o, como alternativa, la asignación del 25% de la producción. Por primera vez se eliminó la referencia al norte de España para la ubicación de la fábrica. Pero sobretodo, mientras FIAT había concebido toda la operación como suministro de las partes para el montaje del vehículo, la entrada del INI en el convenio contemplaba la cesión de toda la información técnica para que la nueva fábrica y la industria auxiliar española lograsen cuanto antes la fabricación completa tanto de las partes del vehículo como de los medios de producción⁴⁶.

En octubre de 1948, ratificado el convenio entre los representantes del INI y los de FIAT, se inició un intenso periodo de intercambios, centrados en la escasa disponibilidad de efectivo de los españoles para la adquisición de la maquinaria que debía efectuarse en el extranjero a causa del atraso tecnológico del país. En el terreno de la oportunidad financiera surgía la necesidad de justificar las inversiones para las instalaciones, considerando el coste alternativo que suponía la eventual importación de los automóviles. Tanto el INI como el subsecretario de Comercio Exterior se esforzaron en aportar datos y cifras, el primero

⁴⁵ CdA, 13 julio 1948, AINI.

⁴⁶ CdA, 12 mayo 1948, ASF; *Lettera di S. Boldori a V. Valletta relativamente al suo incontro con il ministro Suanzes*, 11 mayo 1948, citado en Damiani, Alberto. *La FIAT...*, op. cit., p. 118; *Principales modificaciones que propone el Instituto Nacional de Industria para ser introducidas en el contrato FIAT-Urquijo de 12 de junio de 1947*, [s.f.], AINI, c. 1590; *Convenio entre el Instituto Nacional de Industria, el Banco Urquijo y la FIAT S.p.A. de Turin*, 19 julio 1948, AINI, c. 1590; *Convenio entre el Instituto Nacional de Industria y el Banco Urquijo*, 19 julio 1948, AINI, c. 1590; *Propuesta sobre escalonamiento de pagos de la cantidad de 12.500.000 en concepto de asistencia técnica*, [s.f.], AINI, c. 1590.

alegando que por cada vehículo fabricado se ahorrarían 1.000 dólares al dejar de comprar coches extranjeros; el segundo afirmando que la producción de coches permitiría recuperar en un solo año casi la totalidad de la inversión efectuada⁴⁷. En base a un primer cálculo efectuado por FIAT en octubre de 1948, el coste de la maquinaria y de las instalaciones sería de más de 8 millones de dólares, $\frac{3}{4}$ de los 12 millones del coste total de la instalación de la factoría. A esta cifra había que añadir el gasto de la importación, al menos en un primer momento, de la chapa estampada para la carrocería, cuya fabricación en España requería tiempo y costes considerables⁴⁸. En los años siguientes, las partes elaboraron numerosos presupuestos y programas de puesta en funcionamiento de las instalaciones que respondían a la necesidad de salvaguardar el equilibrio entre la dimensión productiva y el capítulo de gastos. El 9 de mayo de 1950 nació oficialmente la nueva sociedad, en virtud de la autorización concedida finalmente por el gobierno el 7 de junio 1949. El capital se elevó a 600 millones de pesetas poniéndose en circulación la mitad de las acciones. El 51% de las mismas recayó en el INI y el resto se dividió a partes iguales entre FIAT, el Banco Urquijo y otras cinco entidades (Banco Hispano-Americano, Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya, Banco Español de Crédito y Banco Central)⁴⁹.

En el terreno técnico también se alcanzó un acuerdo sobre las modalidades de desarrollo del programa de producción del modelo FIAT 1400, que había sustituido al 1100. La que en abril de 1950 fue definida como «la cuarta fase de desarrollo» preveía la fabricación de las partes

⁴⁷ *Datos sobre capital de la empresa*, 7 abril 1949, AINI, c. 1589; *Nota sobre orientaciones en política económica. Anexo 1, Cuadros resúmenes de las importaciones necesarias para la reconstrucción nacional* [6 noviembre 1947], AINI, AC, c. 16.

⁴⁸ *Relazione INI in risposta al «progetto di massima» FIAT. Allegati quaderni 1 e 2*, 16 marzo 1950, ASF, DAI, c. 98.

⁴⁹ *Relazione INI in risposta al «progetto di massima» FIAT. Quaderno nº 2, possibili riduzioni del capitale necessario per l'impresa per la produzione della vettura FIAT 1.400*, 8 marzo 1950, ASF, DAI, c. 98; *Copia simple de la escritura de la Sociedad española de automóviles de turismo*, 9 mayo 1950, AINI, EXP, C 1/1.

mecánicas del vehículo mientras que los materiales y la carrocería serían aportados por Turín. En una fecha aún indeterminada, se esperaba alcanzar las fases quinta y sexta completando los trabajos de construcción de la factoría y la instalación de las prensas para la carrocería, logrando así la producción completa del vehículo en España⁵⁰.

En septiembre de 1954 la estimación definitiva suponía un total de 16 millones de dólares, de los cuales casi 10 eran para maquinaria, herramientas e instalaciones específicas de taller⁵¹. Para respetar el programa de producción había que obtener los recursos necesarios para la inversión en capital fijo y circulante en el tiempo adecuado. FIAT seguiría suministrando las partes del vehículo que SEAT y la industria auxiliar española no podían fabricar durante un periodo que se preveía largo, debido a los plazos de distribución de los medios de producción. Los españoles debían superar las dificultades de disponibilidad de efectivo y de ritmo de las inversiones, de tal modo que en la primavera de 1951 los bancos accionistas de SEAT solicitaron y consiguieron la colaboración de grandes instituciones de crédito americanas. En agosto del mismo año SEAT obtuvo del Chase National Bank un crédito de 2 millones de dólares al 4% de interés a devolver en dos años y medio⁵². La colaboración americana se vio favorecida por el clima de progresiva distensión en las relaciones entre España y los Estados Unidos que se produjo al comienzo de la guerra de Corea, culminando con la ratificación del acuerdo militar hispano-americano en 1953. Además, considerando la

⁵⁰ *Verbale della riunione del 25 aprile presso gli uffici della Casa di Madrid*, ASF, DAI, c. 98; *6 fasi di sviluppo produzione di 10.000 e 20.000 vetture tipo 1.400 [abril 1950]*, ASF, DAI, c. 98; Cda SEAT, 30 junio 1950, AINI.

⁵¹ *Confronto tra le valutazioni preventive e quelle consuntive per lo stabilimento SEAT-Spagna*, 8 enero 1955, ASF, DAI, c. 99.

⁵² *Borrador de carta de Ortiz Echagüe a Planell*, marzo 1951, AINI, AC, c. 16; Cda, 14 marzo 1951, AINI; *Verbale riunione tenuta in data 28.6.1951 in Madrid negli uffici dell'INI*, ASF, DAI, c. 98; *Carta de Ortiz Echagüe al INI*, 9 agosto 1951, AINI, b. 1589; *Carta del Banco Urquijo al INI*, 27 agosto 1951, AINI, EXP, c. 1; 30 agosto 1951, AINI, Cda SEAT; *Carta del Chase National Bank a Suanzes*, 23 enero 1952, AINI, S 5811.

presencia mayoritaria del Estado a través del INI en el capital de SEAT, el crédito a la sociedad era una de las pocas excepciones de la directriz americana de destinar un primer plazo de 62,5 millones de dólares sólo y únicamente a empresas con capital privado, debido a la postura ambigua del gobierno franquista durante la segunda guerra mundial⁵³. También se pidió a FIAT una intervención financiera adicional al pago en acciones. En noviembre de 1952 Valletta comunicó la disponibilidad de la casa turinesa de conceder a SEAT un crédito de 4 millones de dólares al 7% de interés a devolver en cinco años, para cubrir el suministro de las partes del vehículo que SEAT aún no podía fabricar⁵⁴. En marzo de 1953 se pusieron en circulación las 300.000 acciones restantes del total de 600 millones del capital social.

Finalmente, después de innumerables aplazamientos y dificultades, a finales de 1953 saldría el primer coche, tres años después de la creación de la sociedad y pasados casi quince del primer proyecto de FIAT de instalar una factoría en España para producir sus modelos utilitarios. La autarquía y el consiguiente rechazo a los proyectos de los colosos americanos así como la demora en la construcción de SEAT interrumpieron el prometedor proceso de motorización del país, que en vísperas de la Guerra Civil era el quinto mercado de automóviles de Europa.

⁵³ *Telespressi dell'ambasciata italiana a Madrid al Ministero degli Affari esteri*, 5 septiembre 1950 y 16 noviembre 1950, ASMAE, AP, 1946-50, Spagna, c. 25, leg. «Prestito alla Spagna».

⁵⁴ *Carta de Valletta a Suanzes*, 10 noviembre 1952, AINI, S 8426; 24 noviembre 1952, AINI, CdA SEAT; *Carta de Ortiz Echagüe a Valletta*, 1 mayo 1953, AINI, c. 1589.

CAPÍTULO II

LOS INICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO SEAT (1951-1960)

El desarrollo de la industria del automóvil es el mayor exponente del nivel técnico e industrial alcanzado por los diversos países [...]. Coches y camiones de auténtica fabricación española circulan por nuestras carreteras en cantidad constantemente en aumento, sin verse deslucidos por sus características y rendimiento frente a los vehículos importados¹.

2.1. ESPAÑA HACIA EL «DESARROLLO»

Entre 1950 y 1980 los automóviles en circulación en España pasaron de menos de 100 mil a más de 7 millones y medio. Hasta 1975 la aportación de SEAT a la producción nacional y a las matriculaciones registradas anualmente prácticamente no bajó nunca del 50% del total, perdiendo solamente en 1980 su primacía en las ventas. El símbolo del proceso de motorización del país fue el SEAT 600, fabricado entre 1957 y 1973, coincidente cronológicamente con buena parte de la «edad de

¹ *Proyecto de discurso [del presidente del INI, Suanzes] para la inauguración oficial de la fábrica SEAT, 5 enero 1955, AINI, S 1313.*

oro» del capitalismo occidental. Con el desarrollo de los años sesenta se asiste a la pérdida de peso de la agricultura, al aumento del proceso de urbanización (Madrid pasa de dos a cuatro millones de habitantes entre 1950 y 1970) y, en una palabra, a la progresiva formación de la moderna sociedad de consumo, que unida al menor coste del trabajo, atrae la deslocalización de tecnología extranjera.

Los años cincuenta resultan fundamentales para el desarrollo económico, siendo definidos como el «decenio bisagra»² después de que la Guerra Civil y el primer franquismo confinaran al país a la periferia de Europa excluyéndolo del tren de la recuperación económica occidental de la posguerra. Los cuarenta son años de aislamiento internacional, con la exclusión del país de las Naciones Unidas y de las ayudas del plan Marshall hasta 1950; años de autarquía y fuerte dirigismo con la intención de preservar la industria bélica nacional y la autosuficiencia en los sectores básicos o con alta intensidad de capital como son los de las materias primas, la energía y los productos siderúrgicos, siendo el INI su principal instrumento (significativamente estuvo a punto de llamarse Instituto Nacional de Autarquía); años de racionamiento y de mercado negro, de altos índices de inflación debidos a la monetización del crédito bancario para financiar al INI. De hecho, la producción industrial sólo supera en 1950 los niveles de veinte años antes³, mientras los salarios reales de la industria, considerando 100 los de 1936, en 1953 aún permanecen en el nivel 63, contra el 95 de Portugal y el 129 de Italia⁴.

² García Delgado, José Luis. «La industrialización y el desarrollo económico de España durante el franquismo». En Nadal, Jordi; Carreras, Albert; Sudrià, Carles (eds.). *La economía española en el siglo xx. Una perspectiva histórica*. Barcelona: Ariel, 1987, pp. 164-189.

³ Carreras, Albert. «La producción industrial...», op. cit.; Prados de la Escosura, Leandro. «Crecimiento, atraso y convergencia en España e Italia: introducción». En Prados de la Escosura, Leandro; Zamagni, Vera (eds.). *El desarrollo económico en la Europa del Sur: España e Italia en perspectiva histórica*. Madrid: Alianza, 1992, p. 47.

⁴ Catalán, Jordi. «Reconstrucción, política económica y desarrollo industrial: tres economías del Sur de Europa. 1944-1953». En Prados de la Escosura, Leandro; Zamagni, Vera (eds.). *El desarrollo...*, op. cit., pp. 359-395.

Durante aquellos años, maduraron las condiciones para el desarrollo posterior, gracias a la renuncia parcial del rígido proteccionismo, a la progresiva liberalización del mercado y a la mayor apertura al comercio exterior. Después de la remodelación de gobierno de 1951, en 1953 se establecen los acuerdos de Madrid con Estados Unidos rompiendo por primera vez el aislamiento de España abriéndole las puertas al crédito americano. Pero el factor decisivo se produce cuando en un segundo y fundamental giro, fruto de los astutos manejos de Franco, la nueva generación de técnicos del Opus Dei entra en los ministerios de Comercio y Economía. Así se decide la adhesión de España al Fondo Monetario Internacional y a la Organización Europea de Cooperación Económica (1958) y, gracias al asesoramiento de estos organismos y de jóvenes formados en las facultades de ciencias económicas de reciente creación, se elabora un plan de estabilización económica tan decisivo como inevitable para la propia supervivencia del régimen (1959). El plan prevé una mayor disciplina financiera, la supresión de una decena de organismos de intervención pública y ciertas medidas de apertura al exterior (devaluación de la peseta, sustitución del sistema de cambios múltiples por un sistema de cambio fijo, convertibilidad de la moneda, aumento del 50% de la participación extranjera autorizada en el capital de las empresas). En la práctica se trata de un discreto giro copernicano, porque –como reconocería uno de los autores del mismo– desde finales del siglo diecinueve hasta el proceso de estabilización de 1959 la economía española no registra una clara ruptura con los principios del desarrollo autárquico⁵. Gracias a las relaciones exteriores (comercio, remesas de los emigrantes, flujos de capital y turismo) finalmente el país registra un crecimiento sostenido comparable al de los países de la Europa meridional. Durante este decenio el producto interior bruto aumenta con un índice medio anual del 5% y el índice de producción industrial española

⁵ Fuentes Quintana, Enrique. «Tres decenios largos de la economía española en perspectiva». En García Delgado, José Luis (coord.). España. Economía. Madrid: Espasa Calpe, 1993, p. 12.

se multiplica por 1,9 (Italia: 1,8; Yugoslavia: 2,0; Grecia: 2,1) entre 1950 y 1958⁶.

Sin duda la vinculación al ciclo expansivo internacional es la clave del milagro económico español de los sesenta. Las medidas previstas por el plan permiten que España aproveche las oportunidades que ofrecen las economías occidentales, en términos de energía y materias primas a precios relativamente contenidos, de mano de obra abundante y de disponibilidad de capitales y tecnología extranjeros. Gracias a la modernización de la maquinaria –SEAT es un claro ejemplo de ello–, la productividad por población ocupada en la industria, anteriormente constreñida por los límites impuestos por la autarquía, se multiplica por dos entre 1964 y 1973⁷, mientras que por añadidura, entre 1961 y 1974 la tasa media de crecimiento del PIB es del 7%⁸. Otros indicadores demuestran la expansión global de la economía y el grado de apertura al comercio exterior: los salarios reales con base 100 en 1963 alcanzan el nivel 160 en 1971⁹, mientras que entre 1960 y 1970 las exportaciones pasan del 11% al 15% sobre el PIB y las importaciones del 8% al 17%¹⁰. Tampoco pueden olvidarse dos elementos clave, ambos relacionados con el ciclo de crecimiento internacional. El primero es el aporte de efectivo debido a un turismo atraído por la depreciación de la peseta: los 2,5 millones de 1959 se convierten en 10 millones en 1964¹¹; el segundo es la fuerte emigración (un millón de personas en los años sesenta). Este último dato supone una sangría de mano de obra no absorbida por la economía nacional y redimensiona parcialmente los

⁶ García Delgado, José Luis. *La industrialización...*, op. cit., p. 168.

⁷ Tortella, Gabriel. *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*. Madrid: Alianza, 1994, p. 283.

⁸ García Delgado, José Luis. *La industrialización...*, op. cit., p. 176.

⁹ González, Jesús Manuel. «La economía española desde el Plan de Estabilización a la Transición política». En Anes, Gonzalo (ed.). *Historia económica de España. Siglos XIX y XX*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 1999, p. 705.

¹⁰ *Ibidem*, p. 699.

¹¹ *Ibidem*, p. 695.

resultados macro económicos y, especialmente, el logro del pleno empleo. La liberalización del mercado interno y la apertura a los mercados exteriores no están exentas de resistencias y dudas, sólo atenuadas por las repercusiones sociales derivadas de la parálisis del comercio exterior y de la congelación del relativo bienestar logrado en el decenio anterior con tantas dificultades. El «milagro económico español», situado entre el progreso y la tradición, fuertemente vinculado a la economía internacional, resulta casi independiente de las decisiones económicas del régimen cuando no a su pesar. Siguen existiendo grandes condicionamientos: la férrea disciplina impuesta por el Estado al mercado laboral, la nueva tarifa arancelaria de 1960, los tres planes de desarrollo (1964 – 1975), que dictan los tiempos y formas de actuación en el terreno económico, no sólo para corregir posibles distorsiones del mercado sino como herencia de una mentalidad vinculada al proteccionismo o como salvaguarda de los privilegios adquiridos. Sigue en vigor o se reformula el conjunto de normas sobre la autorización ministerial para la creación de nuevas empresas y para la concesión de crédito oficial con tipos de interés en condiciones preferentes (los llamados *acuerdos de acción concertada*, los polos de desarrollo y las patentes de exportación), a través de procedimientos fuertemente burocratizados, discrecionales y susceptibles de corrupción. Los primeros síntomas de crisis de este sistema, que supondrá un pesado lastre al empeorar la situación internacional a comienzos de los setenta, los encontramos en 1969 con el escándalo MATESA, empresa de telares vinculada al Opus Dei, que había obtenido fraudulentamente créditos subvencionados por el Estado creando sucursales ficticias en el extranjero.

Durante los sesenta también cambió el papel del Instituto Nacional de Industria, otro de los elementos fundamentales de la política de intervención pública de los años cuarenta y cincuenta, que a pesar de todo sigue en pie. El militar de carrera Juan Antonio Suanzes, uno de los protagonistas de la etapa autárquica, además de perder el Ministerio de Industria el 1951 pierde también la presidencia del INI en 1963, tras permanecer al frente del mismo desde su creación, personificando

el imperativo de la industrialización a cualquier precio, relegando en ciertas ocasiones cualquier consideración de orden económico. Ahora el Instituto debe atenerse más estrictamente a los principios de racionalidad económica y, sobre todo, asumir en las relaciones con las empresas privadas un papel que antes era subsidiario y en este momento es complementario. El primer plan de desarrollo (1964-1967) ya preveía que las empresas públicas debían actuar sólo en ausencia de la iniciativa privada o para evitar prácticas monopolistas. En el tercer plan de desarrollo (1972-1975) se atribuye al INI no sólo y no tanto la función de cubrir los vacíos del sector privado sino la de reestructurar sectores en dificultades y contribuir al aspecto fundamental de la investigación aplicada. En 1968 el INI resulta redimensionado ya que pasa de depender directamente de la presidencia del gobierno a depender del Ministerio de Industria, con una inevitable pérdida de autonomía frente a este último que ilustra el carácter subordinado del INI dentro de los planes de desarrollo. A principios de los años setenta el INI sufre una reestructuración general, debida sustancialmente a dos aspectos: la liquidación de empresas no rentables y sin interés social y a la concentración de sociedades a fin de obtener, no siempre con éxito, mayores economías de escala y una mejor gestión administrativa y contable.

Para tener una visión a largo plazo de la acción y el peso del INI en el conjunto industrial español, debemos precisar que en 1976 el Instituto aún controlaba un total de sesenta y una empresas, destinando a los sectores energético, siderometalúrgico y extractivo buena parte de su inversión total, en continuidad con la era Suanzes. En aquellas fechas el INI contribuía a la producción industrial española con un porcentaje superior al 10% y sus empleados representaban el 6% de la población activa en la industria¹². Por otra parte, la acción del Instituto se veía amenazada por la larga sombra de los resultados económicos de las sociedades controladas –incluyendo a SEAT–, la mitad de las cuales

¹² Martín Aceña, Pablo; Comín Comín, Francisco. *INI. 50 años...*, cit., pp. 254-255, 258 y 304.

cerraron el balance de 1976 con fuertes pérdidas, ya que aumentaban los costes de personal de forma inversamente proporcional a la productividad por persona no logrando una política de autofinanciación.

2.2. SEAT Y EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL ESPAÑOL

Entre todos los sectores industriales el del automóvil es el que mejor ilustra las peculiaridades del desarrollo de la economía española de los años sesenta, tanto por la permanencia de una acentuada intervención estatal como por el excepcional índice de crecimiento experimentado en el sector de las empresas auxiliares¹³. Hasta finales de los sesenta el mercado nacional de automóviles se caracteriza por un fuerte exceso de la demanda sobre la oferta y por la acción reguladora del Estado sobre el sector, mediante el establecimiento de cupos en la importación, aranceles, imposición a los fabricantes de elevados volúmenes mínimos de producción y altos porcentajes de contenido nacional (aporte de suministros nacionales sobre el valor del producto final). Entre 1963 y 1965 la capacidad mínima de producción anual exigida a los potenciales nuevos fabricantes pasó de 75.000 a 250.000 unidades: una cifra que ni el conjunto del sector era capaz de alcanzar en aquel momento. Según algunos, tal política suponía una limitación a la competitividad de las pocas empresas autorizadas por el Estado¹⁴. Por otro lado, a ello

¹³ Entre 1958 y 1972 la industria automovilística es la que alcanza el mayor índice de acumulación anual porcentual, calculado en pesetas de 1962 (21,7), seguida por la industria de la goma (15,3), química (14,4) y la de los metales ligeros (14,0). La siderurgia de base se coloca en séptimo lugar (13,1) y la de la refinería del petróleo en el décimo (11,9). Donges, Juergen. *La industrialización en España*. Barcelona: Oikos-tau, 1976, p. 158.

¹⁴ Bueno Lastra Juan; Ramos Barrado, Antonio. *La industria de automóviles de turismo*. Bolsa de Madrid, 1981; Castaño, Cecilia. *La industria del automóvil en España: efectos de los procesos de cambio tecnológico sobre las condiciones de trabajo*. Madrid: Universidad Complutense, tesis doctoral, 1983; Castaño, Cecilia; Cortés, Gonzalo. «Evolución del sector del automóvil en España». *Información Comercial Española*, nº 563, 1980, pp. 145-157; Myro

debe añadirse que la protección otorgada al sector demostró ser una estrategia capaz de favorecer las iniciativas empresariales e incentivar a las multinacionales para que cediesen su tecnología¹⁵. Otros expertos reconocen que tal protección favoreció el rápido aumento del nivel de motorización, la consolidación de la industria auxiliar y el giro exportador de los años setenta¹⁶.

Comparativamente el caso español no difiere demasiado de la situación internacional. Tanto el proteccionismo como la nacionalización de las empresas del automóvil fueron prácticas comunes en Europa después de la segunda guerra mundial, empezando por FIAT que contaba con un mercado interno fuertemente protegido así como Alfa Romeo, bajo control del IRI hasta 1986. El mismo razonamiento sirve para la nacionalización de las dos principales sociedades en Francia y Alemania (Renault y Volkswagen), mientras que en Gran Bretaña el gobierno laborista adoptaba la misma política concentrando la producción en pocas grandes empresas. En general, la acción estatal a favor de la industria del automóvil se debe al intento de salvaguardar un sector estratégico, en función del equilibrio de la balanza de pagos y de la activación de procesos de industrialización de gran incidencia tecnológica y de empleo¹⁷.

En España, quince años después de la Guerra Civil que truncó el incipiente proceso de motorización, en los años cincuenta y sesenta todas las empresas automovilísticas (SEAT, FASA-Renault, Chrysler-

Sánchez, Rafael. *El INI en la industria española: especialización sectorial, eficacia económica y rentabilidad*. Madrid: Universidad Complutense, tesis doctoral, 1981.

¹⁵ Catalán, Jordi. «Sector exterior...», op. cit.; Id., «La creación...» op. cit.

¹⁶ García Ruiz, José Luis. «La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada». *Revista de Historia Industrial*, nº 19-20, 2001, pp. 133-163; García Ruiz, José Luis; Santos Redondo, Manuel. *¡Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*. Madrid: Fundación Eduardo Barreiros-Síntesis, 2001.

¹⁷ En 1969 el sector empleaba directamente alrededor de 90.000 personas y a otras 70.000 en la industria auxiliar. Banco Urquijo. *Evolución a largo plazo de la industria del automóvil en España*. Madrid: 1970, p. 64.

Barreiros, Citroen-Hispania y Automóviles de Turismo Hispano Ingleses S.A.-AUTHI) confiaron su desarrollo en la tecnología y capacidad organizativa de las casas extranjeras. Una solución dictada ya antes de la segunda guerra mundial por la carencia de modernos sistemas de producción, cuando pocas empresas multinacionales habían desarrollado a nivel mundial las capacidades para asumir el papel de actores principales en un sector con alta intensidad de capital¹⁸. Gracias a las exportaciones y a un mercado interno en expansión, el sector del automóvil español llegó a la crisis de 1973 en mejores condiciones que el italiano y siguió creciendo hasta la recesión económica sufrida entre los años setenta y ochenta. Al mismo tiempo, a la dependencia tecnológica del extranjero se añadió ya a mitad de los setenta la subordinación financiera, cuando la nueva orientación de la política económica del gobierno facilitó la ampliación del control de las sociedades españolas por parte del capital extranjero, en un proceso general de concentración oligopólica, que por razones de economía de escala caracteriza estructuralmente el sector del automóvil.

Estas dinámicas también afectaron a SEAT. En 1967 FIAT alcanzó el 36% del capital de la sociedad igualando la cuota del Instituto Nacional de Industria. El nuevo compromiso formaba parte de una estrategia de expansión que en 1966 había llevado a FIAT a firmar un acuerdo con el gobierno soviético para instalar un centro de producción a orillas del Volga y a estudiar una fusión con Citroën. En 1968 también se creó en Turquía la Turk Otomobil Fabrikasi A.S. mientras que en 1965 se recuperó en Polonia la relación con la Fabryka Samochodow Malolitrażowych. En cambio, cuando en 1980 maduró el divorcio entre FIAT y SEAT, la casa turinesa debía afrontar una de las peores épocas de su historia, con miles de coches sin vender en los almacenes, la perspectiva de decenas de millares de trabajadores afectados por un expediente de regulación de empleo y un durísimo conflicto sindical. En este contexto

¹⁸ Chandler, Alfred D. Jr.; Amatori, Franco; Hikino, Takashi (eds.), *Grande impresa e ricchezza delle nazioni*. Bologna: il Mulino, 1997.

fue extremadamente difícil implantar un proyecto de inversiones valorado en más de 50 billones de pesetas para la restructuración de SEAT, máxime cuando su cuota de mercado interno iba erosionándose y la sociedad de Barcelona había asumido la plantilla de AUTHI.

Sobre el final de la experiencia de FIAT en España volveremos en el quinto capítulo. Por el momento, debemos resaltar que la relación de cada una de las empresas españolas con sus respectivas multinacionales constituye una de las claves para comprender su evolución. En el caso de SEAT, no se trata simplemente de valorar las decisiones adoptadas en función del factor exógeno de la demanda, si no de establecer caso por caso cómo se explican las estrategias operativas en términos de organización, cuáles fueron sus fases de crecimiento e identificar los momentos cruciales. Una de las intenciones de este libro es comprender qué supuso para SEAT dentro del paradigma de la producción de masa su dependencia tecnológica de FIAT tanto del producto como del proceso, de mayor importancia incluso que la financiera. Además parece oportuno restar importancia al razonamiento a veces monolítico que asimila la dependencia al atraso tecnológico. Es cierto que gracias a la existencia de un mercado protegido, los modelos fabricados en España se lanzaban habitualmente varios meses más tarde que sus homólogos italianos. Pero en el terreno de la organización de la producción en SEAT el desajuste temporal supuso la ventaja de reproducir sistemas ya probados y perfeccionados por FIAT en Italia. Desde esta óptica debemos añadir que SEAT nace cuando también en Italia los propósitos de racionalización de la producción estaban superando una interpretación del taylorismo entendida como la simple generalización de los sistemas de primas, a favor de sistemas más orgánicamente fordistas¹⁹.

Por parte de SEAT se intentaba alcanzar un crecimiento sostenido y economías de escala con una estrategia de producto basada en la ca-

¹⁹ Berta, Giuseppe. «Dalla manifattura al sistema di fabbrica: razionalizzazione e conflitti di lavoro». *Storia d'Italia. Annali*, nº 1, *Dal feudalesimo al capitalismo*. Turín: Einaudi, 1978, pp. 1081-1129.

Respecto al entorno socioeconómico, no se trata simplemente de destacar la existencia de una fuerte protección del mercado garantizada por el Estado: también es preciso resaltar que el elemento de fondo subyacente en la relación entre FIAT y el INI se refería a la exportación a España de cierta filosofía empresarial, posibilitada por un régimen político que favorecía la gestión autoritaria de la fuerza de trabajo y la ausencia de un auténtico sistema democrático de representación sindical²¹. Junto al menor coste de la mano de obra respecto a Italia y a la adaptabilidad de los modelos FIAT al mercado español, estos son los motivos que llevaron a FIAT a invertir en España y, viceversa, a abandonar el país cuando en los años setenta el contexto económico-político sufrió un cambio sustancial.

La fábrica en construcción. 1952



Fuente: Manuel Guàrdia i Bassols. *Barcelona desde el cielo*.
Barcelona: Lunweg, 2002

²¹ Babiano Mora, José. «Las peculiaridades...», op. cit.

2.3. LA FÁBRICA DE BARCELONA

La fábrica SEAT se crea en Barcelona aunque en el proyecto original de 1940 siempre se consideró que se ubicaría en Bilbao. Respecto a las alternativas (Álava, Valladolid, Cartagena, Burgos y Madrid)²², la ciudad catalana ofrece la posibilidad de utilizar las instalaciones de la empresa de camiones ENASA, que el INI pretendía dejar libres en breve, y contaba con una importante tradición industrial. En los años anteriores a la Guerra Civil los trabajadores del sector metalúrgico de la ciudad habían pasado de los 10.000 de 1905 a los 40.000 de 1930²³. Además su puerto estaba más cerca de Turín y gozaba de un régimen de franquicia aduanera. Por razones análogas, entre los años veinte y treinta tanto la filial de Ford como la de General Motors habían disfrutado del depósito franco del puerto de Barcelona, mientras que Citroën construirá su filial en la zona franca de Vigo²⁴. Gracias al apoyo estatal y a la intervención del INI, SEAT obtuvo una serie de privilegios. La fábrica fue la primera en disfrutar de una extensa área al sur de Barcelona que en aquel momento aún estaba ocupada por parcelas agrícolas²⁵. Debido a la ubicación de las instalaciones en la zona franca del puerto, la sociedad podía obtener la total desgravación de los aranceles sobre

²² *Carta de Suanzes al [vice]presidente del INI*, 4 noviembre 1948, AINI, c. 1590; *Informe sobre terrenos para la posible instalación de algunas fábricas*, 7 junio 1945, AINI, c. 3681; *Carta de A. de Silva a Planell*, 20 diciembre 1948, AINI, c. 1590; *Carta de Planell a A. de Silva*, 4 enero 1949, AINI, c. 1591; Cabana, Francesc. *37 anys de franquisme a Catalunya. Una visió econòmica*. Barcelona: Pòrtic, 2000, pp. 149-150; Solé, Eulalia. SEAT..., op. cit., p. 23.

²³ Catalán, Jordi. «Els recursos humans en el desenvolupament industrial de Barcelona, 1714-1975». En Roca i Albert, Joan (coord.). *La formació del cinturó industrial de Barcelona*. Barcelona: Proa, 1997, p. 224.

²⁴ Consorcio de la Zona Franca [del Puerto de Barcelona]. *Memoria correspondiente a los años 1933-1934*. Barcelona: 1935; Merlo Calvo, Federico. «Estructura de la industria automóvil». *Economía Industrial*, nº 28, 1966, pp. 17-39; López Carrillo, José María. *Los orígenes de la industria de automoción en España*. Madrid: Universidad Europea-CEES, 1998, p. 59.

²⁵ Alemany, Joan. *El puerto de Barcelona. Historia y actualidad*. Puerto Autónomo de Barcelona, 1984, pp. 146 y ss.

las partes para el montaje procedentes de Turín, además de los de importación de la maquinaria, concedidos a la sociedad al ser declarada de interés nacional²⁶. La sociedad suscribió, además, un contrato de alquiler especialmente ventajoso sin contar que quedaba sin efecto la ley que prohibía la instalación en los puertos francos de fábricas que, como SEAT, no estaban destinadas a producir para la exportación²⁷.

Para obtener estas facilidades se eligieron unos terrenos que por su naturaleza arenosa eran los menos indicados para edificar una fábrica, cosa que ralentizó notablemente la marcha de los trabajos, de tal modo que las instalaciones proyectadas por FIAT en 1948 sólo se completaron en 1954. Mirafiori era el modelo de referencia en lo relativo a las dimensiones, la disposición horizontal de las líneas de producción, la cantidad y la calidad de la maquinaria, la elección del nuevo modelo de coche que debía fabricarse y, en general, de la filosofía industrial encaminada a la producción en gran serie. Lo que un día se consideraría gigantismo industrial tenía sus antecedentes en el hecho que, ya con anterioridad a las grandes ampliaciones de los años sesenta, la fábrica de Barcelona no tenía parangón entre las instalaciones automovilísticas en España. En relación con las estrategias de FIAT a escala internacional, no carecía de significado que los 93.000 m² de la superficie cubierta destinada a la producción superaran a los de SIMCA en Francia, hasta el momento la filial más importante de FIAT en el extranjero.

La planimetría preveía dos grandes edificios de iguales dimensiones

²⁶ *Verbale riunione del 7.3.1949 in Madrid con allegato pro-memoria visita al terreno del porto franco di Barcellona*, ASF, DAI, c. 98; *Carta de Planell al Presidente del gobierno*, 23 mayo 1949 y *Comunicación del INI a la Presidencia del gobierno*, mayo 1949, AINI, c. 1591; CdA SEAT, 25 abril 1951, AINI.

²⁷ *Nota de la Asesoría jurídica sobre la posible instalación en la Zona Franca del puerto de Barcelona de una factoría destinada a la fabricación de automóviles*, 12 mayo 1949, AINI, c. 1591. El contrato de alquiler firmado en 1950 con una duración de 99 años hacía referencia a una superficie de 220.000 m². Al precio de alquiler se aplicó una reducción del 50% en virtud de la implicación del INI. CdA, 8 febrero 1950, AINI; CdA SEAT, 31 mayo 1950 y 30 junio 1950, AINI.

(205x168 metros) destinados a los talleres de mecánica y carrocería. En ambos, junto a los almacenes generales, se distribuían las diferentes oficinas (análisis de tiempos, producción, jefaturas de taller y de sección), vestuarios y comedores. Al sur de los mismos estaban los locales para los coches de servicio, la fundición, la central térmica y la forja; al norte, el edificio de tres plantas de las oficinas centrales²⁸. Las instalaciones estaban concebidas para una producción máxima de 20.000 vehículos anuales en dos turnos de trabajo de ocho horas y para alcanzar el umbral de 40.000 vehículos ya se proyectaba cubrir una superficie de cerca de 140.000 m². La retícula de 12x12 metros de los talleres era similar a la de las instalaciones americanas de Ford y debía agilizar el transporte de los materiales a lo largo de las líneas de fabricación. Como en River Rouge y Mirafiori las líneas de fabricación y de montaje estaban dispuestas en sentido horizontal y paralelo siguiendo la secuencia de la producción, según el principio introducido por Henry Ford a comienzos de siglo de llevar el trabajo a los obreros y no al contrario.

La maquinaria de mono-función estaba situada a lo largo de las líneas en base a su función en el flujo productivo y no según su semejanza, como sucedía en los albores de la segunda revolución industrial, cuando las piezas debían sufrir numerosos movimientos hacia delante y hacia atrás o en zigzag. En SEAT se instaló la cadena de montaje y se implementó el trabajo para la producción en grandes series de piezas intercambiables, cosa que en la historia de la mecanización y de la división del trabajo representa una etapa previa a la cadena, introducida por Ford por primera vez en 1913 después de analizar el proceso de sacrificio en la industria cárnica de Chicago. La producción de partes intercambiables estaba garantizada por las máquinas y los calibres que

²⁸ *Pianta schematica delle officine di meccanica. Disegno aggiornato al 28.7.1953 y Pianta schematica delle officine di carrozzeria. Disegno aggiornato al 25 maggio 1953*, Tempora; Ros Rius, Luis. «La factoría de la SEAT». *Información Comercial Española*, nº 250, 1954, pp. 1042-1249; Marchisio, Mario. «La fabbrica "S.E.A.T." di Barcellona». *ATA*, diciembre 1953, pp. 505-512; «La Sociedad Española de Automóviles de Turismo». *STA*, octubre 1956, pp. 5-24.

se les aplicaban con la medición predeterminada de las piezas para facilitar su montaje ratificando la progresiva pérdida de importancia de los sistemas de trabajo basados en la pericia de operarios altamente especializados²⁹.

El nuevo diseño de la fábrica SEAT supuso una ventaja por la linealidad del proceso productivo respecto a otras instalaciones europeas más antiguas. Antes de la construcción en 1955 de la nueva fábrica de Flins, en 1945 el presidente de Renault, Lefauchaux, declaró que el establecimiento de Billancourt era el resultado de sucesivas construcciones añadidas, lo que comportaba una distribución no lineal de los talleres³⁰. Por el contrario, en Barcelona todo el ciclo productivo se asemejaba a un proceso ininterrumpido de ensamblaje de las piezas que tendía al montaje final del vehículo. Las grandes líneas que recibían las piezas montadas en líneas más cortas procedían del almacén central, situado en los lados más largos del edificio, en dirección a la línea de montaje final situada en el extremo opuesto, como los afluentes desembocan en el río y éste en el mar. Según las indicaciones de FIAT este era en síntesis el proceso de fabricación de las partes mecánicas:

Siguiendo el programa de producción el almacén central suministra a las líneas de fabricación las piezas en bruto. Las líneas están situadas de modo que el movimiento de material en fase de elaboración se produzca en un sentido único y paralelo en todos los talleres. Al lado opuesto, final, de las líneas de fabricación llegan las piezas acabadas que después de la verificación están a punto de ser enviadas a las líneas de montaje de los

²⁹ Landes, David S. *Prometeo liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai nostri giorni*. Turín: Einaudi, 1978, pp. 400 y ss.; Womack, James P.; Jones, Daniel; Roos, Daniel. *La macchina che ha cambiato il mondo*. Milán: Rizzoli, 1991; Ford, Henry. *La mia vita e la mia opera*. Milán: La Salamandra, 1980; Hounshell, David. *From the American System to Mass Production. 1800-1932*. Baltimore and London: Hopkins University Press, 1984.

³⁰ Fridenson, Paul. *Histoire des usines Renault, vol. I. Naissance de la grande entreprise 1898-1939*. Paris: Editions du Seuil, 1972, pp. 332-333.

grupos y subgrupos. Desde el almacén central también se suministran a las líneas de montaje las piezas o subgrupos que llegan acabadas del exterior. Los grupos, después de la verificación y las pruebas, se mandan a la zona de depósito a la espera de ser transportados a la línea de montaje final del vehículo³¹.

2.4. MAQUINARIA Y TRANSFERENCIA INTERNACIONAL DE TECNOLOGÍA

Respecto a un aspecto fundamental para el planteamiento del conjunto del ciclo productivo y por lo tanto para la definición de la profesionalidad de los trabajadores de SEAT, como es el de los medios de producción, debemos señalar que la transferencia internacional de tecnología que comportaba su adquisición era coherente con la línea de modernización de Mirafiori aplicada por FIAT en aquel momento. Considerando la aún escasa capacidad de absorción del mercado español y las posibilidades de adopción y adaptabilidad de las novedades tecnológicas, la total dependencia de SEAT de la casa turinesa se tradujo en la adaptación específica al contexto español de la prevención con que FIAT afrontaba los estímulos de carácter técnico procedentes principalmente de Estados Unidos y aplicados gracias a los fondos del plan Marshall³².

El catálogo de maquinaria destinada a SEAT elaborado por la Oficina de Proyectos Especiales de FIAT nos permite establecer su valor, las empresas fabricantes, su tipología y distribución en los talleres de la factoría de Barcelona. De la comparación entre este catálogo y los redactados por FIAT inmediatamente después de la segunda guerra mundial para obtener financiación del European Recovery Program se

³¹ FIAT. Ufficio Studi Progetti Speciali: *Stabilimento Spagna-progetto di massima [per una produzione annuale di 20.000 vetture Fiat tipo 1.400]*, 7 diciembre 1949, ASE, DAI, c. 99.

³² Bigazzi, Duccio. *La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat Del Lingotto a Mirafiori*. Milán: Feltrinelli, 2000, pp. 142 y ss.

deduce que más de dos tercios (89 de 249) de la maquinaria comprada en Estados Unidos e Inglaterra eran idénticos a los elegidos por FIAT para su fábrica de Turín. Tal coincidencia desmiente rotundamente la hipótesis de que en la fábrica de Barcelona se utilizasen medios de producción anticuados ya usados por FIAT en Turín y del atraso de SEAT respecto a los estándares europeos.

Cuadro 1. Maquinaria según procedencia y coste (1954).

	Estados Unidos	UK	Alemania	Suiza	Francia	Italia	Total
Unidades totales (Erp 89)	150	99	121	4	104	395	871
Valor total (millones de dólares)	1,99	2,53	0,99	0,03	0,43	1,33	7,32
Valor medio (miles de dólares)	13,2	25,5	8,2	7,7	4,2	3,3	8,4

Erp seguido del número de unidades, indica que el tipo de maquinaria constaba en las listas de Fiat en el ámbito del plan Marshall (ACS, ERP, c. 17, leg. 269 y c. 18, leg. 286). Fuente: Dati extra progetto consegnati all'ing. Vinea. Elenco macchinario stabilimento per la produzione di 20.000 vetture l'anno, 13 enero 1954, Tempora.

En marzo de 1952 Alessandro Genero, principal artífice de la organización productiva de SEAT, planteó categóricamente al presidente Ortiz Echagüe: «*la necesidad de comprar las máquinas, herramientas e instalaciones de tipo moderno sin recurrir [...] a tipos ya superados y caducos, a pesar de que pueda suponer eventualmente un aumento del coste*»³³. A la luz de tales palabras podemos afirmar que la maquinaria utilizada en SEAT correspondía al paradigma tecnológico de aquel momento histórico, exceptuando las recientes aplicaciones de la automatización integral (o *transfer*) definida entonces como «unión armónica de todas las máquinas que integran una línea de producción para obtener automáticamente un flujo conti-

³³ *Verbale riunione Madrid del 26.3.1952 (mattino ore 12)*, ASE, DAI, c. 98.

nuo e uniforme de la producción a lo largo de la totalidad de la línea»³⁴. La gran inversión efectuada en las denominadas máquinas *transfer* y la consiguiente necesidad –imposible de conseguir para SEAT en aquel momento– de elevados volúmenes productivos capaces de amortizar su coste, desalentaba la introducción de la automatización en SEAT, iniciada tímidamente en Europa durante los años cincuenta.

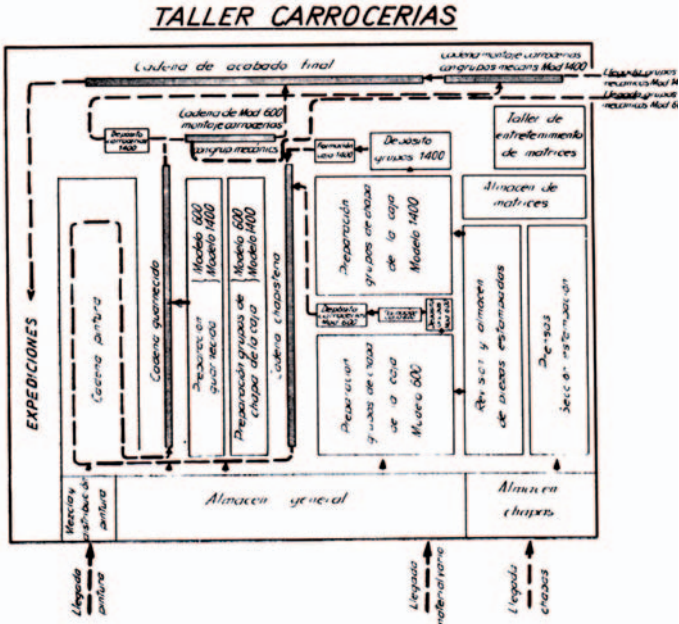
Gracias a la intervención estatal y a la concesión de créditos americanos e italianos pudieron implantarse las modernas máquinas herramienta que permitían la secuenciación de volúmenes de producción suficientes y la aplicación de estrategias del tipo *labour saving* (o economizador de trabajo), a pesar de que la mano de obra no fuese un bien escaso en la España de los años cincuenta y tampoco tuviese especial incidencia en las cuentas empresariales durante la mayor parte del decenio siguiente. Durante los años sesenta la presencia de un mercado en expansión protegido por el Estado que a su vez era el principal accionista de la casa de Barcelona permitía alcanzar la dimensión mínima eficiente. En general, a pesar de las limitaciones impuestas a la participación accionarial de las sociedades extranjeras, el caso español no escapa a las dinámicas existentes a nivel mundial durante la segunda posguerra, cuando la transferencia internacional de tecnología por parte de las empresas multinacionales mediante la cesión de licencias fue determinante para el crecimiento económico de las economías occidentales³⁵. Especialmente en el sector del automóvil español, las propias restricciones a la importación crearon las condiciones que permitieron la instalación de establecimientos para la fabricación de vehículos con licencia de Renault y Citroën además de FIAT, en analogía con lo que

³⁴ Leporatti, Sirio. «Note e considerazioni sull'Esposizione Nazionale Americana delle macchine utensili». *Ingegneria Meccanica*, enero 1956, pp. 25-37 y febrero 1956, pp. 33-49.

³⁵ Rosenberg, Nathan. *Dentro la scatola nera. Tecnologia ed economia*. Bolonia: il Mulino, 1991; Catalán, Jordi. «Reconstrucción...», op. cit.; Buesa Blanco, Mikel. *El Estado en el proceso de industrialización: contribución al estudio de la política económica española, 1939-63*. Madrid: Universidad Complutense, tesis doctoral, 1982.

sucedirá en Estados Unidos a fines de los años setenta con los fabricantes de coches japoneses³⁶.

Esquema del taller de carrocería. 1956

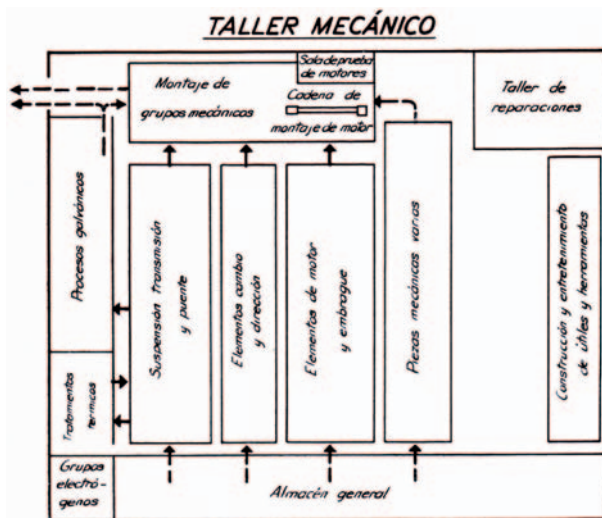


Fuente: STA, octubre 1956

Desde un punto de vista meramente técnico, las máquinas herramienta destinadas a SEAT son un buen muestrario de los modelos usados habitualmente en la industria del automóvil como consecuencia del desarrollo de un número relativamente limitado de operaciones diferenciadas pero relacionadas con procesos de deformación del metal por

³⁶ Sobre FASA-Renault, véase Sánchez Sánchez, Esther M. «La implantación industrial de Renault en España: los orígenes de Fasa-Renault, 1950-1970». *Revista de Historia Económica*, nº 1, 2004, pp. 147-175; Charron, Elsie. «FASA Renault: Innovation in Productive Flexibility and Job Security». En Boyer, Robert; Charron, Elsie; Jürgens, Ulrich; Tolliday, Steven. *Between imitation and innovation*. Oxford University Press, 1998, pp. 254-277.

Esquema del taller de carrocería. 1956



Fuente: STA, octubre 1956

extracción (torneado, esmerilado, taladrado, fresado, rectificad)³⁷. La industria del automóvil, la última en surgir en la segunda revolución industrial, recibió y reelaboró las soluciones y mejoras aportadas durante el siglo XIX por las industrias tecnológicamente convergentes como la armamentística, la de las máquinas de coser, la bicicleta y la de las propias máquinas herramienta, para afrontar la serie de problemas relacionados con la transmisión de la fuerza motriz, los dispositivos de mando, los mecanismos de alimentación y la calidad de los metales. Una segunda dinámica surgida durante el siglo XIX fue la relacionada con la llama-

³⁷ Rosenberg, Nathan. *Le vie della tecnologia*. Turín: Rosenberg & Sellier, 1987.

da desintegración vertical, que consistía en hacer progresivamente más autónomas las fases de fabricación y que conllevó una mayor especialización de las máquinas herramienta en el sector del automóvil. La gran demanda de engranajes silenciosos y resistentes al mismo tiempo sirvió de estímulo a los fabricantes de máquinas herramientas, como es el caso de las cada vez más precisas y robustas rectificadoras y dentadoras para el acabado de precisión de los elementos del motor y de la transmisión.

La amplia difusión a comienzos del siglo xx del acero de corte rápido, resultante de la combinación de tungsteno, vanadio y cromo sustituyendo al acero al carbono resultó una gran innovación. Junto a la lubricación automática aumentó la dureza de los instrumentos conciliando la potencia y velocidad de la máquina y la resistencia de los utensilios de corte a altas temperaturas, dando lugar a maquinarias cada vez más imponentes y veloces. Otras veces fueron los procedimientos los que sufrieron modificaciones sustanciales. Por ejemplo, en la fabricación de numerosas partes del vehículo se asistió a un aumento del uso de la deformación plástica por medio de prensas y matrices, ya experimentada en la bicicleta, en sustitución del torneado, la forja o la fusión. El conjunto de las instalaciones de SEAT evidenciaba la preferencia por la flor y nata del mercado de las máquinas herramienta del momento, fabricadas por empresas (ExCell-O, Gleason, National Broach, Potter&Johnston, American Broach, Acme Gridley, National Machinery, Cincinnati Milling) a las cuales FIAT y otras empresas automovilísticas italianas ya se habían dirigido en la época de la fábrica de Lingotto en los años veinte³⁸. Sucedió lo mismo en la fase de maduración del proyecto SEAT, cuando los técnicos de FIAT visitaron con gran provecho las instalaciones de las empresas fabricantes y las principales industrias americanas del automóvil. Las impresiones obtenidas en tales inspecciones se confirmaron en la importante exposición celebrada en

³⁸ «Relazione sui sistemi di lavorazione impiegati negli stabilimenti USA visitati dal 26/1 al 3/3/1950». En Bassignana, Pier Luigi (ed.). *Taylorismo e fordismo alla Fiat nelle relazioni di viaggio di tecnici e ingegneri (1919-1945)*. Turín: AMMA, 1998, pp. 286-289.

Chicago en 1955, en la que entre los tornos automáticos más notables figuraban algunos modelos de la dotación de SEAT, como los fabricados por Gisholt y Jones&Lamson, provistos de dispositivos automáticos que permitían efectuar las operaciones de carga, fabricación, descarga, calibrado y selección de la pieza en un tiempo no superior a los dos segundos³⁹.

Una de las joyas de la nueva fábrica de Barcelona seguramente era el taller de prensas. En el mismo la dotación de maquinaria moderna permitía la fabricación de vehículos de carrocería autoportante, la mayor innovación de producto y de proceso introducida en Estados Unidos a comienzos de los años treinta. La carrocería autoportante eliminaba la distinción entre bastidor y carrocería, de modo que tanto el grupo motor como las ruedas del coche se unían directamente a la carrocería. Además representaba una disminución del peso del vehículo y simplificaba el proceso de fabricación en la fase de montaje pero confería una importancia mucho mayor a la fase de estampación de las partes de la carrocería, repercutiendo fuertemente en la inversión inicial. El coste de las 82 prensas Bliss e Clearing representaba un tercio del total del inmovilizado en maquinaria. Esta cuidadosa elección de los medios de producción permitía una organización del trabajo basada en la subdivisión de las tareas. Pero ahora nos interesa llamar la atención por el uso específico de la tecnología existente y la problemática relacionada con el lanzamiento del 600, el coche que significó el éxito de SEAT en los sesenta.

2.5. EL 600: INNOVACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

El primer coche fabricado en la fábrica de Barcelona, el 1400, salió de los talleres a finales de 1953 pero el lanzamiento del modelo 600 en la primavera de 1957 supuso el comienzo de la producción en gran se-

³⁹ Leporatti, Sirio. «Note e considerazioni...», op. cit.

rie. La decisión se tomó contemporáneamente al lanzamiento del nuevo modelo en Italia en 1955, cuando SEAT y FIAT prorrogaron el convenio de colaboración técnica hasta 1963, con una inversión cercana a los 5 millones de dólares, casi totalmente destinada a la compra de instalaciones, maquinaria y prensas para carrocerías⁴⁰. Pero el propósito de sumar al 1400 un modelo de menores dimensiones como el 600 más adecuado a las exigencias del mercado español, al principio halló mil obstáculos de orden técnico. Especialmente en el taller de prensas el retraso en la entrega de la maquinaria y las dificultades de la industria siderúrgica nacional obligaban a SEAT a ingentes desembolsos de efectivo para comprar en Italia los componentes del vehículo y, sobre todo, los paneles de lámina estampada para la carrocería⁴¹. Todo esto obligó a SEAT a diferir el lanzamiento del nuevo modelo hasta mayo de 1957, mientras ciertos aspectos negativos inherentes a un proceso de producción todavía no verificado determinaban tiempos de trabajo superiores, incluso al 52^o% en mecánica, respecto a los indicados por Turín, comportando la imposibilidad de alcanzar la producción prevista⁴². Así pues, para SEAT los cincuenta acababan con luces y sombras. Por una parte se habían sentado las bases para el futuro despegue en el siguiente decenio gracias a la apuesta en medios tecnológicamente avanzados y a la producción estandarizada. Por otro lado, la empresa no logró aprovechar las posibilidades de un mercado prácticamente sin competencia porque junto a los problemas vinculados a un clima de atraso general, la dependencia de FIAT ocasionó que hasta el lanzamiento del 600 en Italia, se optase por la simplificación del proceso productivo garantizado por la carrocería autoportante del 1400, en detrimento de los modelos

⁴⁰ A FIAT le correspondieron 700.000 dólares por la asistencia técnica y un canon del 4% por vehículo, mientras a FIAT Hispania dispondría del 25% de la producción para su venta. *Acuerdo adicional al contrato convenido entre el INI y la FIAT firmado en Madrid el 26.10.1948*, AINI, c. 1594.

⁴¹ CdA SEAT, 14 julio 1954 y 25 agosto 1954, AINI.

⁴² CdA SEAT, 28 enero 1959, 25 febrero 1959 y 29 abril 1959, AINI.

FIAT más idóneos para el mercado español. Hasta los años sesenta la empresa no será capaz de fabricar un elevado número de vehículos y obtener las consiguientes economías de escala. Para el 600 hubo que recurrir a un nuevo crédito de FIAT por un importe de 3,75 millones de dólares, a otro del Chase Manhattan Bank de 3 millones de dólares y a un tercero concedido por el Bank of America de 4,8 millones de dólares, mientras el capital social pasaba de 600 a 900 millones de pesetas⁴³.

Para definir la organización de la producción en SEAT debemos abordar las decisiones de naturaleza técnica que acompañaron a la producción del 600 y sus consecuencias en el terreno de la gestión de la mano de obra. Precisamente por las dificultades financieras indicadas y según una costumbre consolidada en Italia y en FIAT en el periodo comprendido entre las dos guerras mundiales, se acordó un incremento limitado de la maquinaria similar a menos de un cuarto de la ya existente con soluciones prácticas que no comportaban grandes operaciones de renovación tecnológica⁴⁴. Tal como pasó en FIAT – así como en la filial inglesa de Ford en el mismo periodo⁴⁵ – los resultados inmediatos de ciertas «innovaciones incrementales»⁴⁶ en el taller de mecánica se lograron gracias a la fabricación de los elementos del 600 y del 1400 en líneas comunes, sustituyéndose el elemento final de las herramientas según el modelo a fabricar. En carrocería, el uso de pinturas a la nitrocelulosa en lugar de las sintéticas evitó el pulimento de los vehículos y

⁴³ CdA SEAT, 26 enero 1955 y 22 junio 1955, AINI; AINI, JGA SEAT, 20 abril 1955; *Carta del Banco Urquijo al Ini*, 24 octubre 1955, AINI, EXP. C. 1/5.

⁴⁴ FIAT. Servizio studi progetti speciali: *Stabilimento Seat. Progetto di massima per la produzione della vettura Fiat tipo 600*, 15 abril 1955, ASE, DAI, c. 103. Seat. *Oficina técnica de fabricación, Relación de maquinaria de procedencia extranjera correspondiente al taller de mecánica*, 7 octubre 1958, Tempora.

⁴⁵ Tolliday, Steven. «The rise of Ford in Britain: From sales agency to market leader, 1940-1980». En Bonin, Hubert; Lung, Yannick; Tolliday, Steven (eds.). *Ford, 1903-2003: the European History*. Paris: Plage, 2003, vol. 2, pp. 7-22.

⁴⁶ Sapelli, Giulio. *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Rosenberg & Sellier, Torino 1978, p. 96.

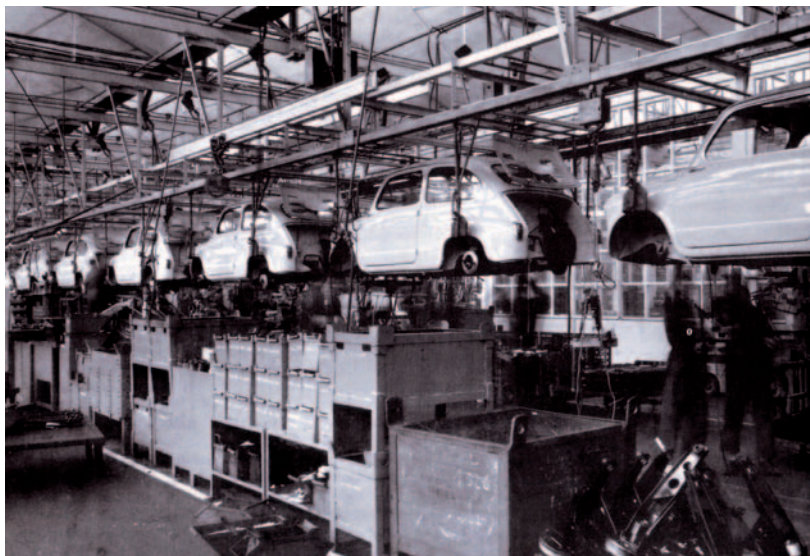
con ello uno de los cuellos de botella que limitaban la saturación de las carísimas prensas⁴⁷. Mientras, Alessandro Genero, el ya mencionado responsable de la organización del ciclo de producción de SEAT, preconizaba que debía seguirse el ejemplo de SIMCA, en cuyo taller de prensas ya se usaban algunos cuadros electrónicos que indicaban el número de coches en fase de fabricación, el número de golpes por turno previstos y los realizados en cada momento. También advertía que cada dos meses debía destinarse un equipo al cambio de las matrices de las prensas que se llevaría a cabo en un tercer turno de trabajo nocturno, a fin de poder aumentar el número de golpes de las prensas en los dos turnos de mañana y tarde⁴⁸.

Otro aspecto que acaparó gran atención por parte de la dirección empresarial fue el de la racionalización del movimiento de los materiales a fin de dotar de la máxima fluidez a la totalidad del proceso por medio de transportadores aéreos, que en ciertos casos se extendían a lo largo de más de un kilómetro. Uno de ellos recogía las carrocerías montadas para trasladarlas al taller de pintura, más tarde a la línea de tapizado y después a las respectivas líneas de ensamblado del motor a la carrocería según los dos modelos en fabricación. Las decisiones adoptadas por SEAT reflejaban lo que sucedía en Mirafiori y en otras fábricas europeas, en las que se había impuesto el sistema de transportadores aéreos para mejorar el aprovechamiento del espacio y como capacidad de adaptación al continuo cambio de las instalaciones a fin de aprovechar las potencialidades de los mercados en continua expansión⁴⁹.

⁴⁷ Fiat. Servizio studi progetti speciali: *Stabilimento Seat, Progetto di massima per la produzione della vettura Fiat tipo 600*, 15 abril 1955, ASE, DAI, c. 103.

⁴⁸ *Asuntos tratados en las entrevistas tenidas con el Com. Genero en Fiat, en el período entre 20 de junio y 12 de julio de 1957*, ASE, DAI, c. 96/2; *Riassunto degli argomenti trattati con l'egr. sig. Comm. Genero il giorno 29 maggio 1959 durante la sua visita fatta al nostro stabilimento*, ASE, DAI, c. 95/1; «La Sociedad Española de Automóviles de Turismo». STA, abril 1956, pp. 23-39.

⁴⁹ Bigazzi, Duccio. *La grande fabbrica...*, op. cit., pp. 173-183; Hatzfeld, Nicolas. «Un'americizzazione alla francese? Peugeot-Sochaux e il «modello americano» negli anni cinquanta». *Imprese e storia*, nº 29, 2004, pp. 49-70.



Fuente: Martín Aceña, Pablo; Comín Comín, Francisco. *INI. 50 años de industrialización en España*. Madrid: Espasa Calpe, 1991

Hay que añadir que la implementación de dichos sistemas no siempre iba asociada a mejores condiciones de trabajo para los trabajadores. El montaje final del 600 se efectuaba en una cadena elevada de 54 metros de longitud, a una altura de 1,70 metros del suelo, que en un exceso de optimismo se consideraba de gran comodidad para los operarios que, sin embargo, trabajaban de pie y con los brazos en alto por estar debajo del coche⁵⁰. Además en SEAT también comenzaba a perfilarse un primer proceso de automatización con las llamadas «manos mecánicas» destinadas a sólo cuatro de las noventa prensas. En el resto de la sección de prensas el paso de la lámina entre las prensas dispuestas en línea se hacía por medio de paralelas inclinadas efectuándose manual-

⁵⁰ «La fabricación del 600». *STA*, abril 1958, pp. 23-39; «La Sociedad Española de Automóviles de Turismo». *STA*, octubre 1956, pp. 5-24.

mente con ayuda de cojinetes neumáticos y, sólo en ciertos casos, con alimentadores y extractores mecánicos⁵¹. En este taller las soluciones también coincidían con las adoptadas por FIAT en Italia, donde el verdadero salto cualitativo se produjo en 1960 con el ciclo automatizado (retirada de la lámina, estampado, separación de las mermas, recogida de la estampación) implementado en algunas grandes prensas para la fabricación de la carrocería. Anteriormente, las innovaciones para aumentar la productividad y prevenir accidentes en uno de los talleres más peligrosos se limitaba a un mecanismo para la carga y descarga sólo en la primera prensa de la línea⁵².

El análisis de tales soluciones técnicas muestra un cuadro orgánico y coherente con el intento de limitar las pérdidas y aumentar la productividad de las instalaciones. La introducción del turno de noche para efectuar el cambio de matrices sugerida por Alessandro Genero es un ejemplo práctico de la teoría de Marx, que indica que la prolongación de la jornada laboral se deriva de la exigencia del capitalismo de limitar el tiempo de reproducción del valor total de las máquinas⁵³. Es importante tener en cuenta que la urgencia para racionalizar la producción y la saturación de las instalaciones por medio de las innovaciones dictadas por FIAT determinó ya entonces una continua actualización organizativa y, sobre todo el aumento de la concentración en manos de la dirección de la coordinación del proceso de producción en detrimento de la profesionalidad de los trabajadores. En este aspecto Alessandro Genero fue drástico prohibiendo cualquier iniciativa personal: *«En los casos excepcionales en que se crea conveniente efectuar determinadas variaciones respecto a lo prescrito, no debe procederse arbitrariamente sin la debida autorización, quedando*

⁵¹ SEAT. *La nacionalización de una industria de fabricación de automóviles* [s.f.], ejemplar conservado en AINI, c. 1605; «La fabricación del 600», op. cit., pp. 23-39.

⁵² Calandri, Roberto; Salvadori, Erminio. «La sicurezza nella lavorazione a freddo alle presse». *Ingegneria Meccanica*, marzo 1957, pp. 25-36

⁵³ Marx, Karl. *Il Capitale*, a cargo de Sbardella, Eugenio. Roma: Newton Compton, 1996, Libro I, cap. XIII.

prohibido por lo tanto llevarlas a cabo hasta que la cuestión sea oportunamente analizada y, posteriormente, la Dirección conceda la oportuna autorización»⁵⁴.

No carece de significado que en sus declaraciones aparezcan expresiones propias de la literatura internacional. El uso del término *planning*, por ejemplo, contribuía a dar una imagen de la fábrica de Barcelona en sintonía con la tesis propuesta en aquellos años por Alain Touraine en el caso de Renault, con el progresivo predominio de la Oficina de Métodos sobre la habilidad y discrecionalidad de un simple operario. Es sabido que para Marx el paso de las herramientas de manos del hombre a la máquina marca el comienzo del cambio de una división subjetiva del trabajo, en la que el trabajo se adapta al obrero, a otra objetiva desde la óptica del proceso, en la cual es el obrero el que debe adaptarse⁵⁵. En el mismo sentido, el ya clásico análisis de Harry Braverman demuestra que una de las particularidades del sistema de producción capitalista es haber institucionalizado, con la difusión de maquinaria y servomecanismos, la separación entre el trabajo ejecutivo de los obreros y el intelectual, cada vez más concentrado en manos de la dirección⁵⁶.

Sobre las consecuencias sociales de los sistemas de producción, autores como David Gartman destacan que las innovaciones técnicas introducidas por la industria americana del automóvil en la primera mitad del siglo XX no eran ensayos neutrales para aumentar la eficacia en el trabajo si no esfuerzos socialmente determinados para controlar a la clase trabajadora en el ámbito de las relaciones capitalistas antagónicas⁵⁷. Sobre la falta de neutralidad del carácter de los ciclos productivos respecto a la descualificación del trabajo de los obreros, en su momento

⁵⁴ *Riassunto delle indicazioni e suggerimenti fatti dal Sig. Comm. Genero durante le visite fatte alla Seat nei giorni 23 e 24 maggio 1957*, ASE, DAI, c. 95/2.

⁵⁵ Marx, Karl. *Il capitale*, op. cit., Libro I, cap. XIII.

⁵⁶ Braverman, Harry. *Lavoro e capitale monopolistico: la degradazione del lavoro nel XX secolo*. Turín: Einaudi, 1978.

⁵⁷ Gartman, David. *Auto Slavery. The Labor Process in the American Automobile Industry*. New Brunswick/London: Rutgers University Press, 1986.

Giulio Sapelli destacó a propósito de la FIAT de los años veinte: «*la modificación técnica de la relación hombre-máquina nunca [es] neutra si no siempre consecuencia [...] de una intensa explotación obrera y de una modificación de su propia profesionalidad, primero con el empobrecimiento de la adquirida previamente, atribuyendo después una tarea diferente, correspondiente a la nueva relación con la máquina*»⁵⁸.

De todos modos vale la pena aclarar que los intentos de despojar a los trabajadores industriales de sus habilidades y de su autonomía no se han efectuado siempre de la misma manera, como el esquema de interpretación propuesto por Touraine y Braverman nos induciría a concluir. Manteniéndonos siempre en el caso francés, estudiado por Patrick Fridenson, los obreros semiespecializados de la industria del automóvil conseguirían no perder totalmente el control de la producción incluso en las fases de automatización acelerada de los procesos, recombinando el ciclo de trabajo o superando el programa previsto. Así obtenían tiempos y espacios de socialización gracias a los conocimientos adquiridos como herencia de sus predecesores en el primer fordismo y a la cotidiana reelaboración de las informaciones obtenidas sobre el terreno⁵⁹. En general, la historiografía del trabajo acepta que en las grandes fábricas fordistas también existía «*un área de actividades informales del trabajo, de trucos aplicados contra las reglas establecidas por las oficinas técnicas*»⁶⁰. Además, las entrevistas con los obreros tienen el mérito de haber aportado indicios de su capacidad para ganar espacios de autonomía y socialización en los talleres de SEAT, acelerando el ritmo de trabajo de forma autónoma⁶¹.

⁵⁸ Sapelli, Giulio. *Organizzazione...*, op. cit., p. 97.

⁵⁹ Fridenson, Patrick. «Automobile Workers in France and Their Work, 1914-83». En Kaplan, Steven L.; Koepf, Cynthia (eds.). *Work in France. Representation, Meaning, Organisation and Practice*. Ithaca: Cornell University Press, 1986, pp. 514-547.

⁶⁰ Musso, Stefano. «Gli operai nella storiografia...», op. cit.

⁶¹ AHCO. *Collecció Biografies Obreres*. Entrevista a Consuelo Moreno Monterroso, 1999.

2.6. SUBDIVISIÓN DE TAREAS Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Dejando a un lado la habilidad de los trabajadores de resistirse al proceso de concentración de las decisiones, es indudable que la adopción del modelo fordista por parte de SEAT no podía prescindir del intento de conseguir una notable subdivisión de tareas a través de la mecanización de los procesos y de la fijación de los ciclos de producción, obtenidos gracias a la introducción de maquinaria específica. La importancia de la industria automovilística en este aspecto la demuestra la cadena de montaje mecanizada que supuso un gran avance con respecto a Taylor en la división del trabajo, aumentando la productividad y los ritmos de trabajo. En Barcelona también se implementó la subdivisión del ciclo en diferentes operaciones elementales predeterminadas, a partir de los tiempos máquina y del análisis del trabajo manual para la fabricación y montaje de las piezas. Son ilustrativas las indicaciones de FIAT dirigidas a los cronometradores de SEAT:

Objetivos del análisis de la mano de obra productiva:

- a) Determinar el tiempo necesario para desarrollar un trabajo subdividido en operaciones.
- b) Establecer el número de trabajadores necesarios para un trabajo preestablecido, según las instrucciones del «Ciclo de fabricación» y de la «Ficha de operaciones».
- c) Determinar la producción horaria máxima para cada operación.
- d) Determinar la carga de la máquina o del puesto de trabajo para poder establecer la cantidad precisa para la fabricación.
- e) Controlar el rendimiento del operario o del grupo y la eficacia de todo el taller.
- f) Retribuir el trabajo en función del rendimiento.

El primer paso para el cálculo del ciclo era naturalmente la observación y descripción de las características del puesto de trabajo o de la máquina, subdividiendo las operaciones en cuatro fases:

- a) preparación del trabajo;
- b) trabajo realizado por el operario mientras la máquina está parada;
- c) máquina trabajando con intervención del operario;
- d) tiempo máquina en ausencia de la aportación del operario⁶²

La aplicación del principio taylorista de que el trabajo puede subdividirse en movimientos elementales llegaba a tales niveles en SEAT que, por ejemplo, sólo en las fases de preparación de la plancha y de soldadura de las partes de la carrocería se preveían 108 ciclos de trabajo, cada uno de los cuales estaba a su vez subdividido en un número variable de operaciones. Sólo el peligro de incurrir en eventuales errores de medición desaconsejaba bajar a tiempos base inferiores a 5/100 por minuto (3 segundos)⁶³. Una vez efectuado el análisis de los tiempos era posible conjugar operaciones distintas de tal modo que el tiempo máquina de una operación se saturase con el trabajo del operario perteneciente a otra, generalmente consecutiva y relativa a la elaboración de la misma pieza. Sólo con el lanzamiento del 600 a finales de los cincuenta las Oficinas de análisis de tiempos lograron establecer el cálculo individualizado de los tiempos de trabajo en todas las secciones de la fábrica. Según el testimonio de un ingeniero de SEAT, hasta aquel momento tanto el cálculo de los ciclos de trabajo como la escala de rendimiento individual se basaban en tiempos estándar fijados por FIAT⁶⁴. En el terreno práctico, en SEAT el enfoque fordista del trabajo tenía como mínimo dos consecuencias. La primera fue la posibilidad que tuvo la empresa

⁶² FIAT. *Ufficio studi progetti speciali: Seat, Servizio mano d'opera, Istruzioni preliminari per l'addestramento dei cronometristi*, 20 mayo 1952, Tempora.

⁶³ FIAT. *Ufficio studi progetti speciali: Stabilimento autovetture Seat, Elenco dei cicli di lavorazione per la preparazione elementi in lamiera e la lastratura della scocca*, 8 septiembre 1952, Tempora.

⁶⁴ Vidal y Rius, Pablo A. «Evolución de los sistemas de primas en la factoría de la Sociedad Española de Automóviles de Turismo». En *Acción Social Patronal. Problemas de personal*. Madrid: 1960, pp. 73-88.

de vincular la retribución de los empleados a su productividad mediante incentivos salariales. Estos permitirían a SEAT pagar salarios superiores hasta en un 10% a los de otras fábricas de Barcelona a cambio de un mayor compromiso por parte de los trabajadores y de la aceptación del sistema productivo⁶⁵. Una vez más la confirmación viene de las declaraciones del propio Alessandro Genero: «*Como la incidencia de la mano de obra sobre el coste total del producto final es mínima, al determinar la prima deberá aspirarse a la intensificación de la producción antes que a reducir la retribución de la mano de obra*»⁶⁶.

Para la mano de obra directa se establecían premios de producción basados en la fijación de puntos de rendimiento comprendidos entre el valor 75 (normal) y 100 (óptimo), derivados a su vez de la relación tiempo concedido/tiempo empleado para realizar las operaciones, según los tiempos cronometrados y multiplicados en base a coeficientes relativos a las tareas y a la fatiga. También existían incentivos de producción para la mano de obra indirecta y para el personal técnico y administrativo para los que se establecía un sistema de retribución en función del rendimiento mensual de la fábrica, es decir, de la relación entre la producción efectuada y el tiempo de presencia de todo el personal de fábrica⁶⁷. Los sistemas de incentivos fueron perfeccionándose con los años a partir del primer convenio de 1959, sin que se viese afectada la prerrogativa de la empresa, prevista en el reglamento interno, de establecer y modificar unilateralmente los tiempos y los rendimientos⁶⁸.

La búsqueda de mayor productividad por parte de la empresa se vio reforzada en el plano legislativo con la publicación de un decreto

⁶⁵ *Argomenti principali trattati nelle riunioni presso lo stabilimento SEAT dall'1 al 6 giugno 1953*, ASF, DAI, c. 95/2.

⁶⁶ *Verbale della riunione del 25.11.1952 presso la SEAT di Barcellona (mattino ore 12)*, ASF, DAI, c. 96/2.

⁶⁷ SEAT. *Reglamento régimen interior*, art. 49; Miguélez Lobo, Faustino. *SEAT...*, op. cit., pp. 97-111.

⁶⁸ SEAT. *Reglamento...*, op. cit., cap. 8.

del 8 junio de 1956 que reconocía la plena libertad de las empresas para establecer mejoras salariales respecto a las mínimas fijadas en las *Regulaciones Nacionales del Trabajo* dictadas por el Ministerio de Trabajo, con vencimiento variable y válidas en todo el territorio nacional. En el ámbito de la superación de la autarquía económica, dos años más tarde una nueva ley impuso la negociación a nivel de empresa como instrumento capaz de favorecer la creación de un mercado de masas con la voluntad de legitimar internacionalmente al régimen, después de los acuerdos con Estados Unidos, el concordato con la Santa Sede y la entrada del país en la ONU entre 1953 y 1955⁶⁹. Acerca de los efectos de la ley en el terreno de las relaciones laborales, en el próximo capítulo veremos como a partir de los años sesenta se implicaría a un gran número de sujetos en las negociaciones y como el convenio a menudo se convertiría en el motor de la conflictividad obrera en SEAT.

Además de la posibilidad de vincular la retribución al rendimiento, la segunda consecuencia del enfoque productivo fue el enorme recurso a mano de obra no cualificada, hasta el punto que en el organigrama elaborado por FIAT los obreros no cualificados previstos suponían la gran mayoría de la mano de obra que, como en Mirafiori, constituían el 90% de la plantilla de SEAT. La mecanización del trabajo permitió nutrirse de la abundante mano de obra existente en la España de los años cincuenta. Además del personal procedente de otras fábricas ubicadas en Cataluña o formado en las escuelas de aprendices del INI, existía un imponente ejército de reserva alimentado por la inmigración a Cataluña que registró un saldo neto de alrededor de 450.000 personas en el periodo 1951-60⁷⁰. Principalmente emigraban jóvenes proceden-

⁶⁹ Ley 24 abril 1958. En 1959 se estipularon 205 contratos, que afectaban a más de 400.000 trabajadores. Estivill, Jordi; Berney, Joan; de la Hoz, Josep María. *La participación de los trabajadores en la gestión de la empresa*. Barcelona: Nova Terra, 1971, p. 55.

⁷⁰ Cabré i Pla, Ana; Pujadas i Rúbies, Isabel. «La població: immigració i explosió demogràfica». En *Història econòmica de la Catalunya contemporània. Segle xx. Població, agricultura i energia*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 1989, pp. 48 y 52.

tes de zonas rurales atraídos por la posibilidad de empleo que ofrecían el sector secundario y la industria de la construcción, que según estimaciones por defecto a finales del decenio absorbieron como mínimo respectivamente el 40% y el 7% de los activos de la región⁷¹. Aún a mediados de los años setenta en la composición del personal de SEAT estaban ampliamente representadas las regiones menos industrializadas del país. Sobre casi 27.000 efectivos, sólo 4.000 eran de origen catalán (15%), mientras que casi 10.000 (36%) procedían de Andalucía, 4.500 (17%) de las dos Castillas y 2.200 (8%) de Extremadura⁷². Entrar en SEAT garantizaba una fuente segura de ingresos pero el aspirante debía reunir una serie de condiciones mínimas que no pertenecían al ámbito de las aptitudes físicas y profesionales sino a la disciplina en el puesto de trabajo y al respeto a la jerarquía de la fábrica. En el sistema de selección del personal estaban vigentes prácticas formales e informales para garantizar el control de los trabajadores por parte de la empresa. El reglamento de la misma preveía que el candidato debía certificar su experiencia laboral de los últimos doce meses y su buena conducta con el llamado Certificado de antecedentes penales, reservándose la empresa la prerrogativa de posteriores investigaciones.

Otras dos normas pertenecientes al llamado mercado «interno extenso» contribuían a incrementar el sentimiento de pertenencia a la empresa y a vincular el sustento familiar a la retribución de la misma estableciendo como condiciones preferentes para la contratación y el ingreso en la escuela de aprendices la situación de huérfano, hijo o hermano de un empleado de la sociedad⁷³. En 1957 se inauguró una escuela de formación de ajustadores, torneros, fresadores y electricistas

⁷¹ Maluquer de Motes, Jordi. *Història econòmica de Catalunya. Segles XIX i XX*. Barcelona: Proa, 1998, p. 178. En los años cincuenta más del 30% de los inmigrantes a Barcelona procedían de Andalucía. Recolons, Lluís. *La població de Catalunya, Distribució territorial i evolució demogràfica (1900-1970)*, Laia, Barcelona 1976, p. 253.

⁷² Gilaberte Herranz, Silvestre; Zamora Terrés, Juan. *Le lotte operaie...*, op. cit., p. 19.

⁷³ SEAT. *Reglamento...*, op. cit., art. 18, 20 y 196.

con unos 80 alumnos. La empresa pagaba los cursos que tenían una duración de tres años y que se caracterizaban por la máxima disciplina y respeto a los superiores. Después de un periodo de prueba, los alumnos se incorporaban a la fábrica como oficiales de tercera categoría⁷⁴. Según dos miembros de CCOO, la selección del personal también respondía a criterios meramente discrecionales y clientelares. En ciertos casos se ejercía la influencia de los directivos, expresión del poder que sustentaba el régimen de Franco, para colocar a personas de reconocida fidelidad y gratitud. Conjugando el flujo migratorio y la impronta rígidamente jerárquica de la empresa los cuadros de extracción militar, o pertenecientes a Falange solían reclutar la mano de obra entre sus propios subordinados y paisanos, dando lugar a auténticas familias regionales en el seno de la empresa, al tiempo que la Iglesia proporcionaba importantes credenciales para la contratación en la fábrica⁷⁵.

2.7. JERARQUÍA, DISCIPLINA Y PATERNALISMO

El perfeccionamiento en el control de los tiempos en los talleres y las soluciones estructurales adoptadas para lograr una producción de masa iban asociados a los propósitos de racionalización en el ámbito del movimiento de la productividad que afectó a España en la segunda posguerra de la misma manera que a los países incluidos en el programa de ayudas económicas americanas. Los principios de la organización científica del trabajo eran aprobados por los organismos oportunos, tales como el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo (1946) y la Comisión Nacional de Productividad Industrial (1952)⁷⁶. Tales principios eran acogidos favorablemente por los ingenieros, al servicio del

⁷⁴ *Informe de la gerencia sobre la memoria y balance del ejercicio de 1958 de la SEAT*, 19 mayo 1959, AINI, c. 1602; *Informe de la gerencia sobre la memoria y balance del ejercicio 1957 de la SEAT*, 13 mayo 1958, AINI, c. 1599; SEAT. *Reglamento...*, op. cit., art. 198-199..

⁷⁵ Gilaberte Herranz, Silvestre; Zamora Terrés, Juan. *Le lotte operaie...*, op. cit., p. 19.

⁷⁶ Buesa, Mikel; Molero, José. «Cambio técnico y procesos de trabajo: una aproxi-

INI, cuyo objetivo en aquel momento era maximizar la producción aún en detrimento de la eficiencia económica de las empresas participadas, hasta el punto que hasta 1963 la relación entre los beneficios y el activo total de INI no superó nunca el 2%⁷⁷.

El estado actual de las investigaciones no permite comprobar la efectiva aplicación a escala nacional de dichos principios, probablemente circunscrita en los años cincuenta a las empresas más grandes que a menudo confiaban en la tecnología extranjera. Una serie de características propias del contexto español dificultaban la actuación de los sistemas fordistas de organización de la producción, empezando por la presencia de un mercado de trabajo aún caracterizado por una política de bajos salarios⁷⁸. En el terreno estrictamente organizativo, las dificultades para encontrar personal técnico destinado a SEAT confirman en parte, aún a comienzos del decenio, las impresiones de Giuseppe Corziatto en 1943 y repetidas por Alessandro Genero cuatro años más tarde en sus visitas a algunas plantas industriales del país. Ambos advertían la ausencia de una moderna organización del trabajo y de cuadros técnicos preparados incluso en las mayores industrias dotadas de buena maquinaria, en las que prevalecía la centralidad absoluta del contraamaestre y del obrero especializado. Así en 1950, cuando la sociedad turinesa presentó un primer organigrama de SEAT, el presidente José Ortiz Echagüe consideró que no se adecuaba a las características de las empresas españolas ya que contemplaba un elevado número de jefes de equipo⁷⁹.

Una vez formalizado, el organigrama de SEAT preveía una jerar-

mación al papel del Estado en la introducción de los métodos de la organización científica del trabajo en la economía española durante los años cincuenta». *Revista de Trabajo*, nº 67/68, 1982, pp. 249-268. Herrero, José Luis. «El papel del Estado en la introducción de la OCT en la España de los años cuarenta y cincuenta». *Sociología del Trabajo*, nº 9, 1990, pp. 141-165.

⁷⁷ Martín Aceña, Pablo; Comín Comín, Francisco. *INI. 50 años...*, op. cit., p. 192.

⁷⁸ Babiano Mora, José. *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España*. Madrid: CES, 1998.

⁷⁹ CdA SEAT, 12 julio 1950, AINI.

quía muy articulada, coherente con la gestión de la totalidad del sistema productivo y con el uso de medios de producción tecnológicamente avanzados, pero también con la necesidad de convertir la plantilla en un universo fuertemente segmentado y controlable, según el lema *divide y vencerás*⁸⁰. Igual que en FIAT, donde a mediados de los años cuarenta había catorce niveles entre Valletta y el obrero de taller, en SEAT existía una cadena de mando extremadamente amplia entre el personal superior y el último de los peones. Entre estos dos extremos, los numerosos empleados técnicos eran la auténtica columna vertebral de la organización de la fábrica de Barcelona. El funcionamiento del Departamento técnico de fabricación ejemplifica la amplitud de la línea jerárquica (*line*) y la importancia de la diversificación de las operaciones (*staff*). Del departamento dependen cuatro servicios (Estudio del automóvil, Métodos y tiempos, Maquinaria y Preparación del trabajo) con un total de 4 jefes de servicio, 3 secretarios y 118 empleados. En el servicio de Métodos y tiempos se contaba con una sección para el taller de mecánica y otra para el de carrocería, las cuales a su vez contaban con tres subsecciones cada una, a las que además del estudio de los tiempos, métodos y medios de trabajo se les encomendaba el control de los mismos a través de los delegados de sección. En total, en este caso había ocho niveles jerárquicos desde el consejo de administración hacia abajo⁸¹.

Esta subordinación jerárquica se asociaba a una disciplina y un orden de estilo castrense probablemente mayor que en Mirafiori. La tradicional referencia al ámbito militar generalmente asociada a la organización de fábrica es menos metafórica visto el origen de SEAT, la procedencia de muchos de sus directivos y las normas vigentes en la misma⁸². Nacida a la sombra de la autarquía económica en aplicación de fines estratégico-

⁸⁰ Marglin, Stephen A. «A che servono i padroni? Origini e funzioni della gerarchia nella produzione capitalistica». En Landes, David S. (ed.), *A che servono i padroni? Le alternative storiche dell'industrializzazione*. Turin: Bollati Boringhieri, 1987.

⁸¹ SEAT. *Departamento técnico de fabricación*, 29 mayo 1959, ASF, DAI, c. 95/1.

⁸² Marx, Karl; Engels, Friederich. *Manifiesto del partido comunista*. Roma: Editori Riu-

militares, a lo largo de su historia la empresa contó entre sus filas con un nutrido número de técnicos formados en el seno de los cuerpos militares. Empezando por el primer presidente de la sociedad, el general Ortiz Echagüe, al menos una docena de ex militares, a veces camaradas del propio Franco en la Guerra Civil, ocuparon puestos de responsabilidad hasta a nivel de taller. La lealtad hacia la empresa y la disciplina eran las piedras angulares de una organización interna hecha a imagen y semejanza de la castrense, en base a una analogía que llegaba a diferenciar el color de los monos y uniformes de trabajo según las tareas. Principios como patriotismo, orden y moral se reflejaban en el *Reglamento de régimen interior*, el texto que fijaba los términos de referencia para todos los aspectos de la gestión del personal (contratación, clasificación profesional, carrera, retribución, formación del personal, incentivos y sanciones, etc...). En el mismo puede leerse:

El trabajo de todo orden prestado al servicio de esta Empresa estará inspirado en los principios de lealtad, hermandad y subordinado a los altos intereses de la Patria [...] El personal deberá dar en el trabajo prueba de moralidad, educación y orden, respetándose mutuamente y obedeciendo en todo las órdenes de sus superiores, los que, a su vez tratarán a sus subordinados con las mayores consideraciones y justicia. [Los productores] tendrán en cuenta, asimismo, que en la Empresa es obligación ineludible del que ostente Jerarquía corregir [...] cualquier falta o defecto, incluso tratándose de productores de Sección distinta a la del que corrige, en cuyo caso éste dará cuenta al jefe respectivo. En el caso de recibir un productor alguna observación de un Jefe o Maestro de otra Sección, deberá tener la debida consideración para el mismo y acatar lo que aquél le diga, siempre que no se oponga a las instrucciones recibidas de sus Jefes directos⁸³.

nití, 1971, p. 67; Marx, Karl. *Il capitale*, op. cit., Libro I, cap. XIII; Babiano Mora, José. *Paternalismo industrial...*, op. cit., pp. 111-117 y 139-143.

⁸³ SEAT, *Reglamento...*, op. cit., art. 6 y 10. Nótese el término *productor*, propio del léxico oficial apolítico y falto de expresiones que pudiesen evocar alternativas a la pacificación social que el régimen franquista pretendía imponer.

Existía además una amplia y detallada casuística de comportamientos que eran motivo de sanción disciplinaria, clasificadas en leves, graves y muy graves. Según el reglamento no estaba permitido canturrear y silbar ni hablar de temas que no estuviesen relacionados con el trabajo. Contravenir tales normas se consideraba una infracción leve, punible con el sueldo de dos días. Maldecir o blasfemar habitualmente eran infracciones grave y muy grave respectivamente. Una serie de comportamientos incorrectos eran los relacionados con la falta de respeto y la deslealtad hacia la empresa. La desobediencia a los superiores se consideraba como falta grave punible con la pérdida de la asignación por cargas familiares (*puntos*) hasta un máximo de seis meses. Entre las infracciones muy graves estaban principalmente la disminución voluntaria del rendimiento o la participación directa o indirecta en delitos previstos en el código penal como la huelga. En la práctica, como se verá a continuación, los dos instrumentos más eficaces de lucha eran severamente castigados con sanciones que iban desde la suspensión de dos meses de sueldo hasta el despido.

En lo que respecta a las relaciones laborales, la vía franquista al fordismo se asociaba al control absoluto de los canales de representación de los trabajadores tanto a nivel nacional como de empresa. Una de los primeros actos de Franco fue la promulgación del Fuero del Trabajo en plena Guerra Civil (9 marzo 1938), que a imagen y semejanza de la Carta del Lavoro de Mussolini abolía los sindicatos libres e instauraba el sindicato único y corporativo. Le siguieron la Ley de unidad sindical (27 enero 1940) y la Ley de bases de la Organización sindical (30 diciembre 1940) que regulaban el funcionamiento del sindicato único. En el clima de parcial apertura de España a nivel internacional en 1953 se instituyó la figura del enlace sindical y se creó en los mayores centros de trabajo el llamado Jurado de empresa, órgano de base del sindicato oficial con competencias consultivas y propositivas en materia de regulación de las condiciones laborales. Los Jurados surgen con un decreto de 11 de septiembre de 1953 después de que uno anterior de 1947 resultase papel mojado debido a la prevención del gobierno ante la alarma de las

asociaciones patronales⁸⁴. Esta cautela también quedaba reflejada en la decisión de crear un «instrumento tan delicado y de tal novedad» sólo a título experimental y destinado, por el momento, a las poquísimas empresas de más de mil trabajadores.

Estas concesiones a la clase trabajadora estaban condicionadas por la comprobación de la idoneidad «legal y moral» de los candidatos a cubrir los 48 puestos de enlace sindical y los 12 de vocal del Jurado (18 en 1971) previstos en SEAT y por la pérdida de los derechos electorales en caso de sanciones disciplinarias graves ateniéndose al rígido *Reglamento de régimen interior*. Además el sistema preveía la clasificación de los candidatos y de los electores según su categoría profesional (administrativos, técnicos, mano de obra cualificada y no cualificada) asegurando una sustancial sobrerrepresentación de las dos primeras categorías generalmente más cercanas a las posiciones de la dirección de la empresa, de tal modo que en 1970 aún había un miembro del Jurado por cada 500 administrativos y uno por cada 3.000 obreros no cualificados⁸⁵. Tal desequilibrio se reflejaba en la composición de la comisión que debía negociar la renovación bianual de los convenios, formada por los vocales del Jurado y por miembros nombrados directamente por la empresa y por el sindicato oficial. En el ámbito de las relaciones laborales encaminadas a neutralizar cualquier forma de protesta sobre la organización del trabajo, el Jurado hubiera debido funcionar como mediador entre el taller y la dirección de la empresa. Como se verá a continuación, esta función de mediación sufrió fuertes presiones desde finales de los sesenta y acabó siendo anulada con los embates de la conflictividad obrera.

En la misma época la dirección de SEAT creó cursos específicos de relaciones humanas dirigidos a los cuadros e introdujo premios para los obreros que aportasen sugerencias para mejorar los métodos de producción (el buzón de sugerencias). Sin embargo, lejos de prestar una

⁸⁴ Molinero, Carme; Ysàs, Pere. *Els industrials catalans durant el franquisme*. Vic: Eumo, 1991, pp. 70-73.

⁸⁵ Jde SEAT, 3 junio 1970, AHCO.

auténtica atención a los aspectos fisisicológicos de los obreros y a su integración vocacional a fin de crear un sentimiento de comunidad y generar un sistema social en la fábrica, el grueso de las iniciativas permanecía fuertemente anclado a un asistencialismo dirigido a atenuar los problemas primarios de los empleados, como también sucedía en Italia. Formas específicas de paternalismo empresarial acordes con las directivas estatales que desde 1939 prescribían a las empresas de nueva creación la elaboración de un detallado programa asistencial para sus empleados, prestando especial atención al problema del alojamiento, uno de los más urgentes para los miles de emigrantes en las ciudades industriales. Un decreto de 27 de mayo de 1955 establecía que las nuevas empresas debían colaborar con los organismos pertinentes para proporcionar vivienda a sus empleados, destinando hasta el 10% de su capital inicial a dicha cuestión. A partir de su creación, SEAT construyó en veinte años más de 1.700 viviendas, cedidas a sus empleados en alquiler o propiedad, mediante préstamos subvencionados por la empresa. En el que sería el «barrio de SEAT» en la periferia de Barcelona existían todas las estructuras de primera necesidad (ambulatorio, centro comercial, cooperativa de consumo de los obreros y empleados y tienda del INI subvencionada por la empresa).

Con las políticas de vivienda la empresa aplicó desde el comienzo una gestión del personal dirigida a mantener la estabilidad de sus trabajadores en el lugar de trabajo. También contribuían a ello ciertas cláusulas de los contratos laborales como aquella por la cual los empleados que solicitasen el traslado a otro centro de trabajo (fábrica y filiales comerciales) deberían resolver autónomamente la enojosa cuestión del alojamiento. De igual forma, otra cláusula establecía que al finalizar un periodo de permiso (como el mismo el servicio militar), no incluido en el cómputo de antigüedad, se aseguraba al personal la reincorporación en el puesto de trabajo siempre que hubiese disponibilidad en su categoría. En caso contrario, el trabajador se destinaría a tareas de categoría inferior conservando el sueldo. Por otra parte, la gran diferencia registrada a 31 de mayo de 1967 entre el número de matrícula 19.925 y

los 12.220 empleados en activo parece indicar el elevado *turn over* de la empresa⁸⁶. Salvando la cuestión de que los datos estén subestimados y que el documento no informa sobre los métodos de registro adoptados por la empresa ni del año de inicio del estudio, podemos deducir que casi 8.000 trabajadores habían dejado la fábrica siendo sustituidos. A pesar de esto, no puede obviarse la función encubierta de la descualificación del trabajo causada por la mecanización para limitar el *turn over*. Después de su visita a las instalaciones de Highland Park por encargo de la Sociedad de Naciones, Destouches (más conocido como Louis Ferdinand Céline) afirmó que gracias a ella y a la posibilidad de emplear a individuos afectados por graves patologías («*los fracasados, los que no pueden aspirar a ganar más de seis dólares diarios*»), en los años veinte Ford había conseguido limitar el *turn over* al 1%⁸⁷.

En SEAT, en nombre de la moral cristiana imperante y fundamental en el sistema político, la educación de los hijos de los empleados se confiaba a dos órdenes religiosas desde la guardería. Al lado de estos clásicos instrumentos del *welfare* industrial, la empresa procuró que los trabajadores compartiesen su suerte creando a partir de 1970 una comisión representativa de los trabajadores para administrar una cartera de acciones de la sociedad. La infraestructura del complejo residencial se completaba con las instalaciones deportivas, con piscina olímpica, gimnasio, campo de fútbol y de hockey sobre hierba. Los éxitos deportivos de los equipos SEAT merecían un espacio en el *Boletín de empresa*, redactado junto con la *Revista SEAT* por la Oficina de prensa de la empresa, con portadas atractivas dedicadas a conmemorar el éxito de los modelos fabricados por la empresa en su carrera hacia una libertad subrepticia.

La estructura asistencial y la intromisión de la empresa en todos los ámbitos de la esfera privada de buena parte de sus trabajadores iban des-

⁸⁶ *Viaggio alla SEAT*, 29-30 junio 1967, [octavilla incluida en el fascículo], ASF, DAI, c. 95/3.

⁸⁷ Destouches, Louis. «La medicina alla Ford» [1928]. En *I sottouomini. Testi sociali*, a cargo de Leuzzi, Giuseppe. Roma: Shakespeare, 1993.

tinadas a aumentar el control sobre los mismos y a crear el convencimiento de que trabajar en SEAT era un privilegio, teniendo en cuenta también los elevados salarios relativos. Por otra parte, el carácter totalitario del fordismo se resolvía con una regulación de la vida de los empleados además de regular la producción. Durante los diez años del lanzamiento del *Five Dollar Day* y la implementación de la cadena de montaje en los años diez, Ford creó un departamento social encargado de informar a la dirección de los aspectos más diversos de la vida de sus trabajadores, desde su estado civil a sus aficiones, sus deudas y sus vicios⁸⁸. Tiempo después, en 1934, un observador atento como Gramsci advertía:

Los elevados salarios tienen doble filo: es preciso que el trabajador gaste «racionalmente» su dinero en mantener, renovar y posiblemente aumentar su eficacia músculo-nerviosa, no en disminuirla o menoscabarla. De ahí la lucha contra el alcohol, el peor agente de destrucción de la fuerza de trabajo, que se convierte en cuestión de Estado. Posiblemente otras luchas «puritanas» también sean cuestión de Estado si la iniciativa privada de los industriales se demuestra insuficiente o se desencadena una crisis de moralidad demasiado profunda y extendida entre las masas trabajadoras, cosa que podría suceder a consecuencia de una larga crisis de desempleo. Otra cuestión relacionada con el alcohol es la sexual: el abuso o la irregularidad de las funciones sexuales es, junto con el alcoholismo, el mayor enemigo de las energías nerviosas y es opinión generalizada que el trabajo «alienante» provoca depravación alcohólica y sexual. Los intentos de Ford de intervenir, con un cuerpo de inspectores, en la vida privada de sus empleados y de controlar cómo viven y cómo gastan su salario es un indicio de estas tendencias, todavía «privadas» y latentes, que pueden convertirse en ideología estatal, insiriéndose en el puritanismo tradicional y presentándose como el renacimiento de la moral de los pioneros, del auténtico «americanismo», etc.⁸⁹

⁸⁸ Gartman, David. *Auto Slavery...*, op. cit., p. 207.

⁸⁹ Gramsci, Antonio. «Americanismo e fordismo». En *Quaderni dal carcere. Note sul Machiavelli, sulla politica e sullo Stato moderno*, a cargo de Valentino Gerratana. Roma: Editori Riuniti, 1991, pp. 464-465 (traducción propia).

El reglamento interno de SEAT también castigaba la embriaguez, incluso con el despido, mientras que la retórica oficial y las atenciones sociales hacia la familia contribuían a mantener la monogamia. El carnet de la empresa era también el salvoconducto que abría las puertas de la gran unión de intenciones y de personas que constituía la «familia SEAT» tantas veces mencionada en los discursos oficiales. En los propósitos de la dirección, los empleados de la empresa trabajaban, vivían, comían y jugaban en SEAT y en los años sesenta empezarían a comprar un SEAT.

CAPÍTULO III
LA SEAT EN LOS AÑOS DEL «DESARROLLISMO»
(1961-1966)

3.1. LA POTENCIALIDAD DEL MERCADO AUTOMOVILÍSTICO ESPAÑOL

A comienzo de los años sesenta SEAT ya estaba dejando atrás la problemática fase de ajuste relativa a la puesta a punto de la fábrica y se preparaba para subirse al carro del desarrollo económico. Con el nuevo decenio se abría un nuevo capítulo que vería el crecimiento exponencial de la producción y de las ventas, en línea con la situación general del mercado automovilístico español. En efecto, el cambio de costumbres, el aumento de la población y sobretodo de la renta per cápita favorecieron una fuerte expansión de la demanda como primer estadio del proceso de motorización de masas. La matriculación anual de vehículos pasó de algo más de 50.000 en 1960 a 250.000 en 1966. Generalmente se trataba de la compra del primer automóvil, preferentemente utilitarios inferiores a los ocho caballos fiscales: un segmento ampliamente cubierto por SEAT.

Por parte de la oferta, en términos relativos la producción nacional crecía a un ritmo superior a las matriculaciones pero aún era insuficiente para satisfacer la demanda, mientras SEAT mantenía la primacía de

producción y ventas a nivel nacional. Desde tiempo atrás y con mayor determinación que las demás empresas, había planteado su política industrial sobre la base de una cuidadosa diversificación de los modelos y – análogamente a las opciones «italianas» de FIAT– sobre la fabricación en escala del 600, cuyas ventas alcanzaron las 65.000 unidades en 1966 (más de un cuarto del total de las matriculaciones en España)¹. Tal estrategia contribuyó a bajar los costes unitarios y facilitó la progresiva reducción del precio de los vehículos a un ritmo superior al de sus competidores.

Además de la ventaja competitiva derivada de su política industrial, SEAT podía aprovecharse de que durante los años sesenta el sector automovilístico estuviese fuertemente regulado por el Estado bien con impedimentos a la entrada de nuevos fabricantes o a través de altos aranceles aduaneros. Hasta los primeros años setenta el sector automovilístico fue uno de los más protegidos, no obstante la línea económica general surgida después de la remodelación de gobierno de 1957 encaminada al definitivo abandono de la autarquía². Después de haber favorecido en el decenio anterior la creación de un oligopolio con el nacimiento de SEAT y la instalación de las filiales españolas de Citroën y Renault, en los años sesenta el gobierno fijó altos porcentajes de contenido nacional sobre el valor del producto final para los potenciales fabricantes (70% el primer año de producción y 90% desde el tercero) y mínimos productivos elevadísimos para el sector automovilístico español (250.000 vehículos anuales)³. Por otra parte no faltaron significativas derogaciones de las condiciones prescritas. En 1966 la sociedad IMOSA-Volkswagen vio como le era negada la autorización para una instalación en España mientras se daba luz verde al empresario español Barreiros y al inglés AUTHI-British Leyland, presentando planes de producción inferiores al mínimo exigido.

¹ *Informe al balance de pérdidas y ganancias de la SEAT, ejercicio 1966*, AINI, c. 4055.

² Viñas, Ángel; Vinuelas, Fernando; Eguidazu, Pulgar; Fernández, Carlos; Florensa, Señen. *Política comercial...*, op. cit., pp. 1239-1244.

³ Orden del 16 marzo 1963, decretos de 9 enero 1965 y de 18 diciembre 1965.

En contra de las nuevas instalaciones o de la ampliación de las existentes, fruto del interés de las multinacionales atraídas por la potencialidad del mercado español y favorecidas por el decreto-ley de 27 de julio de 1959 que aumentó del 25 al 50% la participación extranjera admitida como capital en las sociedades españolas, no dejó de manifestarse la reiterada oposición del INI y de la propia SEAT. Una oposición que se basaba en el objetivo peligro de una fragmentación del sector, con las consiguientes diseconomías de escala, de una infrautilización de las instalaciones y de una excesiva debilidad de las empresas ante la perspectiva de una eventual competencia en los mercados internacionales. En cualquier caso, la postura de SEAT de hecho representaba una defensa a ultranza de su posición privilegiada derivada de su anterior implantación, cuando el mínimo exigido era de apenas 5.000 vehículos anuales. Por otra parte, SEAT se hallaba inmersa por aquel entonces en un arduo plan de expansión productiva que debía garantizar la solidez financiera y el paso definitivo a la producción de masa. Esto requería inevitablemente el mantenimiento de una posición dominante en el mercado capaz de asegurar las ventas y amortizar las inversiones destinadas a las instalaciones.

Incluso en vistas a ulteriores esfuerzos financieros, desde los primeros años sesenta la sociedad de Barcelona no sólo potenció la red comercial y de asistencia sino sobretudo ante la temida pérdida de cuota en el mercado nacional, experimentó vanos intentos de inducir a FIAT a aumentar su participación accionarial con el objetivo de lograr una mayor integración de las dos sociedades y de establecer un plan de exportación por parte de SEAT. Desde los años cincuenta Renault había reconocido a su filial española el derecho a vender sus automóviles en el extranjero; en cambio mientras FIAT se limitase a una participación del 7% en SEAT, no habría posibilidad alguna para esta última de ver revocado su vínculo a la exportación⁴. Ya en junio de 1960 el presiden-

⁴ Sánchez Sánchez, Esther M. «La implantación industrial...», op. cit.

te de SEAT, Ortiz Echagüe, planteó a Valletta la eventualidad de una exclusiva especialización de SEAT en un único modelo y la perspectiva de reservar para la empresa un área europea de venta a cambio de un aumento considerable de la participación de FIAT en el capital social. Las negociaciones se prologaron durante dos años pero no tuvieron resultado alguno dada la voluntad de FIAT de relegar a SEAT al mercado español y por la mentalidad de algunos dirigentes del INI, empezando por el presidente Suanzes que ocupó el cargo hasta 1963 y que difícilmente hubiese consentido una pérdida de cuota del Instituto en SEAT⁵. En 1967 Suanzes, ya excluido del INI, expresará un profundo desacuerdo en las discusiones del plan de privatización parcial de SEAT y de otras empresas del Instituto, promovido por el ministro de Industria⁶.

La limitación a las exportaciones permaneció y la única concesión a la casa española fue la disminución del 4 al 3% a partir del vehículo número 70.001 en el canon de licencia de FIAT para la reproducción en España del modelo 850⁷. Por el momento los éxitos de SEAT debieron seguir basándose exclusivamente en las ventas internas: era el precio que debía pagarse a la irrenunciable colaboración técnica garantizada por FIAT y el principal motivo de la protección acordada por el Estado para el mercado español.

⁵ *Memorándum de las conversaciones celebradas en Barcelona en fecha 15.6.1960 entre el Excmo. Don Juan Antonio Suanzes, Presidente del INI y el Prof. Vittorio Valletta, Presidente de Fiat*, 20 junio 1960, AINI, S 151; *Borrador de carta de Ortiz Echagüe*, 28 noviembre 1960, AINI, S 153; Cda, 31 enero y 31 julio 1961, ASF; Cda SEAT, 28 noviembre 1961, AINI; Cda, 32 julio 1962, ASF.

⁶ «Consideramos la reciente actuación de López Bravo en su triste obra de destrucción o apoderación del INI [...]. SEAT: como premio por su creación y desarrollo, esencial para el sector y después de haber merecido la extraordinaria resistencia del gobierno y del Jefe del Estado, pérdida de la mayoría de INI y entrega de la mayoría relativa a FIAT», 6 marzo 1967, AINI, S 3492; véase también *Notas sobre actuaciones de L. Bravo vs INI*, [1967], AINI, S 3472.

⁷ *Acuerdo adicional al contrato celebrado entre la Sociedad Española de Automóviles de Turismo, s. a. SEAT y la Fiat S. p. A., estipulado en Madrid el 21.12.1959*, julio 1964, AINI, c. 1613.

3.2. EL AUMENTO DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

En lo relativo a los resultados productivos, dejadas atrás las dificultades relativas al inicio de la producción del 600 y del restyling del 1400, en 1960 se había conseguido alcanzar y superar el umbral de los 3.000 vehículos anuales. Después de haber triplicado la producción en un lustro, a mitad del decenio la empresa estableció un nuevo plan industrial para elevar la capacidad de la fábrica de 340 a 850 vehículos diarios⁸.

Desde 1961 se estaba procediendo a la adecuación de los edificios, a la instalación de nuevos medios de trabajo y a la modificación de las cadenas de producción. Era un complejo proyecto de planificación de las intervenciones que contemplaba la contemporánea exigencia de salvaguardar el normal desarrollo de la producción. Más allá de los inevitables problemas vinculados a la reestructuración del esquema de la fábrica, uno de los obstáculos eran los tiempos de entrega de las nuevas maquinarias que variaban entre dos y doce meses. Para mantener de todos modos el ritmo productivo la empresa no dudó –especialmente en el bienio 1962-63, los años de mayores cambios– en recurrir al turno de noche en todas las cadenas, inaugurando una modalidad de uso de la mano de obra que en el futuro contribuiría a aumentar el descontento en los talleres⁹.

La entidad de las ampliaciones en curso se resumía en el dato que al inicio de 1966 la superficie cubierta de la fábrica ya había superado los 300.000 m², más del triple del área ocupada a finales de los años cincuenta. Mientras tanto, el aumento de la producción diaria y la diversificación de los modelos comportó la clara distinción de todas las

⁸ *Visita a SEAT 14-20 junio 1964. SEAT, Proposta di programma di future produzioni e relativa distribuzione officine*, ASE, DAI, c. 95/6; *Balance de pérdidas y ganancias de la SEAT, correspondiente al ejercicio 1965*, 28 mayo 1966, AINI, c. 1616.

⁹ *Medidas tomadas para aumentar la producción del taller mecánico*, ASE, DAI, c. 96/1; *Viaggio alla SEAT, 3-6 abril 1963. Situación de los programas en curso: 600D, aumento producción 240/60 y fabricación motopropulsor 1.500*, ASE, DAI, 95/5.

cadenas según los vehículos, a diferencia de lo ocurrido en el lanzamiento del 600 en 1957, cuando la construcción y el montaje de las partes de los diversos modelos se hacía en cadenas comunes para saturar al máximo las máquinas. Que la fábrica se hubiese lanzado ahora a un ambicioso plan de expansión lo demostraban las mejoras introducidas para llevar la capacidad diaria a niveles superiores a los previstos para el futuro inmediato. En 1965 se colocaron tres nuevas cadenas capaces de transportar 700 unidades diarias en el taller de pintura mientras una cuarta cadena en el taller de mecánica tenía 800 metros de longitud y permitía el rodaje, revisión y acoplamiento del cambio con el motor sin tener que sacarlo cada vez del soporte, gracias a un sistema de elevadores automáticos¹⁰.

Visita de Franco a SEAT. 1966



Fuente: SEAT. Memoria y balance, ejercicio 1966

¹⁰ *Viaggio in Spagna, 20-25 mayo 1965*, ASF, DAI, c. 95/4.

Reflejo del esfuerzo financiero y organizativo era el incremento de la maquinaria que en 1966 casi se había triplicado respecto a la primera dotación de la fábrica en 1954. Acerca de su procedencia, se confirmaba y reforzaba la preeminencia de los mayores países productores de bienes instrumentales. Un dato que unido a las indicaciones de las listas de compra ofrece un cuadro fruto de la selección efectuada entre las más notables casas productoras de máquinas automáticas y de herramientas múltiples, desmintiendo una vez más la hipótesis de un retraso tecnológico de SEAT en lo que refiere a la maquinaria¹¹.

En 1966 se inició una nueva fase coherente con la estrategia de determinar el equilibrio entre inversiones y volúmenes de producción adecuados. La novedad más relevante fue la adquisición de algunas máquinas transfer para la fabricación del modelo 850 basadas en el principio del traslado automático de las piezas y en el de retroacción (mientras el material en fabricación se mueve automáticamente de una estación a otra, sufriendo todas las deformaciones necesarias, un dispositivo electrónico de control *retrocomunica* al órgano de mando el trabajo efectuado en las piezas según estándares predeterminados, provocando por *reacción* el inicio de un nuevo ciclo)¹².

Merece destacarse que en virtud de la potencialidad del mercado y gracias al lanzamiento del utilitario 850, a mitad de los años sesenta SEAT ya estaba implementando un sistema de organización de la producción que se alineaba con el de FIAT y con la tendencia en vigor en Europa

¹¹ *Viaggio alla SEAT, 4-12 dicembre 1962*, [Lista de compras de maquinaria, 1961-62] e *Ingenieros SEAT en Torino, 13-18 diciembre 1962, Departamento técnico de fabricación. Relación de máquinas cuyos plazos de entrega han caducado y cuyo envío ha sido diferido por las casas constructoras*, 10 septiembre 1962, ASF, DAI, c. 95/6; *Visita ingeniero Ortiz Echagüe, ingeniero Lozano, ingeniero Urrutia, 4-9 mayo 1964. Cuadro relativo a plazos de entrega y retrasos en máquinas para el coche modelo. 1500*, 24 abril 1964, ASF, DAI, c. 96/1; *Viaggio alla SEAT, 20-25 junio 1965, FIAT. Ufficio studio progetti speciali, Elenco macchinario definitivo: SEAT/850*, ASF, DAI, c. 95/4.

¹² Pollock, Friederich. *Automazione. Conseguenze economiche e sociali*. Turín: Einaudi, 1970, pp. 34-35 y 86-89.

desde fines de los años cuarenta, en la línea de la mayor integración automatizada de los procesos. Sin embargo hay que decir que ante el ahorro del factor trabajo y de las ventajas en términos de seguridad, tales instalaciones habían impuesto a SEAT límites organizativos nada despreciables. A causa de su complejidad, derivada de la sincronización de las diversas fases de trabajo, estas instalaciones estaban concebidas ad hoc para la fabricación de un único componente de un específico tipo de vehículo. Como se verá, esto constituirá para SEAT un gran elemento de rigidez incongruente con las continuas modificaciones de proceso dictadas por un mercado que demandaba innovaciones de producto cada vez más rápidas.

De momento este aspecto quedaba en segundo término respecto a la exigencia de amortizar los costes derivados de la introducción de las transfers cuyo valor medio era ocho veces mayor que el del resto de la maquinaria adquirida por SEAT para la producción del 850. Pero por otra parte el esfuerzo financiero estaba justificado bien por la perspectiva de llegar a las 500 unidades diarias del nuevo modelo —cifra que la dirección de la empresa consideraba la dimensión mínima eficiente¹³— bien por el considerable ahorro de mano de obra. Por ejemplo, una máquina Hüller para la fabricación del árbol de levas idéntica a la recién instalada en Mirafiori, fue preferida a otra más económica pero que hubiese comportado el trabajo de ocho operarios en lugar de los dos que requería la primera¹⁴. Resultados análogos se obtuvieron en otros puntos del ciclo productivo, como en la primera fase de soldadura de la carrocería (laterales, suelo y techo), donde cuatro grandes transfers permitían reducir a un tercio el total de puntos de soldadura¹⁵.

¹³ SEAT: *Escrito de oposición que se formula en relación con la instalación de una industria de fabricación de automóviles de turismo por Imosa de Ali (Vitoria)*, 31 diciembre 1965, AINI, c. 1617.

¹⁴ *Varios ingenieros de SEAT en Torino, enero-febrero 1965. Visite effettuate in officina dai signori ingg. Ros e Andreu nei giorni 8 e 9.1.1965 accompagnati dal sig. cav. Tronville*, ASF, DAI, c. 96/4.

¹⁵ *Auto-Revista*, nº 601, 1968.

Por otra parte en FIAT, que era el modelo de referencia de SEAT, después de la introducción de una primera transfer para la fabricación del 1.100 en 1953, las aplicaciones prácticas del principio de la transferencia automática de las piezas se habían ido difundiendo en años posteriores en un proceso lento y ponderado. No se trataba de una adhesión que involucrase la totalidad del sistema de fabricación si no de la inserción de este tipo de maquinaria sólo en algunas cadenas, especialmente del 600. De hecho, a finales del decenio las operaciones afectadas por procesos de automatización no superaban el 30% de la fabricación del utilitario. El resultado en la práctica era una especie de automatización segmentada, concentrada en determinadas secciones de Mirafiori (mayoritariamente en la cadena de fabricación del grupo de cilindros y en parte de los talleres de baño galvánico y de pintura). Sólo durante los años sesenta se fue generalizando el uso de las transfers en Mirafiori de manera que en 1966 existían 60 unidades de este tipo en el taller de motores¹⁶.

3.3. PRODUCTIVIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

Entre 1960 y 1966 la plantilla de SEAT pasó de 6.000 a casi 14.000 activos (+120 %) y el número de vehículos fabricados anualmente por empleado de 5 a 9 (+80%) (cuadro 2A). La entidad del gran salto delante de la productividad. Se explica por una mejora general de la organización de los medios de producción y de los materiales utilizados. En el terreno práctico todo esto se concretaba en un aumento de la carga de trabajo y en cada caso en una disminución de los tiempos asignados para las operaciones de fabricación, tanto más cuando las horas efectivamente trabajadas fueron disminuyendo a lo largo de los años.

¹⁶ Bigazzi, Duccio, *La grande fabbrica...*, op. cit., pp. 152-167 y 180-181; Volpato, Giuseppe. *FIAT Auto...*, op. cit., pp. 167 y ss.

Según un típico esquema de la producción automovilística estandarizada a gran escala, al recorte de los tiempos en los ciclos de fabricación contribuiría la adquisición de maquinaria cada vez más perfeccionada coincidiendo con el lanzamiento de nuevos modelos de vehículo, pero también con el incremento de las innovaciones en el uso de las máquinas herramientas consistentes en pequeñas mejoras vinculadas a la práctica de taller. Esto suponía la ventaja de no comportar un general y completo replanteamiento de todo el proceso productivo, por naturaleza fuertemente integrado, interdependiente y, por consiguiente, rígido¹⁷. También en SEAT, no obstante tiempos ciclo muy superiores respecto a los obtenidos por FIAT con máquinas equivalentes, se registraba una sustancial disminución de los tiempos gracias a la progresiva regulación del desplazamiento del material de fabricación y de la velocidad de la maquinaria o simplemente reduciendo el grado de escabrosidad de la pieza¹⁸. Por otra parte, la propia dirección de SEAT consideraba fisiológica una disminución anual de los tiempos de fabricación similar al 4%, obtenida por medio de una constante adecuación de los métodos de trabajo y no a través de modificaciones sustanciales de los medios de producción y de la organización del trabajo¹⁹.

La continua revisión de los tiempos y el aumento de los ritmos derivado de la misma determinaban el empeoramiento de las condiciones de trabajo en el taller que se sumaban a los problemas vinculados a la temperatura, al ruido, a la nocividad y a la propia peligrosidad de las tareas. Respecto a las consecuencias prácticas de esta evolución es ejemplar un recurso presentado al Jurado de empresa en septiembre de 1965

¹⁷ Abernathy, William J. *The Productivity Dilemma. Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore-London: John Hopkins Press, 1978.

¹⁸ *Visita ingeniero Ortiz Echagüe, ingeniero Lozano, ingeniero Ros, 28 octubre – 3 noviembre 1961, Macchinario mancante per produrre n° 120 vetture tipo 600 e n° 50 vetture tipo 1.400 in 16 ore di lavoro giornaliere, 2 agosto 1961 y Medidas tomadas para aumentar producción taller mecánico (Carta FIAT 5820 de 6 septiembre 1961)*, ASE, DAI, c. 96/1.

¹⁷ *Carta de SEAT al Delegado provincial de Sindicatos de Barcelona, 28 mayo 1965*, AGA, Sindicatos, c. 6700.

por parte de un grupo de empleados encargados de la elaboración de la documentación de los vehículos después del montaje final. El escrito pone de relieve como incluso una tarea de concepto estaba subordinada al ritmo de trabajo de la cadena, igual que el trabajo manual. Afirmaban que, especialmente en circunstancias imprevistas, se veían obligados a acelerar sus movimientos llegando incluso a «perseguir» a los automóviles en la cadena. Esta imagen que parece reproducir la célebre secuencia de la película *Tiempos modernos*, se enriquecía con la descripción, coherentemente escuálida y eficaz, del pésimo ambiente de la oficina a la que estaban destinados. El hecho que estuviese situada al final del ciclo de fabricación los sometía en efecto al ruidoso paso de las grúas y a los chirridos de los talleres mientras el suelo estaba impregnado de aceite y de polvos raticidas²⁰. El excesivo calor hacía más frecuente la omisión por parte de los operarios de la obligación de vestir monos impermeables al aceite de las máquinas provocando dermatitis y otras enfermedades de la piel.

No se trataba sin embargo de simples contingencias estacionales ni de una presunta inobservancia de las normas de seguridad por parte de los empleados. Como se indicaba explícitamente en la revista de la empresa, una de las consecuencias de la progresiva reducción de los tiempos era el difundido desorden al colocar las pesadas herramientas después de usarlas, lo que representaba un elemento de potencial peligro para la seguridad de los trabajadores²¹.

Graves eran las mermas físicas atribuibles al recorte de los tiempos sufridas por los obreros del taller de prensas, tradicionalmente considerado uno de los más peligrosos a pesar de la proliferación de dobles pulsadores eléctricos, de células fotosensibles y alimentadores y descargadores automáticos. En 1967 una investigación del Comité de seguridad e higiene en el trabajo de SEAT daba a entender que el uso de dichos sistemas de seguridad no se aplicaba ya que comportaban un aumento

²⁰ Jde SEAT, 17 septiembre 1965, AHCO.

²¹ *Revista de empresa SEAT*, septiembre-octubre y noviembre-diciembre 1964.

de los tiempos de trabajo del 15%-20%²². En una encuesta efectuada dos años antes por el mismo órgano se afirmaba que los propios mandos intermedios consideraban físicamente imposible poder realizar la producción en el tiempo previsto en la ficha de fabricación²³. Por otra parte, una foto de 1968 muestra a dos operarios que aún en tal fecha se encargaban de cargar manualmente las hojas de chapa en una prensa de 1.400 toneladas recién instalada y provista de brazos automáticos²⁴. Además es sintomático de la mayor sensibilidad de la dirección en relación al endurecimiento de las condiciones de trabajo en los talleres el hecho que, a través de la revista social, la empresa estuviese desarrollando una campaña de seguridad en el trabajo. Pero no obstante estos esfuerzos, un análisis sobre la frecuencia y la gravedad de los accidentes en fábrica entre 1957 y 1966 traza una evolución oscilante, sin que pueda observarse una auténtica mejora entre el primero y el último año (Cuadro 7A). Además del constante recorte de los tiempos, esta crítica situación se atribuía a cambios puntuales en la organización productiva, a la transferencia de las maquinarias y a la contratación de mano de obra sin experiencia en vista a las expansiones productivas y al lanzamiento de nuevos modelos²⁵. En base a los datos disponibles es posible identificar durante algunos años una relación directa entre las causas mencionadas y su efecto. Esta hipótesis se confirma objetivamente en el balance de la gerencia del ejercicio de 1963, durante el que habían entrado en producción dos nuevos motores para el 600D y el 1400 y al mismo tiempo se habían adecuado las instalaciones para el gran salto

²² Jde SEAT, 28 noviembre 1967, *Informe del Comité de seguridad e higiene del trabajo al Jurado de empresa*, AHCO.

²³ Jde SEAT, 13 mayo 1965, AHCO.

²⁴ *Auto-Revista*, nº 601, 1968.

²⁵ En 1974 el personal con una edad inferior a 39 años representaba el 75% del total. AHCO, AF, leg. *SEAT 1971*. En toda España entre 1954 y 1963 los accidentes de trabajo correspondieron a personal con menos de tres meses de antigüedad en un porcentaje comprendido entre el 16 y el 26%. López, S. «Importancia de la prevención de accidentes en el trabajo». *Racionalización*, nº 1, 1967, pp. 9-14.

productivo inmediatamente siguiente²⁶. En 1965 un consistente aumento de la gravedad de los accidentes acompañó a la instalación de las máquinas para el inicio de la producción del 850.

3.4. RETRIBUCIONES E INCENTIVOS

Como se ha anticipado en el capítulo anterior, el recurso a la negociación colectiva, introducida en las mayores empresas desde 1958, respondía sobretodo a la exigencia de establecer sistemas de gestión y de retribución del personal, más funcionales para obtener mayores índices de productividad respecto a las tablas ministeriales preexistentes. A través de los convenios es posible seguir la evolución de los salarios, junto con las reivindicaciones del personal, así como una evidente estrategia empresarial típicamente fordista, encaminada a mantener estrechamente el vínculo de los empleados con la empresa y elevar, hasta cierto punto, su poder adquisitivo. El periodo relativamente breve comprendido entre 1961 y 1966 se caracterizó por un fuerte aumento de los salarios, sobre todo teniendo en cuenta los bajos niveles de partida. Además del salario base (con treceava y catorceava paga en Navidad y julio, mes del golpe de estado de Franco en 1936), los dos conceptos más importantes de la paga se referían a las horas extraordinarias (pagadas al doble de las normales) y a la prima de productividad. Los dos permiten definir mejor los límites de una negociación desequilibrada a favor de la patronal. A fin de obligar a la mano de obra a las grandes exigencias de producción con una gestión más flexible, desde los primeros años sesenta la empresa impuso la obligatoriedad de trabajar hasta veinte horas extras al mes. En cuanto a las primas, su cálculo se basaba en la fijación de puntos de rendimiento a partir del valor 75 (normal) hasta 100 (óptimo), derivados a su vez de la relación tiempo concedido/

²⁶ *Informe de la gerencia sobre memoria y balance del ejercicio de 1963 y datos complementarios presentados por la SEAT*, 9 junio 1964, AINI, c. 1612.

tiempo empleado para realizar el trabajo asignado. La determinación de las primas de productividad constituía el corolario lógico de la descomposición de las tareas pero sobretodo eran el resultado de la discrecionalidad de la Oficina de tiempos y métodos, desde el momento que tanto la medida de los tiempos como las variables independientes incluidas en las expresiones algebraicas respondían a valores arbitrariamente establecidos a priori por la empresa.

El sistema de incentivos (una especie de destajo ralentizado) en vigor también en el decenio siguiente, premiaba poco los valores superiores a 100, a fin de lograr continuas mejoras productivas pero no superiores al nivel considerado óptimo para la racionalización y la estandarización de la producción (evitando así esfuerzos excesivos de los operarios, menor calidad del producto, problemas organizativos, aumento injustificado de los costes, etc.). En la segunda mitad de los años sesenta SEAT ya había alcanzado el estadio más avanzado del planteamiento fordista, por el que la importancia del incentivo salarial como estímulo del esfuerzo disminuía al permitir las máquinas un control suficientemente rígido de los tiempos²⁷: un estadio alcanzado por la industria automovilística americana ya en los años veinte. No era así en la primera mitad de los años sesenta, cuando aún prevalecía la urgencia de empujar a los operarios a un rendimiento óptimo, de tal modo que el convenio fijaba una prima mayor para los puntos entre 87 y 100 respecto a los comprendidos entre 75 y 86²⁸.

Una doble confirmación del nuevo estadio alcanzado en la racionalización en SEAT la ofrece el hecho que ahora los incentivos salariales efectivamente pagados a los operarios se referían a rendimientos de 100²⁹; además la parte fija de los salarios representaba normalmente el doble de los incentivos lo que disminuía su importancia respecto

²⁷ Musso, Stefano. *La gestione della forza lavoro sotto il fascismo. Razionalizzazione e contrattazione collettiva nell'industria metallurgica torinese (1910-1940)*. Milán: Angeli, 1987, pp. 87-88.

²⁸ *III Convenio colectivos sindical de la SEAT, 1964-65*, AGA, Sindicatos, c. 6700.

a la prima³⁰. Algo análogo sucedía ya en los primeros años cincuenta en varias empresas automovilísticas europeas como por ejemplo Peugeot-Sochaux, donde el trabajo de taller se estabilizó muy pronto en el nivel de producción considerado máximo³¹. Situaciones de este tipo acababan por quitarle a la prima de productividad el valor incentivador original, también porque el trabajo ya era el resultado de la capacidad organizativa de las oficinas centrales más que del esfuerzo y la actitud de los obreros.

También para SEAT la progresiva mejora de los métodos de trabajo, la dotación de maquinaria cada vez más perfeccionada y la implementación de innovaciones incrementales se traducían en adaptaciones de un año y de un convenio a otro de lo que la empresa consideraba como rendimiento «óptimo». En el fondo, hay que destacar que en la primera mitad de los años sesenta la incidencia real del coste del factor trabajo fue poco importante. Baste recordar que el porcentaje debido al mismo representaba el 13% de la facturación aún en 1966 (cuadro 3A). De hecho, el incremento de los volúmenes de producción seguía basándose en el apoyo del Estado y en el uso de una mano de obra barata, más de lo que se hacía en Italia. En la primera mitad de los años sesenta éstas fueron las dos condiciones que garantizaban elevados dividendos a los accionistas de la sociedad.

²⁹ AHCO. *Collecció Biografies Obreres*. Entrevista a Isabel López López, 1999.

³⁰ El rendimiento medio de la mano de obra directa en 1965 fue similar al nivel 99,5 mientras en 1963 se había estancado en 96,7. INI, Dirección técnica: *Junta general ordinaria, SEAT*, ejercicio 1965, doc. 5, AINI, c. 1616. En 1966 un obrero de tercera categoría percibía casi 18 pesetas a la hora en concepto de salario base y 9 como incentivo, considerando un rendimiento 100.

³¹ Hatzfeld, Nicolas. «La razionalizzazione del lavoro in Francia: Peugeot-Sochaux negli anni Cinquanta». *Imprese e storia*, n° 25, 2002, pp. 48-68.

Cuadro 2. Prima directa para una hora de trabajo, relativo a un obrero de tercera categoría (1966)

<i>Rendimiento</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Pesetas</i>
98	$[6,27 \times 3 \times (0,98 \times 1,6 - 1) \times 1]$	8,80
99	$[6,27 \times 3 \times (0,99 \times 1,6 - 1) \times 1]$	9,10
óptimo = 100	$[6,27 \times 3 \times (1 \times 1,6 - 1) \times 1]$	9,40
101	$[1,57 \times 3 \times (1,01 + 1) \times 1]$	9,46
102	$[1,57 \times 3 \times (1,02 + 1) \times 1]$	9,51

Para rendimientos <100: 6,27: variables independientes; 3: coeficiente vinculado a la categoría; 1,6: variable independiente; R (0,98;0,99...): punto de rendimiento alcanzado por el operario; 1,1: variable independiente; C: coeficiente de calidad, función de tiempos empleados para la siguiente puesta a punto de los vehículos, al que daremos valor = 1, considerado estándar.

Para rendimientos >100: $1,57 \times 3 \times (R+1) \times C$. Donde respecto la fórmula anterior: 1,57 y 1: variable independiente.

Fuente: *IV Convenio colectivos sindical de la SEAT*, 1966-68, Aga, Sindicatos, c. 6700.

3.5. LA MODIFICACIÓN DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO Y EL PODER DE LA EMPRESA: DOS CASOS

El cálculo de los tiempos de trabajo, en base al que se determinaban las primas de productividad, representaba naturalmente un aspecto central en las relaciones industriales en SEAT y además era el indicativo del gran poder que tenían las oficinas técnicas en la fábrica. Los dos casos a los que nos referimos son útiles para comprender cuáles eran los vínculos que condicionaban las relaciones entre capital y trabajo durante el franquismo, en estrecha analogía con las que se daban en el periodo fascista en Italia, donde el análisis de tiempos y métodos en FIAT se hizo por primera vez de forma sistemática sólo después de la

eliminación del sindicato de clase con el llamado Pacto del palacio Vidoni en 1925³². Vínculos que acababan por incidir en los salarios ya que más que el tipo de fórmula adoptada para los incentivos lo que contaba era la amplitud o la estrechez de los tiempos considerados base.

Según el reglamento interno de SEAT, el corte de los tiempos y la modificación de los incentivos era competencia exclusiva de la empresa, en caso de incurrir cambios específicos de tipo tecnológico (maquinaria, materiales, métodos de trabajo, distribución de las secciones de la fábrica, etc.). La dirección debía informar al Jurado de empresa, único órgano de base del sindicato corporativo franquista, al que se reconocía la posibilidad de recurrir a la Delegación provincial del Ministerio de Trabajo cuando el contencioso no se resolviese a nivel de empresa³³. También estaba previsto que los tiempos de trabajo fuesen objeto de negociación entre la gerencia y el Jurado en ocasión de la renovación bi-anual de los convenios y que el Jurado pidiese la revisión de los salarios antes de espirar los convenios, en caso de aumento del coste de la vida y de producirse cambios sustanciales en la organización productiva. No obstante todo esto, la posibilidad real que tenían los trabajadores de incidir en las condiciones de trabajo y en las formas de retribución quedaba fuertemente invalidada por la escasa representatividad del Jurado, elegido de forma no democrática y cuya tarea institucional era mantener la «armonía» entre las partes.

Al cuadro desfavorable para los trabajadores contribuían pues la rígida jerarquía interna, el enorme poder en fábrica de la empresa y el crédito que esta tenía en los organismos institucionales. Con tales condicionamientos es evidente que, mientras en Italia la actitud autoritaria propia de la era de Valletta ya estaba en declive debido al aumento

³² Musso, Stefano. *«Il cottimo come razionalizzazione. Mutamenti organizzativi, conflittualità e regolamentazione contrattuale del rapporto tra salario e rendimento nell'industria meccanica (1910-1940)»*. En Umberto Levra; Nicola Tranfaglia (eds.), *Torino tra liberalismo e fascismo*. Milán: Angeli, 1987, pp. 164 y ss.

³³ SEAT, *Reglamento...*, op. cit., art. 54 y 60.

de la protesta obrera, en España FIAT encontraba menos dificultades para mantener la normalidad productiva y secundar un mercado en expansión. Esto era particularmente evidente cada vez que el Jurado reclamaba el respeto a la normativa vigente. En la primavera de 1965 el Jurado presentó a la autoridad competente datos y cifras inequívocas acerca de la entidad de las ampliaciones de la fábrica y de las inversiones efectuadas por la sociedad en 1964, cuando las instalaciones se habían duplicado y la producción había aumentado un 60% respecto al ejercicio anterior³⁴. Pero para la empresa tales aumentos se habían conseguido por la contratación de nuevo personal y sobretodo gracias a una disminución de los tiempos de fabricación que debía considerarse normal, mientras que el capital invertido tenía que referirse a un futuro plan industrial³⁵. No obstante la opinión favorable a la revisión del convenio por parte de la Delegación Provincial de Trabajo de Barcelona, el procedimiento se estancó en la prolijidad de la burocracia del régimen facilitando de hecho la estrategia de la empresa para ganar tiempo y llegar sin modificaciones al vencimiento del convenio previsto para finales de 1965³⁶. Además se confirmaba la debilidad negociadora del Jurado que fue mantenido en la ignorancia durante meses a lo largo del suceso, con la manifiesta inevitable pérdida de credibilidad ante sus representados³⁷.

Un segundo episodio surge en diciembre de 1966 cuando el Jurado expresó en estos términos el descontento generalizado en la sección de carrocería a consecuencia del recorte de los tiempos por parte de la dirección: «*El malestar creado en el personal es producido concretamente por*

³⁴ *Carta del Jurado de empresa al director general de ordenación de trabajo*, abril 1965, AGA, Sindicatos, c. 6700.

³⁵ *Carta de SEAT al delegado provincial de Sindicatos de Barcelona*, 28 mayo 1965, AGA, Sindicatos, c. 6700.

³⁶ Jefatura superior de policía de Barcelona: *Nota informativa*, 8 junio 1965, AGCB, (copia en AHCO).

³⁷ *Nota del Jurado de empresa a la Dirección de SEAT*, 24 agosto 1965, AGA, Sindicatos, c. 6700.

la reducción general del 3% de los tiempos imprevistos [...] y se agudiza con las continuas variaciones de tiempos que se vienen produciendo en el sistema de primas, como por ejemplo: modificaciones periódicas y reiteradas de tiempo por cronometraje en distintos puntos, sin que hayan mediado variaciones tecnológicas; irregularidad en la velocidad de la cadena de montaje; exigencia de igual producción en los días de cobro con menos horas de presencia»³⁸.

El Jurado admitió reiteradamente su dificultad para atenuar «el poco recomendable ambiente de fábrica creado ante la indebida aplicación del sistema de incentivo». A la identificación de las causas de menor rendimiento, atribuibles, según el Jurado, a disfunciones propias del sistema y no a la mayor o menor rapidez de los operarios ni a sus particulares responsabilidades, no seguía la correspondiente reconsideración de la retribución del personal. El principal argumento a favor de los trabajadores se basaba en su exclusión de las decisiones relativas a las condiciones de trabajo, un rasgo típico de la empresa fondista: «[El Jurado lamenta] la decisión de la Dirección de no conceder una compensación económica a los productores de los Grupos 33, 43 y 45 de la Sección 118, cuando se han determinado perfectamente las diferencias de primas respectivas y las causas que las produjeron; puede afirmarse que no son imputables a los mismos salvo en pequeña y discutible proporción, dadas la escasa y parcial información e instrucción de que son objeto los productores en general, en orden al autocontrol de las incidencias, tiempos pasivos, revisión de tiempos eventuales, modificaciones tecnológicas, medios o métodos de trabajo, etc., circunstancias que no tienden precisamente a fomentar su deseable sentido de responsabilidad»³⁹.

En este caso el recorte de los tiempos era consecuencia de una interpretación algo forzada por parte de la dirección de lo establecido en las negociaciones para la firma del IV convenio colectivo (en vigor entre 1966 y 1968). En efecto, las partes se habían puesto de acuerdo en una eventual reducción de la escala de correspondencia entre rendimiento e incentivo del 3%, de forma que el rendimiento 97 según el nuevo conve-

³⁸ Jde SEAT, 21 diciembre 1966, AHCO.

³⁹ Jde SEAT, 29 diciembre 1966, AHCO.

nio estuviese equiparado al rendimiento 100 del convenio anterior. Para la empresa dicha reducción se hubiese logrado «automáticamente» con el recorte en el mismo porcentaje del tiempo establecido para imprevistos en el desarrollo de las tareas, mientras que el Jurado lamentaba no haber recibido ninguna comunicación sobre la mejora de los métodos de fabricación, tal como estaba previsto en el reglamento interno⁴⁰. El contencioso concluyó con una doble sentencia favorable a la empresa por parte de la Dirección General de Trabajo y del Ministerio de Trabajo en el recurso elevado contra la sentencia anterior⁴¹.

El desarrollo y el resultado de ambos sucesos muestran las características de una situación en la que la autonomía de las decisiones de la dirección tenía un peso preponderante respecto al recorte de los tiempos independientemente del estadio tecnológico alcanzado y de lo concertado con el Jurado, destacando la ausencia de un sindicato representativo y la debilidad negociadora de los trabajadores, que no tenían reconocido el derecho de huelga. Los ejemplos indican también que las iniciativas del Jurado se habían frustrado por los organismos creados oficialmente para hacer respetar las normas. Por otra parte es difícil creer que en el intento de ganarse a tales organismos para sus propios intereses ateniendo al gran esfuerzo financiero de aquellos años, la empresa no se hubiese hallado confortada por una sustancial familiaridad política.

3.6. PRIMEROS EJEMPLOS DE CONFLICTIVIDAD OBRERA

Si se excluyen algunas concentraciones y una primera reunión abierta en fábrica que acompañaron las negociaciones para la renova-

⁴⁰ Jde SEAT: *Reunión extraordinaria de la Comisión Mixta Local* [para la renovación del convenio], 24 diciembre 1966, AHCO.

⁴¹ Ministerio de Trabajo, Subsecretaría. Sección central de recursos y recompensas: *Recurso 28/67*, Jde SEAT, 5 mayo 1967, AHCO.

⁴² Gilaberte Herranz, Silvestre; Zamora Terrés, Juan. *Le lotte operaie...*, op. cit., p. 156.

ción del convenio a partir de octubre de 1965⁴², la ausencia de acciones por parte de los trabajadores para ejercer una fuerte presión sobre la dirección de la empresa confirmaba incluso a mitad de los años sesenta la escasa capacidad de movilización obrera en SEAT. Dichos casos eran eslabones en la cadena de episodios menos que incidentales que habían empezado a producirse desde el decenio anterior. Hasta 1963 estas formas de movilización podían contarse con los dedos de una mano, tanto que los frecuentes informes de la policía de Barcelona, redactados –eso sí– minimizando los sucesos, registraban una situación de absoluta normalidad productiva aún en 1965⁴³.

Efectivamente no se había registrado forma alguna de acción hasta 1958, cuando un grupo no cuantificable de obreros de SEAT había participado en una manifestación ciudadana en solidaridad con los mineros asturianos en huelga. La manifestación fue disuelta por la policía mientras la Jefatura de Barcelona ordenó el cierre de la fábrica durante quince días, así como el despido y la pérdida de antigüedad de un número no precisado de empleados. Por lo demás, a tenor del estado aún embrionario del movimiento obrero de SEAT, debemos decir que al menos hasta la mitad de los años sesenta el PSUC –formación que en el futuro utilizaría las estructuras del sindicato oficial para afianzar desde el interior formas de desacuerdo– contaba apenas con un miembro del Jurado y con un enlace vagamente considerados como simpatizantes⁴⁴. Este era el balance, quizá demasiado pesimista considerando las posibilidades de maniobra dentro de la empresa, de un miembro del PSUC en SEAT con respecto a la acción clandestina del partido durante el periodo al que nos referimos:

⁴³ Jefatura superior de policía de Barcelona: *Notas informativas*, 25 octubre 1965, 20 noviembre 1965, 23 noviembre 1965, 4 diciembre 1965, 10 diciembre 1965, AGCB (copias en AHCO).

⁴⁴ *Información de Cataluña*, 19 noviembre 1957, AHPCE, PSUC, Jaq. 908; *Carta de Tarragó*, 7 diciembre 1957, AHPCE, PSUC, Jaq. 918.

Debo hacer constar sin embargo que la labor del Partido dentro de la Empresa ha dejado mucho que desear [...] naturalmente no faltan razones para justificar dicha falta, puesto que el Partido empezó a organizarse dentro de la Empresa a partir del año 1958 [...] por aquellas fechas sólo éramos dos o tres camaradas, que nos encontramos en un círculo vicioso que no conseguimos romper, en parte por nuestra inacción y también por nuestra falta de preparación política. Así fue pasando el tiempo, procurando, eso sí, ir haciendo algún camarada más, sin conseguirlo plenamente, llegando al año 1961 con un grupo de 5 o 6 camaradas que tomaron parte muy activa en la lucha pro-amnistía de este año. [...] a partir de los últimos meses del pasado año [1961] hubo suerte y el Partido creció considerablemente dentro de la Empresa. Pero no hemos tenido tiempo de preparar a estos nuevos camaradas, a quienes ahora competía la responsabilidad de preparar, a su vez, a todo el personal para circunstancias como la actual. [...] Yo creo que a pesar de todo se podía haber hecho algo más. De lo que se deduce que algo no ha ido bien y ese algo radica en la propia inacción a que durante todo este tiempo han estado sometidos dichos camaradas, creándose en ellos cierta clase de apatía⁴⁵.

A causa de la represión generalizada efectuada por Franco, sólo se produjeron nuevas iniciativas obreras de cierto relieve en el bienio 1962-63, cuando otra vez los mineros asturianos iniciaron una espiral de conflictos que desembocó en numerosos paros en toda España. La respuesta del gobierno no se hizo esperar. Un decreto de 20 septiembre 1962 sancionó la neta distinción entre conflictos laborales y políticos y la asimilación de los últimos a atentados contra el orden público y las instituciones del Estado. En 1963 se creó el Tribunal de Orden Público a fin de garantizar mayor credibilidad al régimen después de la condena internacional suscitada por los procesos sumarísimos y las condenas a muerte impuestas por el Tribunal militar y el Tribunal especial para la Masonería y el Comunismo en el mismo año a los anarquistas Joaquín

⁴⁵ *Informe de la SEAT*, 10 junio 1962 y Daniel, *Opinión sobre la SEAT*, 12 junio 1962, AHPCE, Mo, c. 89.

Delgado y Francisco Granados y al dirigente comunista Julián Grimau. Entre 1964 y 1976 el TOP procesó a 9.000 personas, la mitad de las cuales eran obreros acusados de reunión o manifestación no pacífica, asociación ilícita y propaganda ilegal⁴⁶.

Por otra parte, 1963 fue seguramente un año crucial para el restablecimiento de la conflictividad obrera tanto en Barcelona, ciudad que registró el número más alto de conflictos de todo el país, como en SEAT, en cuyas cercanías la policía encontró una octavilla firmada por la Oposición Sindical Obrera, que llamaba la huelga a los trabajadores por un auténtico sindicato y por el derecho de huelga y de reunión⁴⁷. Para añadir más leña al fuego se estaba negociando la renovación del convenio que caducaba en diciembre. Considerando el crecimiento de la competencia nacional y de las noticias que daban como inminente la entrada de otras multinacionales en el mercado español, la empresa tenía la firme intención de conceder mejoras salariales casi exclusivamente en los incentivos vinculados a una productividad efectiva⁴⁸. Por su parte, los trabajadores presionaban al Jurado para conseguir un aumento fijo del salario base, no sujeto a complicados cálculos de la dirección: una actitud común a las análogas reivindicaciones de los trabajadores de otras empresas de Barcelona, como los de la importante industria mecánica Maquinista Terrestre y Marítima, que habían manifestado abiertamente su desacuerdo con los sistemas de retribución introducidos con la organización científica del trabajo⁴⁹.

Una nota informativa de la policía de Barcelona de primeros de

⁴⁶ Ley de 2 diciembre 1963; Del Águila, Juan José. *El TOP. La represión de la libertad (1963-1977)*. Barcelona: Planeta, 2001, pp. 260, 276 y 278.

⁴⁷ *Modelo de hojas aparecidas en los alrededores de la factoría «SEAT», el día 29.5.1963*, AGCB, Correspondencia (copia en AHCO).

⁴⁸ *Carta del presidente de SEAT Echagüe al director gerente del INI, Sirvent, 24 septiembre 1963*, AINI, c. 1610.

⁴⁹ Tébar, Javier. «Cataluña 1962: un silencio cargado de confianza». En Vega García, Rubén (coord.). *Las huelgas de 1962 en España y su repercusión internacional*. Gijón: Trea y Fundación Juan Muñoz Zapico, 2002, p. 268.

enero de 1964 señalaba la presencia de una situación caracterizada por el bajo rendimiento voluntario del personal de SEAT y por el rechazo a hacer horas extras como forma de protesta por la marcha de las negociaciones y la actitud poco enérgica del Jurado. El informe añadía que el Jurado se había visto obligado a retirarse a su sala después de que uno de sus miembros hubiese sido objeto de agresiones por parte de los manifestantes⁵⁰. El desarrollo de las negociaciones, que por imposibilidad o por cálculo mostraba también en esta ocasión la escasa capacidad negociadora del Jurado en momentos cruciales, de todos modos acabó positivamente para los trabajadores. Gracias a las movilizaciones efectuadas, los obreros de tercera categoría vieron aumentada la parte fija de su sueldo en más del 70% frente al 25% inicialmente ofrecido por la dirección. Además se introdujo un sistema de escala móvil, por el que la retribución se revisaría al cabo de un año de vigencia del convenio si el coste de la vida aumentaba más del 10%.

En el periodo comprendido entre comienzos de 1964 y noviembre de 1965 no se instruyó ningún procedimiento relativo a conflictos laborales en SEAT⁵¹, no obstante el contencioso sobre la revisión del convenio durante 1965 y la temida intervención del Ministerio de Trabajo, a través de la fijación unilateral de las condiciones de trabajo por medio de la denominada Norma de obligado cumplimiento⁵². Al contrario, en 1966 la convocatoria de nuevas elecciones sindicales favoreció un ambiente de movilizaciones nunca antes alcanzado. El periodo preelectoral estuvo marcado por la multiplicación de asambleas de taller, promovidas por la recién constituida Comisión obrera y toleradas de hecho por la dirección, que veía en las mismas la expresión de un

⁵⁰ Jefatura superior de policía de Barcelona: *Nota informativa*, 9 enero 1964, AGCB, Correspondencia (copia en AHCO).

⁵¹ Organización Sindical, Barcelona: *Conflictos colectivos. Años 1964-65*, 25 noviembre 1965, AGA, Sindicatos, c. 1177.

⁵² *Carta del Delegado sindical provincial, R. Martín Villa, al Presidente del sindicato nacional del metal*, 20 diciembre 1965, AGA, Sindicatos, c. 6700.

desacuerdo aún poco incisivo. El mayor interés de los trabajadores por las elecciones respecto a las anteriores era considerado por la policía coherente con el intento de «conseguir un número lo suficientemente elevado de cargos representativos, como para realizar una labor encaminada a la supresión de la línea política sindical, como primer paso a una total transformación de los Sindicatos y convertirlos en una institución eficaz y potente contraria al Régimen»⁵³. Pero la estrategia de la Comisión, dirigida a usar todas las posibilidades ofrecidas por la legislación sindical, no surtió un efecto detonante en las elecciones aunque favoreciese la implantación de un núcleo de activistas menos subordinados a la dirección.

Aparte de los otros grupos electorales (administrativos, técnicos y mano de obra cualificada) también en las filas de la mano de obra no cualificada sólo fueron elegidos pocos representantes de la Comisión obrera. En base a las indicaciones proporcionadas por la policía al día siguiente de la consulta, por otro lado el resultado se completaba con el dato que de los 50 enlaces y miembros del Jurado en funciones, sólo 12 habían sido reelegidos⁵⁴. Esto era señal de la inequívoca fractura con el pasado reciente que los aparatos del Estado se preocuparon por recomponer bien con la ilegalización de la Comisión obrera en 1967 por el TOP o con la dilación hasta 1971 de la convocatoria de nuevas elecciones sindicales. A finales de los años sesenta una conflictividad cada vez menos latente representó el factor más novedoso en la historia de SEAT poniendo de relieve las dificultades de un crecimiento basado en la primacía absoluta de la producción, en el bajo coste de la mano de obra y en la ausencia de un moderno sistema de relaciones sindicales.

⁵³ Jefatura superior de policía de Barcelona: Nota informativa, 15 septiembre 1966, AGCB, Correspondencia (copia en AHCO).

⁵⁴ Jefatura superior de policía de Barcelona: *Nota informativa*, 18 octubre 1966, AGCB, Correspondencia (copia en AHCO).

CAPÍTULO IV
GRAN EMPRESA Y CONFLICTO LABORAL PERMANENTE
(1967-1975)

4.1. LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO Y LA RELACIÓN
CON FIAT

El periodo comprendido entre 1967 y 1975 es de fundamental importancia para SEAT y para todo el sector automovilístico español. La casa de Barcelona se consolida como una mediana-gran empresa incluso a escala europea, colocándose en 1973 en el duodécimo lugar en la clasificación de los fabricantes europeos¹. El sector, si bien lejos de la saturación, ve atenuarse mientras tanto el fuerte exceso de la demanda sobre la oferta dado que el proceso de motorización deja atrás la primera fase típica de los países en vías de desarrollo, caracterizada por una fuerte superioridad de los coches utilitarios de primera dotación y por altas tasas de crecimiento. Completa el marco el continuo aumento del precio de la gasolina (120% entre 1967 y 1975) y el mantenimiento de una imposición fiscal muy elevada sobre el precio de fábrica (nunca por debajo del 14%), mientras que por parte de la oferta, el crecimiento de los fabrican-

¹ J. M. Laux, *The European Motor Industry*, Twayne, New York 1992, p. 270.

tes existentes (SEAT, FASA-Renault y Citroën-Hispania) y la aparición de Barreiros y AUTHI como resultado de las expectativas creadas durante el ciclo expansivo de años anteriores, determina una mayor competitividad. Las empresas empiezan a adoptar una estrategia de producto encaminada a una mayor diversificación de los modelos y a emprender la vía de la exportación, con la consiguiente interdependencia con las coyunturas económicas internacionales.

La permanencia de como mínimo tres límites estructurales del sector se contraponen a estos elementos novedosos: la total dependencia de las empresas españolas de las multinacionales extranjeras, el difícil equilibrio entre inversiones y producción y los problemas derivados del atraso de la industria básica y de componentes del automóvil. A excepción de SEAT, que podía presumir de un uso del 90% de la capacidad de producción de sus instalaciones, en 1968 el resto de fabricantes nacionales se situaba muy por debajo del 75% de la misma². La debilidad de la mayoría de las empresas españolas las dejaba expuestas a las fluctuaciones de la economía y del mercado. En 1968 los efectos de la devaluación monetaria y de la congelación salarial acordadas a finales del año anterior fueron la causa de un aumento muy reducido de la demanda de vehículos, mientras que en 1969 el aumento de precio de los productos siderúrgicos repercutió negativamente en la totalidad del sector, bien a causa de la irregularidad de los suministros de la industria auxiliar o por el propio aumento de los costes de producción de las empresas automovilísticas. Como se indicaba en la memoria anual de SEAT, ante esta desfavorable coyuntura no era aconsejable una contracción de la oferta que hubiese aumentado el coste unitario de los vehículos y sólo hubiesen disminuido los costes variables. Tampoco era posible aumen-

² SEAT: *Informe a Dirección técnica del INI sobre las actividades industriales y comerciales desarrolladas en 1968*, 25 marzo 1969, AINI, c. 4448. La SEAT era la única empresa que en 1970 superó las 270.000 unidades anuales fabricadas, consideradas por el presidente de FIAT Gianni Agnelli la dimensión mínima eficiente. Banco Urquijo, *Evolución a largo plazo de la industria del automóvil en España*, Madrid 1970, p. 61.

tar el precio de los vehículos ya que habría desincentivado aún más la demanda. Después de la recuperación de la producción y de las ventas producida entre finales del decenio y el comienzo del siguiente, el periodo en cuestión acaba con una clara inversión de tendencia al sobrevenir la primera crisis del petróleo.

Las directrices de la política gubernamental en el sector siguieron por el camino marcado por la limitación del número de fabricantes mediante la fijación de dimensiones mínimas como requisito impuesto a las nuevas empresas, por la supervisión ministerial de los contratos de licencia de fabricación de modelos y por la concesión de facilidades financieras vinculadas a operaciones de fusión entre empresas. Una novedad relevante, aunque tímida, es la búsqueda de la integración de España con los países extranjeros. En 1970 el Acuerdo comercial preferente con el Mercado común europeo preveía que hasta 1977 el impuesto aduanal aplicable a los vehículos de importación bajaría del 68 al 51% sobre el precio franco fábrica mientras que dos decretos de 1972 (llamados *decretos Ford* porque se concibieron en función de la entrada de dicha multinacional americana en el mercado español) establecían como condiciones necesarias para la instalación de nuevos fabricantes en España la inversión de la considerable cifra de un mínimo de 10 billones de pesetas y destinar anualmente al mercado interno un número de vehículos que no superase el 10% de la totalidad de los vendidos en España el año anterior³.

Los decretos de 1972 eran el resultado final de una política encaminada a estimular la producción en gran serie y las exportaciones atrayendo los capitales extranjeros, pero todavía con tendencia a la defensa del mercado nacional. Sólo a partir de los primeros años setenta se observó un progresivo aumento de las exportaciones, que en 1970 aún no llegaban al 10% de los vehículos fabricados en España. Por otro lado,

³ Sobre Ford en España en los años setenta, véase Tolliday, Steven. «The origins of Ford Europe: From multidomestic to transnational corporation, 1903-1976». En Bonin, Hubert; Lung, Yannick; Tolliday, Steven (eds.). *Ford, 1903-2003...*, op. cit., vol. 1, pp. 208 y ss.; Pérez Sanchó, Miguel. «*La industria del automóvil en la comunidad valenciana: el caso*

este retraso era imputable tanto a la subordinación de las empresas nacionales a las estrategias adoptadas por las marcas extranjeras de las que eran concesionarias, como a la insuficiencia de la red de venta y de asistencia fuera de España.

En el frente interno, el aumento de la competencia empujó a SEAT a adoptar una política más atenta a aspectos comerciales multiplicando los puntos de venta en territorio nacional, que entre 1966 y 1974 pasaron de 250 a 1000, y creando en 1967 la sociedad controlada FISEAT para financiar las ventas a plazos. Pero los buenos resultados de la empresa de Barcelona se explicaban por la aplicación de una estrategia basada en la parcial diversificación de modelos asociada al mantenimiento de una gran especialización en las bajas cilindradas. Esto le garantizaba a la empresa su presencia en todos los segmentos del mercado nacional y el casi monopolio en el de los utilitarios, que, a pesar de la progresiva pérdida de importancia relativa, en los primeros años setenta aún representaba un segmento de notables dimensiones en términos absolutos.

El elevado volumen de ventas permitía que SEAT, incluso en este periodo, pudiese mantener precios inferiores a los del resto de marcas, aumentar el volumen de producción e iniciar la vía de la exportación. A su vez, las exportaciones contribuían a alimentar el aumento de producción y a bajar los costes unitarios, manteniendo la ventaja competitiva de SEAT. Como reconoció el propio presidente de SEAT, el círculo virtuoso se cerraba porque el precio en el extranjero de los vehículos, aunque inferior al de España debido a la mayor competencia, de todos modos era superior a los costes marginales. Estos disminuían en función del volumen de producción destinada al mercado interno que seguía teniendo una importancia fundamental⁴. De ahí derivaba la presión de SEAT sobre los órganos gubernativos para mantener grandes barreras aduanales e impedir

de Ford España». García Ruiz, José Luis (coord.). *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España*. Madrid: Síntesis, 2003, pp. 127-166.

⁴ Sánchez-Cortés y Dávila, Juan. «Análisis del sector del automóvil frente al Mercado Común». *Boletín de Estudios Económicos*, nº 80, 1970, p. 440.

la entrada de nuevos fabricantes⁵. Pero por otra parte estaba la solicitud de una imposición fiscal más racional y la búsqueda de acuerdos con las empresas competidoras. A comienzos de 1971, como consecuencia de los acuerdos entre las respectivas casas madre, SEAT estuvo a punto de adquirir el paquete mayoritario de Citroën-Hispania, para establecer una común estrategia comercial y productiva, reproduciendo a escala reducida el proceso general de concentración en marcha a nivel mundial.

La necesidad de mantener una cuota relevante del mercado interior y de iniciar la exportación implicó un replanteamiento de los acuerdos entre el INI y FIAT que llevó a la suscripción de la mayoría relativa del capital accionario de SEAT por parte de FIAT. En verano de 1966 el ministro de Industria, López Bravo, se reunió con el presidente del INI, Sirvent, y con el de SEAT, Ortiz de Echagüe. El objetivo de la reunión era concertar una estrategia encaminada una vez más a la revocación de la prohibición impuesta por FIAT de exportar los vehículos fabricados por SEAT, ofreciéndole en contrapartida un importante aumento de la participación en el capital de la sociedad española⁶. Al contrario de lo acontecido en 1960, esta vez se llegó a una reformulación del vínculo entre las dos empresas y a la firma de un nuevo contrato en enero de 1967. Además de reconocerle a SEAT el derecho a la exportación, FIAT se comprometía a agilizar la colocación de los coches SEAT en los mercados extranjeros, ofreciendo su propia red comercial. A cambio, la sociedad piamontesa llegó al 36% del capital social de SEAT —que había pasado de 900 a 1800 millones de pesetas— igualando así la cuota del INI. Además estaba previsto prorrogar hasta 1985 la colaboración técnica entre las dos empresas y, doblar la capacidad productiva de la fábrica de Barcelona inmediatamente⁷.

El acuerdo con FIAT de 1967 verdaderamente representaba un

⁵ *Consideraciones de los actuales fabricantes de automóviles de turismo y derivados sobre la posible normativa en relación con la autorización de plantas de montaje de nuevas marcas*, [octubre 1972], AINI, c. 5012.

⁶ Cda SEAT, 28 septiembre 1966, AINI.

⁷ *Contrato entre INI, FIAT y bancos accionistas*, 16 enero 1967, AINI, EXP, C/1-18.

paso adelante para SEAT, especialmente en lo relativo a la apertura a los mercados exteriores, sin embargo persistía el problema de fondo de la dependencia tecnológica de la empresa italiana. Esto contribuía a obstaculizar las actividades de investigación y desarrollo por parte de SEAT, relegándola sin solución a una posición subordinada. La posibilidad prevista en el contrato de delegar a SEAT el proyecto en exclusiva de un modelo quedó en papel mojado ya que el modelo 133 lanzado al mercado en 1974 como el primer coche proyectado en España no era más que una parcial reelaboración de modelos anteriores de FIAT. El propio presidente de la empresa española reconocía en 1970 el gran atraso tecnológico de la empresa y del país en general. Consideraba este aspecto de tal importancia que creía que incluso con una dimensión productiva de nivel internacional, el futuro de la industria nacional no estaría asegurado sin la creación de un grupo de ingenieros españoles capaces de elaborar productos y técnicas propias⁸.

Esta carencia, que SEAT intentó suplir con la creación de un centro técnico terminado en 1975, le impedía eliminar el pesado fardo del canon que pagaba a FIAT, que antes de su progresiva reducción (del 3,5 al 2% sobre el precio de venta en 1970), casi había igualado los beneficios obtenidos por SEAT en el ejercicio de 1968⁹. Además el acuerdo de 1967 permitía que SEAT eligiese libremente los modelos de la gama FIAT, aunque en la práctica la falta de autonomía de decisión hacía que a comienzo de los años setenta en Barcelona se fabricasen automóviles de difícil colocación en los mercados internacionales al ser obsoletos y ya fuera de producción en Italia¹⁰.

La dependencia de FIAT, extendida incluso a los aspectos más cotidianos de la organización del proceso productivo, había permitido la aparición y crecimiento de una empresa importante como SEAT pero

⁸ Sánchez-Cortés y Dávila, Juan. «Análisis del sector...», op. cit., pp. 440 y 450.

⁹ *Informe al balance y cuenta de pérdidas y ganancias de la SEAT, ejercicio 1968*, AINI, c. 4448.

¹⁰ *Contrato entre INI, FIAT y bancos accionistas*, 16 enero 1967, AINI, EXP, C/1-18.

ahora se convertía en un problema ya que dejaba el futuro de ésta a merced de FIAT, en particular en lo relativo a los programas a escala mundial de la multinacional italiana. Estos impedimentos ya aparecieron en 1974 cuando los efectos de la crisis petrolífera hicieron más crítica la situación de los mercados internacionales y acentuaron la competencia entre dos empresas que fabricaban modelos del mismo segmento. Para superar este atolladero, que por un momento pudo conducir a la ruptura entre los dos accionistas mayoritarios, se barajaron el abandono de la empresa piamontesa o la compra por parte de FIAT de la mayoría accionarial de SEAT¹¹. Las negociaciones se dilataron largamente sin modificar la estructura accionarial acordada en 1967 pero –como se explicará en el próximo capítulo– sólo se aplazó el abandono de FIAT hasta fines del decenio, en un escenario decididamente más oscuro.

4.2. LOS INFLUJOS NEGATIVOS DEL CRECIMIENTO PRODUCTIVO

Las problemáticas surgidas a partir de la segunda mitad de los años sesenta no se limitaron a la relación con FIAT. De hecho, el notable aumento de la producción evidenció dos aspectos negativos. Uno de ellos derivaba del gigantismo de la fábrica y de la rigidez de la organización del ciclo productivo; el otro lo originaba el mal funcionamiento del sistema de aprovisionamiento de materiales y componentes de los vehículos a consecuencia del atraso de la industria nacional. Esto afectaba negativamente a la calidad del producto final, precisamente cuando hubiese debido mejorar para poder competir en los mercados internacionales. A este respecto es significativo el resultado de la enésima prospección en Barcelona de los técnicos de FIAT, en marzo de 1969:

Las posibilidades de producción de SEAT técnicamente son equivalentes a las de FIAT de lo que se deduce que puede producir vehículos

¹¹ *Resumen de los temas tratados en la reunión de Turín del día 14 de noviembre de 1974*, AINI, c. 5332.

cualitativamente no inferiores a los de la propia FIAT. Para lograr este objetivo deben resolver las graves dificultades existentes desde antiguo [...]. La primera de ellas es la continua y sistemática carencia de materiales brutos y elaborados de procedencia externa. Esto impide hacer los trabajos precisos en las diversas fases de montaje por lo que muchos vehículos salen incompletos de las cadenas obligando a la fábrica a almacenar un alto porcentaje de coches a la espera de ciertos componentes que, cuando estén disponibles, deberán ser montados en lugares y con medios irracionales e inadecuados para obtener la necesaria calidad final¹².

En los años siguientes SEAT se vio obligada a aumentar la asistencia técnica y financiera a las empresas del sector para garantizarles los capitales necesarios para potenciar sus instalaciones. Además, la normativa particularmente exigente en lo que respecta a los elevados porcentajes de contenido nacional y la deficitaria situación de la industria española imponían una gran integración vertical a las dos principales empresas automovilísticas del país (SEAT y FASA-Renault) especialmente por la costosa estampación de la carrocería dentro de sus factorías. Si bien gracias al aumento de la facturación la amortización del capital invertido ya no representaba una preocupación tan apremiante como al principio, el elevado grado de integración (desde la estampación de las carrocerías hasta la venta de los coches) y los aspectos de rigidez estructural que se derivaban del mismo amenazaban en convertirse en un factor de limitación de la competitividad. Cuando en 1972 los decretos Ford bajaron el contenido nacional prescrito a las nuevas empresas del 90 al 50%, SEAT mostró una profunda aprensión ya que en un mercado que cada vez más imponía frecuentes innovaciones de producto, esta norma permitiría a los nuevos fabricantes una inversión inicial limitada a la fabricación de un número menor de piezas y el consiguiente

¹² *Viaggio alla SEAT, 14-17 aprile 1969. Esportazione vetture SEAT, 20 marzo 1969, ASF, DAI, c. 95/9. De los 270 proveedores inspeccionados por SEAT en 1969, dos tercios fueron considerados poco fiables. Informe para la Comisión permanente correspondiente a la SEAT, ejercicio 1969, doc. 5, AINI, c. 4657.*

aumento de la flexibilidad de sus instalaciones en relación a las de las empresas ya existentes¹³.

De forma análoga a los problemas de Mirafiori, las formas de gigantismo industrial se revelaban en la dimensión alcanzada por los edificios, el número y tipo de maquinaria y en diversos problemas relacionados con la continua modificación de las secciones. Después de la ampliación de la capacidad de producción a 600 vehículos diarios en 1966, los planes de expansión diseñados entre 1967 y 1970 preveían la introducción de un nuevo modelo base en 1968, el FIAT 124 y el aumento hasta 1200 unidades diarias. Para conseguir estos resultados se habían introducido medios de producción cada vez más rígidos, en coherencia con la orientación fordista de la fábrica de Barcelona como, por ejemplo, una nueva cadena de transporte de seis kilómetros para trasladar los motores de los talleres de fabricación a los de montaje. En 1975 la superficie cubierta llegaba casi a los 700.000 m² mientras que en 1970 había 148 transfers, 538 prensas, 1160 soldadoras y 2500 máquinas para elaborar las partes mecánicas¹⁴. A modo de comparación, en 1967, precisamente cuando FIAT obtenía la primacía productiva a escala europea, Mirafiori había llegado a 1.200.000 m² de superficie cubierta, producía 5000 vehículos diarios y contrataba a 54.000 trabajadores¹⁵.

A causa de las modificaciones de proceso necesarias para el lanzamiento de nuevos modelos y versiones había frecuentes y problemáticos traslados de maquinaria, como sucedía en 1968 cuando todos los talleres de SEAT se vieron implicados en la transformación general de

¹³ *Consideraciones de los actuales fabricantes de automóviles de turismo y derivados sobre la posible normativa en relación con la autorización de plantas de montaje de nuevas marcas* [1972], AINI, c. 5012.

¹⁴ *Informe correspondiente a la SEAT, 1970*, AINI, c. 4852; SEAT. Oficina delegada de prensa y publicidad: *Datos generales de la factoría Seat*, 1 ottobre 1970 en Jde SEAT, 28 octubre 1970, AHCO; SEAT: *Un cuarto de siglo*, 1976, AINI.

¹⁵ Bigazzi, Duccio. *La grande fabbrica...*, op. cit., pp. 182-183.

los mismos para fabricar dieciséis versiones diferentes de coche¹⁶. La ampliación y modernización de la fábrica no respondía siempre a una auténtica racionalización del flujo productivo y a una calidad aceptable del producto final. Las dificultades innatas al desarrollo cotidiano del trabajo o relacionadas incluso con errores de proyecto se traducían en un gran número de vehículos defectuosos, que en ciertos casos llegaban casi al 40%¹⁷. Pero un aspecto que no hay que omitir, vistas las consecuencias que tuvo en el plano de la conflictividad interna, era el uso cada vez más frecuente de turnos nocturnos de trabajo aplicados para evitar los embotellamientos en el flujo de fabricación y suplir las deficiencias de ciertos talleres. Por otra parte, el presidente de SEAT sostuvo en más de una ocasión en esta época que una de las prioridades del sector del automóvil debía ser la adecuación del número de horas trabajadas al marcado carácter estacional y coyuntural del proceso productivo y del mercado¹⁸.

La propia composición de personal estaba sufriendo rápidos y significativos cambios, especialmente en referencia a la componente obrera, que en estos años cruciales pasó de 13.000 a 23.000 efectivos. En términos relativos, el peso de la mano de obra (especializada o no) sobre el total del personal no sufrió variaciones sustanciales pero sí lo hizo su distribución interna. Los trabajadores no especializados (los obreros comunes de tercera categoría) todavía representaban en 1974 casi el 68% de la mano de obra pero, al mismo tiempo, perdían 9 puntos (de 60 a 51) sobre el total del personal a favor de los obreros especializados. No obstante las reservas del caso, esta dinámica puede interpretarse a medio plazo como el resultado del cambio efectuado en la organización productiva, que aún preveía el amplio uso de obreros no especializados

¹⁶ SEAT: *Informe a la Dirección técnica del INI sobre las actividades industriales y comerciales en 1968*, AINI, c. 4448.

¹⁷ *Viaggio a Madrid-Barcelona, 18-21 novembre 1969. Impianto di verniciatura per la produzione delle vetture 850 e 124*, 19 dicembre 1969, ASF, DAI, c. 96/6.

¹⁸ Sánchez-Cortés y Dávila, Juan. «Análisis del sector...», op. cit., p. 448.

—en 1973 incluso superior a los de Mirafiori en 1965 (el 74 ante el 71% sobre el total de la mano de obra)¹⁹— pero también preveía el significativo aumento de la mano de obra especializada, compuesta por los trabajadores vinculados a la preparación, al mantenimiento y a la regulación de las instalaciones cada vez más complejas y automatizadas.

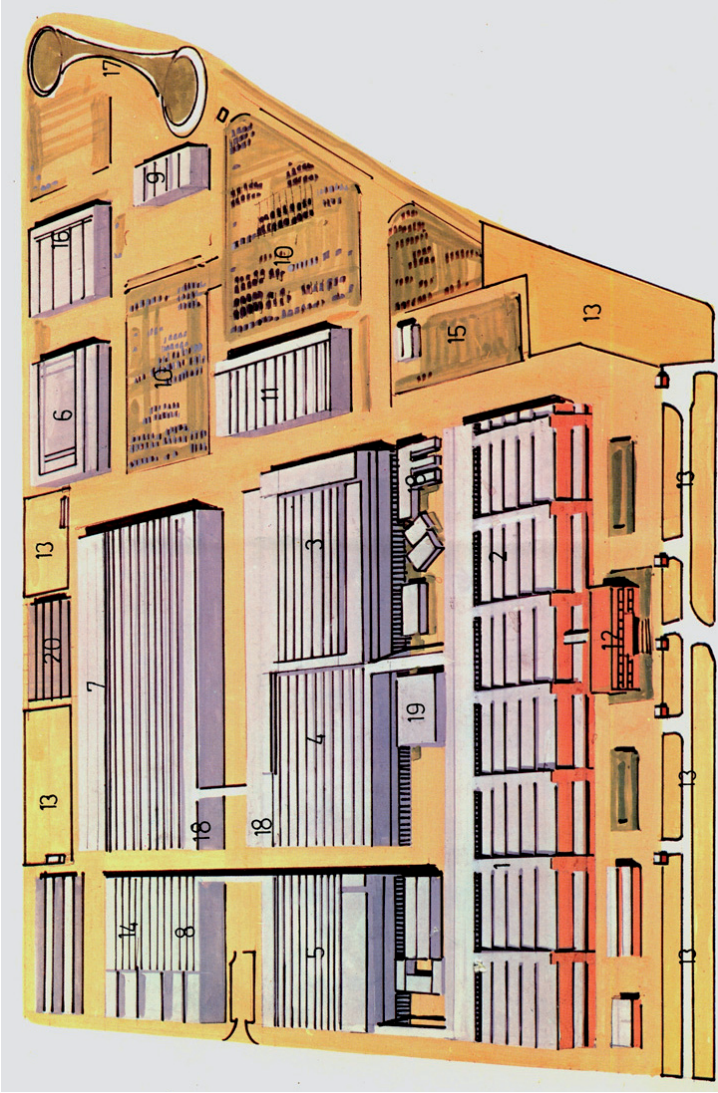
En general, junto al rápido aumento de trabajadores, a comienzos de los años setenta los problemas organizativos y los relacionados con la viabilidad en el interior de los talleres estaban a la orden del día. Ya en 1967 dos ingenieros de FIAT advertían que muchas construcciones y ampliaciones de la fábrica de Barcelona se habían efectuado siguiendo las exigencias del momento, sin una planificación previa²⁰. Los propios datos correspondientes a los efectivos resultados de producción de este periodo se prestan a complejas consideraciones menos unívocas que anteriormente y demuestran que es innegable el progresivo aumento de la producción anual pero que por otra parte tanto la producción diaria como la producción por trabajador registran índices de aumento claramente más contenidos en comparación con la primera mitad de los años sesenta (cuadro 2A).

El inferior índice de crecimiento de la productividad del trabajo era atribuible por otra parte a una serie de problemas interrelacionados, que pueden resumirse en la falta de una auténtica mejora de las condiciones de trabajo, pero también —como se verá a continuación— al idéntico desarrollo negativo de las relaciones industriales. Un indicador de que en este periodo la fábrica seguía siendo un lugar poco saludable y peligroso queda patente en la evolución en absoluto lineal del número y la gravedad de los accidentes. Las causas profundas de estos eran la mayor densidad de la maquinaria, la acumulación de materiales y su

¹⁹ Musso, Stefano. «Gli operai di Mirafiori tra ricostruzione e miracolo economico. Un'analisi quantitativa». En Olmo, Carlo (ed.). *Mirafiori 1936-1962*. Turín: Allemandi, 1997, pp. 376 y ss.

²⁰ *Visita alla Seat di Barcellona effettuata nei giorni 25 e 26 ottobre 1967 dagli ingg. E. Doriguzzi ed U. Genero*, ASF, DAI, c. 96/5.

Esquema de la fábrica. 1971



Fuente: AHCO

LOCALIZACION DE LAS PRINCIPALES DEPENDENCIAS DE FACTORIA

1. Taller 1. Mecánica (Secciones 110, 112, 116, 120, 122 y 190)
2. Taller 2. Mecánica (Secciones 117, 118, 124 y 126)
3. Taller 3. Prensas
4. Taller 4. Chapistería (Secciones 233 y 234)
5. Taller 5. Chapistería (Secciones 235, 237 y 119 de mecánica)
6. Taller 6. Fundición.
7. Taller 7. Montaje y Revisión Final y Secciones 114 y 123 de Mecánica
8. Taller 8. Pintura
9. Central Térmica
10. Explanada División Comercial
11. Almacén y Taller de Recambios
12. Oficinas Centrales
13. Zonas de aparcamiento
14. Taller 8 bis. Mecánica y Carrocerías Especiales
15. Central Eléctrica 110 KV y 25 KV
16. Almacén Importación-Exportación
17. Pista de pruebas
18. Comedores
19. Central térmica y eléctrica 25 KV
20. Talleres de Entrenamiento

transporte y la automatización: todas ellas consecuencia del crecimiento de la empresa²¹. En 1970, en vísperas de uno de los años más críticos tanto desde el punto de vista de la producción como de la conflictividad interna, se ideó un plan industrial para descongestionar la factoría. La búsqueda de soluciones alternativas a la ampliación de la fábrica original que se había efectuado hasta el momento estaba dictada por la necesidad de disminuir la presión de una concentración obrera cada vez más numerosa y menos controlable²². Sin embargo, con las dilaciones de los planes de descentralización los empleados siguieron creciendo más que la superficie a su disposición mientras que la capacidad de la fábrica alcanzó los 1900 coches diarios en 1972. Todo esto iba determinando una situación próxima al colapso, con previsibles repercusiones en la conflictividad laboral que los años setenta se encargaron de confirmar.

4.3. LA MOVILIZACIÓN OBRERA EN SEAT HACIA EL CONFLICTO PERMANENTE: PROBLEMAS LABORALES Y NEGOCIACIÓN

Las relaciones laborales en SEAT cambiaron radicalmente entre los años sesenta y setenta. La relación casi exenta de conflictos entre directivos y obreros dejó de existir también a consecuencia de factores externos. A partir de este momento, además de los problemas de organización interna determinantes para aumentar el descontento en la fábrica, surge un marco político propicio a las movilizaciones obreras. A comienzos del decenio se instauró definitivamente un clima de conflictividad permanente que ralentizó los planes de producción previstos

²¹ Jde SEAT, 29 julio 1970, *Informe del Comité de seguridad e higiene del trabajo*, AHCO.

²² *Memorándum explicativo de los planes de ampliación de SEAT*, 16 octubre 1970, AINI, c. 4657; *Planes de expansión de la SEAT, a corto y a medio plazo*, 21 enero 1971, AINI, AC, c. 64. Una nueva instalación en Martorell de inferiores dimensiones no se finalizó hasta 1975.

y situó a los trabajadores de SEAT en cabeza del movimiento obrero de la ciudad. Tanto en el país como en Barcelona, el número de conflictos, el de trabajadores implicados en ellos y el de horas de trabajo perdidas registraron desde 1967 una sustancial tendencia al aumento.

Los intentos del Estado de liberalizar las formas de representatividad y de admitir el diálogo con grupos alternativos al sindicato oficial fueron tímidos y quedaron subordinados al contexto político general y al mantenimiento del sindicato único. Ciertas iniciativas legislativas siguieron el camino emprendido con la institución de los Jurados de empresa en 1953 y de la negociación colectiva en 1958, con el fin de implicar a los trabajadores en las prácticas fordistas y otorgar más representatividad a los órganos del sindicato del régimen. En 1966 una nueva regulación de las elecciones sindicales estableció que el mandato de los enlaces sindicales tendría una duración de seis años, con renovación de la mitad de los representantes cada tres, mientras la Ley Orgánica de 10 de enero de 1967 derogó la norma del Fuero del Trabajo por la cual todos los cargos sindicales debían recaer en miembros de la FET y las JONS. Pero lejos de satisfacer las demandas de renovación del sistema sindical y de contener el creciente descontento obrero, estas disposiciones supusieron la «oportunidad política»²³ para facilitar, entre otras, el paso de formas de acción individual a la movilización colectiva.

Por otro lado, la propia despenalización de la huelga económica, sancionada por decreto el 21 de diciembre de 1965, supuso en realidad un débil límite entre los conflictos de carácter laboral y los de tipo político –considerados delitos de sedición– y se prestaba a interpretaciones arbitrarias de la normativa vigente por parte de los tribunales penales. Tal ambigüedad quedó definitivamente resuelta en el noviembre de 1967, cuando el Tribunal Supremo dictó una sentencia que establecía que todas las huelgas eran consideradas ilegales. Por otro lado, la pre-

²³ Tarrow, Sidney. *Democrazia e disordine. Movimenti di protesta e politica in Italia, 1965-1975*. Roma-Bari: Laterza, 1990, pp. 36-42.

ponderancia de los motivos extra laborales aducidos por el sindicato oficial y por el Ministerio de Trabajo acerca del origen de los conflictos laborales era un claro indicio de la tendencia de las autoridades a considerar un problema político cualquier conflicto laboral, que efectivamente se politizaba dada la naturaleza de la legislación franquista²⁴. En 1967 el Tribunal Supremo declaró ilegales a CCOO y muchos de sus dirigentes empezaron a sufrir duras condenas del TOP acusados de delitos contra el Estado. Entre 1966 y 1975, además de la intervención sistemática de la policía en muchos conflictos laborales, fueron despedidos nada menos que 30.000 delegados sindicales en todo el país²⁵. En términos generales, la sentencia del Tribunal declarando ilegales a CCOO sancionó la crisis sustancial del intento del gobierno de reformar las relaciones sindicales y darles mayor credibilidad. En 1968 a dicha sentencia se sumaron la suspensión de la negociación colectiva, la anulación de las elecciones sindicales previstas para 1969 y la declaración de estado de excepción en todo el territorio nacional²⁶.

Durante los años setenta la vuelta de tuerca impuesta por el gobierno no sólo no consiguió contener la conflictividad sino que por el contrario contribuyó a aumentar la ola de protestas en todo el país y especialmente en Barcelona, que fue una de las provincias con mayor número de conflictos y de horas de trabajo perdidas. CCOO de Cataluña logró superar una difícil fase de reorganización derivada del reflujó de muchos militantes a causa del recrudecimiento de la acción gubernativa. Pero según la línea política entrista del PSUC, CCOO aplicó

²⁴ OSE. Vicesecretaría Nacional de Ordenación Social: *Conflictos colectivos laborales*, (años 1966-1971), AGA, Sindicatos, c. 23f, c. 26f y 32f; OSE, Secretariado de Asuntos sociales: *Alteraciones laborales* (años 1973 y 1974), AGA, Sindicatos, cc. 7f y 12f. Soto Carmona, Álvaro. «Huelgas en el Franquismo: causas laborales – consecuencias políticas». *Historia Social*, nº 30, 1998, pp. 39-61..

²⁵ Foweraker, Joe. *La democracia española. Los verdaderos artífices de la democracia en España*. Madrid: Arias Montano, 1990, p. 134.

²⁶ Entre 1956 y 1975 se cuentan once decretos análogos, la mayoría de las veces aplicados limitadamente a Bilbao y San Sebastián. Del Águila, Juan José. *El TOP...*, op. cit., p. 32.

una estrategia que, no sin incertidumbres y pasos en falsos, consiguió a la larga aglutinar un número creciente de trabajadores, moviéndose por demandas inherentes a las condiciones de trabajo para presentar y defender posteriormente reivindicaciones que contemplaban la reforma sindical y el brusco cambio institucional (hasta incluso la abolición de la propiedad privada y la implantación del socialismo), alternando la acción legal dentro el sindicato oficial y la movilización²⁷. Para el éxito de CCOO en SEAT fue determinante el cambio generacional coincidente con el ingreso masivo en la fábrica de nuevo personal a partir de la segunda mitad de los años sesenta, como demuestra la corta edad de la mayoría de los empleados procesados por el TOP durante el periodo 1968-1975 o despedidos por la empresa a causa de su participación en acciones consideradas ilegales²⁸.

En SEAT, un episodio acontecido en 1968 revela la estrecha relación entre los problemas de organización de la producción y el desarrollo de una conflictividad en aumento. Sin ningún preaviso al Jurado y sin respetar el carácter gradual prescrito en el convenio, las apremiantes exigencias de mercado empujaron a la empresa a establecer un aumento de la producción diaria de 240 a 500 unidades del modelo 850 en un solo turno de trabajo, a pesar de que con dos turnos ya se habían constatado gravísimas dificultades técnicas. Según el Jurado, los retrasos del departamento de tiempos y métodos para restablecer las tareas y redistribuir el cargo de trabajo comportaron un empeoramiento del rendimiento que repercutió en la retribución a los trabajadores²⁹. Este

²⁷ Molinero, Carme; Tébar, Javier; Ysàs, Pere. «Comisiones obreras de Cataluña: de movimiento socio-político a confederación sindical». En Ruiz, David (dir.). *Historia de Comisiones Obreras (1958–1988)*. Madrid: Siglo XXI, 1994, pp. 69-110; Balfour, Sebastian. *La dictadura, los trabajadores y la ciudad: el movimiento obrero en el área metropolitana de Barcelona (1939-1988)*. Valencia: Edicions Alfons el Magnànim, 1994.

²⁸ AHCO, AF, Expedientes 658; 830; 868; 940; 1214; 1566; 2942; 3087; 3281; 5610; 6899; 7024; 7327; Sanciones 1975.

²⁹ Jde SEAT, 20 mayo 1968, *Carta del Jurado de Empresa al Delegado provincial de Trabajo de Barcelona*, 18 mayo 1968, AHCO.

episodio agudizó el ambiente de malestar ya agravado por la congelación salarial y la suspensión de la negociación colectiva, ambas acordadas por el gobierno en noviembre de 1967. La inmediata respuesta de la dirección a las huelgas intermitentes y al bajo rendimiento fue el despido de más de 300 trabajadores, la inmensa mayoría readmitidos más tarde³⁰.

Mientras tanto, la irrupción de la policía en la fábrica representó una gran novedad. Por una parte indicaba la progresiva radicalización del conflicto y la represión efectuada por el gobierno a nivel general y por otro revelaba definitivamente las dificultades de la dirección de SEAT para gestionar el rápido crecimiento y la parcial diversificación de la producción de aquel periodo. Tiene un valor paradigmático el hecho que los mayores conflictos se dieron en el taller de montaje apenas construido y que los graves problemas de las cadenas sólo se resolvieron después del viaje a Turín de algunos técnicos españoles. Durante meses se intentó suplir las deficiencias de programación con el recurso a las horas extraordinarias que en ciertos casos llegaron a superar ampliamente el 10% de las habituales³¹. Mientras tanto se multiplicaban las quejas por el abuso de poder de los jefes de sección, que incluso en una situación como esta seguían imponiendo a los trabajadores el respeto de los tiempos de trabajo con métodos autoritarios como si esta fuese una característica inherente a su cargo³².

No obstante los propósitos de leal colaboración tantas veces confirmados oficialmente por la empresa, los imperativos de producción

³⁰ El suceso reproducía más acusadamente lo sucedido en el mes de marzo, a causa de los problemas organizativos relacionados con el aumento de la producción. *Carta de Miró* [Román Serradell], 21 marzo 1968, AHPCE, PSUC, Jaq. 1827; *Carta de Emilio*, 22 marzo 1968, AHPCE, PSUC, Jaq. 1829; Vicesecretaría Nacional de Ordenación Social: *Notas informativas* de 14 y 15 marzo 1968 y 17, 18, 21 e 25 mayo 1968, AGA, Sindicatos, c. 1187; Jde SEAT, 29 marzo 1968, 17, 20 y 22 mayo 1968, AHCO.

³¹ Viaggio alla SEAT, 24-29 marzo 1968. *Andamento ore straordinarie nei mesi dicembre 1967-gennaio e febbraio 1968*, 28 marzo 1968, ASF, DAI, c. 95/8.

³² Jde SEAT, 14 junio 1968 y 10 septiembre 1968, AHCO.

acababan por sacrificar de hecho la buena marcha de la relación con los trabajadores. Finalmente fueron precisos cinco meses para establecer cargas y ritmos de trabajo más adecuados para conseguir la producción prevista, contratar nuevo personal e impartir a los cuadros intermedios la instrucción de no acelerar arbitrariamente el ritmo de la cadena de montaje³³. Los costes económicos se sumaron a los sociales. La incursión de la policía y los despidos constituyeron importantes precedentes al tiempo que en aquellos meses maduró la dimisión de uno de los miembros del Jurado que más había luchado por el reconocimiento del derecho de asamblea. Naturalmente este derecho hubiese comportado el reconocimiento implícito de la insuficiencia de los órganos institucionales que debían acoger las demandas del personal. Los motivos aducidos por el sindicalista dimisionario resultan esclarecedores:

Moralmente no puedo superar las críticas e ironías de los trabajadores y aunque estoy convencido de que todos [los representantes sindicales] laboramos para aportar a nuestros compañeros lo mejor, la verdad es que soportamos una presión constante que no podemos eludir. Cada día veo que se agudizan más los problemas, que cada vez es más difícil poner en órbita ideas que clarifiquen algo la situación, si no es en función de unos tipos y normas que no son de esta época³⁴.

Por otra parte la aún limitada capacidad de los trabajadores para contrarrestar el autoritarismo de la dirección contribuyó a que la crítica situación creada llegase a su fin por la vía de la normalidad productiva. Desde una óptica global y a la luz del nivel de movilización de los años siguientes, el periodo comprendido entre 1967 y la primera mitad de 1969 fue de relativa tranquilidad, que ni siquiera la reanudación de las negociaciones del convenio a finales de 1968 turbó significativamente.

³³ Jde SEAT, 29 noviembre 1968, AHCO.

³⁴ Jde SEAT, 10 septiembre 1968, *Carta de dimisión del vocal Ramón Rocabayera Quiña*, AHCO.

Éstas se desarrollaron en un ambiente político muy condicionado por el estado de excepción decretado a principio de 1969 y se vieron frustradas por la imposición del gobierno de aumentos salariales no superiores al 5,9%.

Los techos salariales suponían una fuerte hipoteca para la dinámica negociadora que anulaba los aspectos positivos existentes en el sistema de negociación descentralizada instaurado en 1958, transformándose en uno de los mecanismos de control del ejecutivo sobre las condiciones de trabajo³⁵. En el mismo sentido, la normativa incluso preveía la intervención directa del Ministerio de Trabajo cuando las partes no llegaban a un acuerdo, dictando un *laudo* (llamado Norma de Obligado Cumplimiento o Decisión Arbitral Obligatoria) que se limitaba a fijar aumentos salariales contenidos, dejando de lado el resto de aspectos inherentes a las condiciones de trabajo (horarios, días laborables, calificaciones, etc.). De esta manera el único resultado imputable al proceder de la comisión oficial para la negociación del convenio fue conseguir que el V convenio de SEAT, firmado a principio de 1969, tuviese una duración de sólo un año, limitando los efectos de una negociación fuertemente desequilibrada a favor de la empresa, visto el cuadro en el que se había producido.

Por lo general, el interés de los trabajadores por la duración limitada de los convenios era una constante en aquella época. Un nuevo convenio, en efecto, normalmente garantizaba la revisión de las condiciones laborales y mayores incrementos salariales respecto a la adecuación de las retribuciones al aumento del coste de la vida después del primer año de convenio. Por el contrario, para la empresa alargar la duración del convenio representaba conjurar el estado de agitación creciente que acompañaba a las negociaciones, en detrimento del normal desarrollo de la producción. Se tuvo un ejemplo de ello en la segunda mitad de

³⁵ Más tarde, el decreto de 9 diciembre 1969 admitió aumentos superiores al 8%, previa autorización de una comisión específica delegada por el gobierno. Los decretos de 30 noviembre 1973 y de 7 abril 1975 fijaron aumentos salariales superiores al coste de la vida, del 5 e del 3% respectivamente, mientras no tuviesen repercusión en los precios.

1969, cuando se produjo un primer salto cualitativo de las formas de movilización de la Comisión obrera de SEAT en torno a la renovación del convenio en vencimiento. Según una modalidad de acción que se repitió en años posteriores, en otoño se preparó una plataforma reivindicativa suscrita por más de dos mil trabajadores, en la que se reclamaba la reducción del horario laboral de 48 a 40 horas semanales, siguiendo el ejemplo de los trabajadores de FIAT en Italia; un sistema de incentivo simple y justo así como la dimisión del Jurado, la convocatoria de elecciones sindicales y la constitución de una amplia comisión negociadora además del pleno reconocimiento del derecho de reunión³⁶.

Un gran número de trabajadores de SEAT salió por primera vez del anonimato y se posicionó públicamente sobre aspectos fundamentales. Otra novedad importante fue la proliferación de asambleas semanales de taller durante la pausa para comer con el objetivo de discutir y elaborar dicha plataforma. En su libro sobre las luchas obreras en SEAT, de las que fueron protagonistas, Silvestre Gilaberte Herranz y Juan Zamora Terrés recuerdan que la situación creada en diciembre de 1969 con la movilización de más de diez mil trabajadores, parecía invertir las relaciones de fuerza en la fábrica. Los trabajadores eran los dueños de los talleres, se reunían cuando y donde querían. Los jefes, los encargados y los vigilantes desaparecían de sus lugares habituales durante la pausa para comer³⁷. El aumento de la protesta obrera apoyando las reivindicaciones empezaba a dar señales inequívocas de que el edificio construido por el sindicato oficial estaba desmoronándose. A comienzos de 1970 las negociaciones para la estipulación del VI convenio (1970-71) se hallaban en punto muerto al chocar las expectativas de los trabajadores con la intransigencia de la empresa y con las limitaciones impuestas por el gobierno a fin de frenar la inflación. SEAT se encontraba inmersa en una coyuntura desfavorable debido al rápido aumento de los precios de

³⁶ *Asamblea obrera*, 2 enero 1970.

³⁷ Gilaberte Herranz, Silvestre; Zamora Terrés, Juan. *Le lotte operaie...*, op. cit., pp. 189-190.

los productos siderúrgicos y comprometida, por el acuerdo con FIAT de 1967, en uno de los planes de inversión más ingentes de su historia, de índole tal que había comportado un aumento de los inmovilizados del 80% en los dos años anteriores (cuadro 3A).

En enero, la reducción voluntaria del rendimiento en algunos talleres fue seguida por la inmediata interrupción de las negociaciones apenas iniciadas por parte de la empresa y por el despido de diez empleados. Esto último, que hubiese debido tener efecto disuasorio, no hizo sino no poner en marcha una serie de acontecimientos. En febrero, mientras seguía el bajo rendimiento, los despedidos escribieron una carta abierta a la opinión pública en la que denunciaban los abusos de la dirección y reclamaban la solidaridad de los trabajadores de otras empresas³⁸. La secretaría nacional de la italiana FIM-CISL hizo llegar un documento de la misma índole y contribuyó a aumentar el interés y la colaboración de los sindicatos italianos en los enfrentamientos de la Comisión obrera de SEAT³⁹.

Hay que añadir que la postura de la dirección debería haber contado con el apoyo incondicional de la Magistratura de Trabajo que empezó a faltar en los frecuentes procesos sufridos por los trabajadores despedidos. Un ejemplo de ello se tuvo cuando el proceso concluyó revocando el despido de seis de los diez trabajadores. Cuando sucedía esto, el artículo 103 de la Ley de Procedimiento laboral otorgaba a las empresas la facultad de no readmitir a los despedidos a cambio de una indemnización pero era indudable que los juicios habían representado un viraje decisivo en la estrategia obrera, al adquirir una dimensión pública sacando fuera de la fábrica los problemas de los talleres y con-

³⁸ *Lettera aperta all'opinione pubblica nazionale e internazionale dei licenziati SEAT*, febrero 1970, reproducido en Gilaberte Herranz, Silvestre; Zamora Terrés, Juan. *Le lotte operaie...*, op. cit., pp. 202-204. Vicesecretaría Nacional de Ordenación Social: *Notas informativas*, 9, 13, 14, 16, 17 y 19 enero 1970 y 10, 11, 12, 13, 14, 16 y 17 febrero 1970, AGA, Sindicatos, c. 1186.

³⁹ AssFimT, c. 14, leg. 948.

virtiéndose en nuevos instrumentos de lucha y de propaganda de la Comisión obrera. No obstante su carácter episódico, en los años siguientes, los recursos irían acompañados de la reclamación de modificar la legislación relativa a las relaciones laborales.

Como sucedía también en FIAT, dónde el récord de producción parecía absorber todas las energías de la dirección en perjuicio de las relaciones con el personal, la jerarquía de SEAT mostraba su propia impericia ante la creciente conflictividad, aferrada al amplio poder que había tenido hasta entonces e incapaz de gestionar el alcance real del cambio que se estaba produciendo. De hecho, la empresa perseveró en la interpretación literal y restrictiva de la legislación vigente y en la rigidez del reglamento interno. En el mejor de los casos se mantenía el enfoque paternalista de las relaciones entre trabajadores y empresa, como se ejemplifica en esta carta del Jurado al presidente de la sociedad:

Nos consta el esfuerzo realizado por Vd. y por su equipo de colaboradores para que llegaran a buen término unas negociaciones, –que cada vez resultan más difíciles– y que dieron como fruto la firma de nuestro VI Convenio Colectivo. [...] Nosotros, concedores como nadie de sus sentimientos hacia los hombres de SEAT, nos sentimos contentos de poder testimoniar el cariño y el respeto de esta «familia SEAT» por su Presidente⁴⁰.

De momento la fuerte presión ejercida sobre la comisión deliberadora y –como admitió el propio presidente de la empresa⁴¹– las mejoras obtenidas por otras empresas, llevaron a una solución del conflicto relativamente positiva para los trabajadores de SEAT. Aunque el aumento del coste global de personal no superó el 8% establecido por el

⁴⁰ *Carta de J. Hernández y P. Gabaldón al presidente de SEAT, Sánchez-Cortés y Dávila, 7 marzo 1970, AINI, AC, c. 67.*

⁴¹ *SEAT: Postura de la Empresa ante el VI Convenio Colectivo, 20 enero 1970, AINI, AC, c. 67.*

gobierno⁴² y muchas de las reivindicaciones de la plataforma quedaron sin satisfacer (de la reducción del horario laboral al mantenimiento de la duración anual del convenio) los obreros obtuvieron significativos aumentos especialmente en el sueldo base y en la retribución de las horas extra de las categorías inferiores, de tal modo que –según la dirección– un obrero no especializado de tercera categoría de SEAT percibiría en 1970 un sueldo un 44% superior a la media del sector siderometalúrgico nacional⁴³.

La dinámica salarial siguió alcanzando grandes índices de crecimiento aunque con los límites impuestos en el convenio. El diferencial retributivo entre categorías había ido disminuyendo a favor de las inferiores, en 1969 el sueldo mensual de un obrero no especializado era un 18% inferior al de un obrero de segunda mientras que en 1972 esta diferencia había bajado al 11%. Tal evolución se explicaba por la mayor presión de las organizaciones obreras durante las negociaciones y con su mayor poder de negociación a causa del aumento general de la demanda en el mercado laboral. De acuerdo con la fase expansiva internacional en la que ahora España ya se hallaba inmersa, el crecimiento de la economía entre los años sesenta y setenta estuvo acompañado por un significativo aumento de la población en activo y por una sustancial situación de pleno empleo⁴⁴.

En SEAT, el aumento relativo de los obreros cualificados y de la retribución de aquellos no cualificados incidió en las cuentas de la empresa en mayor medida que durante la primera mitad de los años sesenta, de tal manera que el porcentaje atribuible al coste de personal sobre lo

⁴² *Informe emitido por los Servicios técnicos del Sindicato nacional del metal sobre el convenio sindical interprovincial de la empresa SEAT*, 22 abril 1970, AGA, Sindicatos, c. 6700.

⁴³ *Acta de la Comisión deliberante del convenio colectivo de SEAT*, 25 noviembre 1971, AGA, Sindicatos, c. 6701.

⁴⁴ Entre 1964 y 1974 la población ocupada pasó de 12.018.000 a 12.970.000 unidades, sin bajar en ningún momento del 97% del total de la población activa. Myro Sánchez, Rafael. «*La evolución de la economía española a través de sus principales magnitudes agregadas*». En García Delgado, José Luis (coord.). *España. Economía*, op. cit., p. 1237.

facturado pasó del 13 al 21% ente 1966 y 1973 (cuadro 3A). Durante los quince años del desarrollo, el continuo aumento de este artículo del balance empresarial ayuda a explicar la reducción en la relación entre las ganancias y la facturación (quizá el mejor indicador de la rentabilidad de las empresas automovilísticas) del 11,8% de 1960 al 2,8% de 1973 (cuadro 3A): un resultado que aún puede considerarse positivo especialmente en términos comparativos⁴⁵.

A partir de 1974 los balances de la empresa comenzaron a entrar en una fase de debilidad aguda a causa de los efectos de la crisis económica surgida a finales de 1973, que comportaron una fuerte alza del precio de las materias primas y una contracción de la demanda nacional e internacional, acompañados por el aumento de las retribuciones que rozaron el 27% de la facturación para no volver a bajar (cuadro 3A). Con el aumento del coste del trabajo desaparecía una de las condiciones que habían atraído a FIAT a España. La segunda condición desapareció definitivamente a comienzos de los años setenta y estaba relacionada con esta, se trataba de la pasividad impuesta a los trabajadores. A este aspecto dedicamos el apartado siguiente.

4.4. EL CONFLICTO LABORAL PERMANENTE

A partir de 1971 la conflictividad en SEAT entró en una fase que puede considerarse de movilización permanente. Hasta 1970 la acción obrera no se había distinguido por la amplia participación ni por la continuidad. Aunque desde los primeros meses del año hubiese empezado a publicarse regularmente su boletín informativo *Asamblea obrera*, la Comisión obrera de SEAT no había conseguido implicar a la mayoría de los trabajadores de la fábrica. Se reproducía a escala reducida uno de los principales problemas de CCOO a nivel nacional, es decir, la dificultad

⁴⁵ Catalán, Jordi. «*La SEAT del Desarrollo...*», op. cit., pp. 145 y ss.

para coordinar los órganos de base de las diferentes empresas a menudo anclados a reivindicaciones específicas de las mismas.

La dinámica de los conflictos en las industrias más grandes que hubiese debido desempeñar una función de motor para los conflictos de los trabajadores menos organizados, giraba entorno al propio convenio de empresa, lo que a menudo comportaba fragmentaciones del movimiento obrero, a pesar de los problemas comunes de fondo y al carácter aglutinante de los cada vez más numerosos casos que llegaban a las salas de la Magistratura de Trabajo⁴⁶. Probablemente había un problema de organización en las comisiones de empresa. A raíz de la visita de una delegación italiana de FIM-FIOM en 1970 un miembro de la ejecutiva nacional de la Federación metalúrgica de la UIL quedó algo desconcertado por la situación real de la Comisión obrera de SEAT, a propósito de lo que declaró lacónicamente: «Inexistencia de grupo dirigente ni posibilidad de restablecerlo»⁴⁷.

En términos generales un cambio sustancial hubiese precisado de fuertes factores exógenos capaces de acelerar la evolución de la propia CCOO hacia una connotación mucho más socio-política de amplio respiro, como emergió durante la VII reunión de CCOO de Cataluña celebrada en mayo de 1972⁴⁸. Durante este año el propio régimen proporcionó estos factores. Dos episodios mostraron claramente que la represión ejercida por el gobierno era proporcional a su disgregación interna y a su incapacidad para gestionar un descontento social en aumento. En el mes de julio se tuvo un primer indicio, cuando la policía mató a tres obreros de la construcción en huelga durante la renovación del convenio de su categoría. La indignación provocada por la brutal acción gubernativa llevó a amplios sectores de la sociedad civil a con-

⁴⁶ Balfour, Sebastian. *La dictadura...*, op. cit., pp. 128 y 144-145.

⁴⁷ *Carta de Alberto Tridente a Pierre Carniti* [1970] y adjunto *Rapporto sulla missione Fim-Fiom in Spagna presso le Commissioni operatie di Madrid, Barcellona, Bilbao e Pamplona*, AssFimT, c. 14, leg. 956.

⁴⁸ *Ai lavoratori della Catalogna*, junio 1970, AssFimT, c. 14, leg. 956.

denar públicamente el régimen y a convocar una jornada nacional por «la libertad y la amnistía» para primeros de noviembre. Pero lo que colmó la medida fue el proceso celebrado en Burgos el mes de diciembre contra dieciséis miembros de ETA, imputados por el primer atentado mortal de la organización separatista vasca. La modalidad del proceso, un consejo de guerra, y la condena a muerte dictada para seis de los acusados provocaron, tanto en España como en el extranjero, una excepcional ola de protestas a la que el régimen respondió con la proclamación del estado de excepción en todo el país.

Desde el principio, el proceso de Burgos se convirtió en el símbolo de la gran brutalidad del régimen y también de su pérdida de credibilidad. Lejos de significar un acto de clemencia del dictador, la conmutación de las penas de muerte por las de cadena perpetua se percibió por la oposición como un significativo precedente de la menor eficacia del sistema represivo, como reconoció meses más tarde un delegado de CCOO⁴⁹. En este sentido, el resultado del proceso de Burgos fue el punto álgido de la crisis de autoridad del régimen, sobre la que hacía tiempo que se cebaba por parte de las fuerzas hostiles a la dictadura «la confianza en agruparse para actuar y acceder a reivindicaciones que antes no parecían posibles»⁵⁰.

La alusión a estos sucesos políticos permite encuadrar mejor el conflicto obrero que durante 1971 afectó a las principales empresas del país, especialmente a SEAT, asistiendo a inusitadas formas de lucha y de represión con la ocupación de la fábrica y el asesinato de un obrero.

⁴⁹ *Nota informativa enviada por el subsecretario del Ministerio de Información y Turismo al presidente de SEAT, Sánchez-Cortés y Dávila*, 1 diciembre 1971, AINI, AC, c. 65. Fue Tim Mason quien subrayó el carácter decisivo de la *percepción* de la debilidad del régimen fascista al favorecer las huelgas de Torino en marzo de 1943. Mason, Tim. «Resistenza non organizzata delle masse. Scioperi nell'Italia fascista e nella Germania nazionalsocialista». *Archivio trentino di storia contemporanea*, nº 3, 1990, pp. 45-59.

⁵⁰ Tébar, Javier. *Contextos de confianza: apuntes sobre protesta social, activismo sindical y organización obrera en Cataluña, 1962-1970*. Comunicación presentada al V Encuentro de investigadores del Franquismo, Albacete, 13-15 noviembre 2003, p. 2.

Desde principios de año la tensión era muy alta, con manifestaciones en los talleres apoyando a cinco trabajadores identificados por la empresa, con razón, como activistas sindicales que habían sido primero detenidos y luego despedidos a finales de 1970. Durante los meses siguientes el ambiente se mantuvo caldeado por la decepción provocada por una nueva pero en absoluto innovadora ley sindical. Por el contrario se iba difundiendo cierto optimismo con la elección de cinco candidatos de la Comisión obrera sobre un total de dieciocho componentes del Jurado, en las elecciones celebradas en mayo, con un retraso de dos años a causa del fundado temor del sindicato oficial a perder poder.

Cuando en verano la dirección acordó el enésimo y repentino aumento de la producción y aumentó el recurso a los turnos nocturnos (quizá también como una provocación para eliminar a los enlaces sindicales recién elegidos), la situación no tardó en ponerse al rojo vivo evidenciando que cada medida disciplinaria desencadenaría un mecanismo de reivindicación—represión—solidaridad de consecuencias incontrolables. Durante 1970 y comienzos de 1971 las innumerables quejas sobre el turno nocturno presentadas al Jurado de empresa anticipaban los contenidos de la protesta de junio, con un primer paro de los trabajadores de montaje de motores y la presentación al Jurado de un recurso contra el autoritarismo del jefe de taller. Según un informe del propio Comité del PSUC en SEAT: «*Ahora la lucha en SEAT no es ya de unas circunstancias y de un momento dado, sino que ya existe el ambiente de combate para continuar de una u otra forma, en grado a veces más elevado y otras menos, una acción constante, y que la responsabilidad del dirigente colectivo del proletariado barcelonés que es la SEAT es sentida por los dirigentes conocidos y apoyados por las masas*»⁵¹.

Mientras el contencioso llegaba a la sede provincial del Ministerio de Trabajo de Barcelona, las movilizaciones ofrecían a la dirección la oportunidad de suspender temporalmente a más de 2000 trabajadores

⁵¹ *Datos complementarios sobre la lucha en SEAT, expuestos durante la reunión del Comité del Partido en la fábrica, el 20 de junio de 1971. Recibido de Barcelona el 28 de junio 1971, AHPCE, Mo, c. 89.*

y de despedir a otros 39, entre los que había diez enlaces y tres vocales del Jurado recién elegidos⁵². Esto era una clara jugada para vencer las armas legales de la Comisión en vistas a la renovación del convenio en otoño, que se sumaba a la detención a principio de año de tres activistas que debido a ello no habían podido presentarse oficialmente a las elecciones sindicales por «falta de idoneidad moral» pero que a pesar del veto habían sido votados por la amplia mayoría. El hacha de la empresa se abatió contra los enlaces y vocales pertenecientes a CCOO y elegidos a pesar de los impedimentos impuestos a la consulta ya que, a diferencia de la mayor parte de los despedidos, no fueron readmitidos⁵³.

No es fácil establecer si esta línea dura resultó un error en la estrategia de la dirección. Lo cierto es que la readmisión de los tres vocales del Jurado y de otros tantos enlaces se convirtió en el principal objetivo de una amplia protesta obrera que ahora tenía bien poco que ver con los originarios motivos relativos a los turnos nocturnos, aspecto sobre el que el Jurado logró una reducción de apenas media hora sobre el horario previsto. Mientras se multiplicaban las detenciones de los militantes de la Comisión obrera de SEAT, la Magistratura de Trabajo se pronunció a favor de la gran mayoría de trabajadores dictaminando que la huelga no podía constituir motivo de despido. Esto se producía en presencia de una delegación sindical italiana desplazada para garantizar la resonancia internacional del caso SEAT. A la empresa, que vio cómo la

⁵² [Informe] recibido de Barcelona, 28 junio 1971, AHPCE, PSUC, Jaq. 2249; Vice-secretaría Nacional de Ordenación Social: *Notas informativas*, 17 y 18 mayo 1971, AGA, Sindicatos, c. 1189. Apenas 7 de los 39 despedidos habían ingresado en SEAT antes de 1966, demostrando el cambio generacional en la componente políticamente más activa coincidente con el ingreso masivo en la fábrica de nuevo personal a partir de la segunda mitad de los años sesenta. *Datos complementarios sobre la lucha en SEAT, expuestos durante la reunión del Comité del Partido en la fábrica, el 20 de junio de 1971. Recibido de Barcelona el 28 de junio 1971*, AHPCE, Mo, c. 89.

⁵³ Sentencias de la Magistratura de Trabajo de Barcelona a los despedidos, AHCO, AF, leg. SEAT 1971; *Asamblea obrera*, 25 junio 1971; Vice-secretaría Nacional de Ordenación Social: *Nota informativas*, 7 junio 1971-29 septiembre 1971, AGA, Sindicatos, c. 1189.

Magistratura se negaba a alinearse en sus posiciones, no le quedó otra opción que valerse de la facultad de no readmitir a los delegados con el simple pago de una indemnización⁵⁴.

Respecto al año anterior ahora había muchos factores que provocaban un mayor recrudecimiento del conflicto en SEAT: el contexto político general y la solidaridad demostrada por los trabajadores de otras empresas y por los propios sindicatos italianos, con su bagaje de luchas en FIAT; además de la inminente renovación del convenio en otoño y la presión ejercida por aquellos que con la eliminación por parte de la empresa de los elementos más capaces del movimiento sindical veían confirmada su desconfianza en las posibilidades de acceder a las vías de representación previstas por el sindicato oficial⁵⁵. Sólo las vacaciones estivales y un suceso fortuito como la inundación de la fábrica retardaron la movilización por la readmisión de los compañeros despedidos.

La ocupación de la fábrica se materializó el 18 de octubre de 1971, cuando algunos despedidos consiguieron entrar en la factoría y, haciendo un recorrido por los talleres previamente estudiado por algunos miembros de la Comisión obrera, promovieron manifestaciones internas cada vez más numerosas, paralizando la producción. Después de la convocatoria de una asamblea a la que asistieron al menos 8000 trabajadores del primer turno y del rechazo de la dirección a reunirse con los manifestantes, la situación degeneró rápidamente. Para la empresa lo importante no era únicamente resolver un conflicto particularmente difícil, sino su primacía en la correlación de fuerza con los trabajadores y su supervivencia basada en el autoritarismo que había caracterizado

⁵⁴ *Asamblea obrera*, 31 agosto 1971; *Informaciones obreras*, 13 agosto 1971 y *Carta de Franco Aloia a las secretarías provinciales Fim-Fiom-Uilm*, 23 septiembre 1971, AssFimT, c. 14, leg. 1368.

⁵⁵ *El conflicto SEAT*, [1971], ALC, UGT en el exilio, leg. 434.02.57-58; *La huelga de los trabajadores de SEAT suplemento a La batalla. Órgano de UGT*, junio 1971, ALC, UGT en el exilio, leg. 434.02.272-274.

los veinte años anteriores. La auténtica batalla con la policía que había sido llamada para desalojar a un millar de ocupantes, prosiguió hasta la tarde, ocasionando algunos heridos uno de los cuales (Antonio Ruiz Villalba) murió días más tarde⁵⁶. La ocupación y las huelgas de las dos semanas siguientes y de finales del año tuvieron inmediatas e importantes consecuencias. El clima creado condicionó en gran manera el desarrollo de las negociaciones para la renovación del convenio. Como ya había ocurrido en junio, los cuadros de la Comisión obrera –en el caso que hubiese quedado alguno– se vieron arrollados por los acontecimientos. Empujados por la base hacia una posición intransigente acabaron por cometer un grave error de valoración. Se acordó rechazar la última oferta de la contraparte en nombre de reivindicaciones que si bien formaban parte del programa electoral eran difícilmente alcanzables y comportaban una nueva y extenuante movilización. De esta manera y en su propio interés la empresa pudo cerrar el conflicto en breve tiempo ya a comienzos de febrero, solicitando la intervención del Ministerio de Trabajo, que aplicó por primera vez en SEAT su Norma de obligado cumplimiento imponiendo condiciones salariales peores incluso que las que se habían conseguido hasta la ruptura de las negociaciones⁵⁷.

⁵⁶ Jefatura superior de policía de Barcelona: *Nota informativa*, 18 noviembre 1971, AGCB, Correspondencia (copia en AHCO); Vicesecretaría Nacional de Ordenación Social: *Notas informativas*, 18 octubre 1971-12 diciembre 1971, AGA, Sindicatos, c. 1188; *Nota informativa sobre la situación de SEAT al día 2 noviembre 1971 y sus orígenes*, AINI, AC, c. 65; *Asamblea obrera*, 20 octubre 1971. Véase también AHCO. *Col·lecció Biografies Obreres*. Entrevista a Consuelo Moreno Monterroso, 1999.

⁵⁷ La plataforma reivindicativa preveía un aumento de 3500 pesetas mensuales para todas las categorías y las 40 horas semanales, correspondientes a 1605 horas al año. En el momento de la ruptura de las negociaciones la empresa ofrecía para el obrero de tercera categoría un aumento de 1295 pesetas mensuales por 2085 horas anuales. De hecho, la Norma de obligado cumplimiento fijó un aumento para el obrero de tercera categoría de 1149 pesetas mensuales y dejó invariables las 2.105 horas de trabajo anuales. *Asamblea obrera*, 1 noviembre 1971; *Actas de la Comisión deliberante del convenio sindical de SEAT*, 18 noviembre 1971-14 enero 1972 y 29 septiembre 1972-2 octubre 1972, AGA, Sindicatos,

Policía a caballo, preparada para entrar en la fábrica ocupada. 1971



Fuente: AHCO

A pesar de la existencia de una legislación tan desequilibrada a favor de la empresa, que en última instancia podía contar con la intervención del gobierno, estaba claro que la línea adoptada por los activistas de la Comisión obrera de SEAT ponía en evidencia ciertos límites en su visión global de los problemas y de la estrategia a adoptar. De hecho, en el ámbito de un sistema de relaciones industriales que amenazaba con llegar a un resultado nulo, el mejor logro, al menos en términos cuantitativos, fue la readmisión de más de 250 trabajadores despedidos

c. 6701; VII convenio colectivo SEAT, *Síntesis peticiones de la representación social y Resolución de la Dirección general de trabajo*, 4 febrero 1972, AINI, c. 5012.

después de la ocupación. Por otra parte, la estrategia de la empresa encaminada a desarticular el movimiento obrero con continuas olas de despidos se reveló más infructuosa que nunca por el mecanismo lesivo para la normalidad productiva que había desencadenado. Si bien es cierto que la demostración de fuerza cualitativamente más significativa —la relativa a los delegados despedidos en junio de 1971— de momento acabó a favor de la dirección, globalmente el ciclo de movilizaciones acontecidas a lo largo del año acabó repercutiendo en las cuentas económicas y financieras al final del ejercicio. Después de años de éxitos logrados gracias a la protección del INI, al auxilio de FIAT y al control ejercido sobre los trabajadores, los accionistas constataron no sólo la falta de aumento de la producción si no incluso la pérdida del 15% de beneficios respecto al año anterior.

Entonces quedó claro también para los directivos que los planes de expansión y la contención de las protestas no podían prescindir de la reformulación del organigrama empresarial y de mayor atención a los problemas organizativos de la fábrica. Considerando estas exigencias, a comienzos de 1972 SEAT se dotó de una estructura de funcionamiento más articulada y menos jerárquica. La consecuencia más relevante fue la creación de una segunda dirección general en Barcelona, con funciones exclusivamente de coordinación de la producción y encomendada a un ingeniero (Javier Clúa Domínguez) que significativamente no fue reclutado entre el personal militar⁵⁸. Después de los tumultuosos acontecimientos de 1971, por un momento parecía que tales decisiones eran coherentes con la intención de mantener una relación de mayor colaboración con el personal. En este sentido de todos modos se observaba que la negociación de la renovación del convenio en otoño de 1972 volvía a los cauces de normalidad especialmente anhelados por la empresa, que hizo todo lo posible para neutralizar uno de los potenciales catalizadores de conflictividad en la fábrica, la negociación colectiva. Por otro

⁵⁸ *Informe económico-financiero al balance a 31 diciembre 1972 de la SEAT*, AINI, c. 5159; *Revista de empresa SEAT*, febrero 1972.

lado, el restablecimiento de la producción y de los beneficios durante 1972 y la perspectiva de lograr una capacidad diaria de 1900 vehículos fueron las premisas de una estrategia negociadora que la dirección planteó en el binomio de mayores concesiones en el terreno salarial a cambio de la renuncia parcial a la reducción de las horas anuales de trabajo. Considerando incluso los vínculos que el sistema vigente imponía a la negociación puede atribuirse a esta postura la firma en menos de un mes de uno de los mejores convenios de los últimos tiempos para ambas partes⁵⁹.

En el balance de aquellos años, el buen resultado de la negociación representó un «oasis» en medio de la creciente conflictividad obrera que desde 1973, año que registró el mayor número de horas de trabajo perdidas desde 1966, venía agobiando los tímidos y tardíos propósitos de apertura de la empresa. La dirección, no obstante, siguió recurriendo ampliamente al despido para decapitar a los cuadros de la Comisión obrera al tiempo que las consiguientes movilizaciones para su readmisión se añadían de forma cada vez más estable a la movilizaron general contra las facetas más autoritarias de un régimen político en avanzado estado de descomposición. A comienzos de 1973, con la confirmación del Tribunal Supremo del veredicto favorable a los trabajadores emitido por la Magistratura de Trabajo de Barcelona la dirección debió readmitir a los tres enlaces despedidos en 1971. Por diversas razones fue una victoria cargada de significado. En primer lugar satisfacía las muestras

⁵⁹ La dirección de SEAT obtuvo que el convenio tuviese duración bianual y que las horas de trabajo anuales sólo sufriesen una ligera disminución de 2.105 a 2.073 para 1973 y de 2041 para 1974. En cambio, un obrero de tercera categoría obtuvo un aumento salarial de 2.845 pesetas mensuales, que aunque no satisfacía totalmente la petición de aumento de 3.500 pesetas, significaba un incremento superior al 30% respecto a la Norma de obligado cumplimiento de pocos meses atrás. Estaban previstas dos revisiones salariales (enero y julio 1974), en base al índice del coste de la vida más un 50%. *Plataforma que se somete a la discusión de todos los trabajadores de SEAT*, septiembre 1972, AHCO, SEAT, c. VIII-1. *Actas de la Comisión deliberante del convenio sindical de SEAT*, 29 septiembre 1972-25 octubre 1972, AGA, Sindicatos, c. 6701; *VII Convenio sindical de SEAT*, AGA, Sindicatos, c. 6702.

de solidaridad que se habían multiplicado en los talleres durante los meses anteriores, tan numerosas que dejaron en segundo término la renovación del convenio. Además se premiaba la determinación mostrada por los tres delegados al rechazar repetidamente la indemnización ofrecida por la empresa, manteniendo su voluntad de volver a ocupar su lugar como representantes sindicales, resultado de las últimas elecciones. Finalmente, en las motivaciones de la sentencia existía el reconocimiento oficial de que las «fricciones» entre capital y trabajo constituían condiciones sin las que no podía concebirse la auténtica representatividad sindical⁶⁰.

La resuelta actitud de los tres delegados para mantener sus derechos se asoció a la ola de protestas que hubo en la ciudad a comienzos de abril de 1973, a consecuencia de la muerte a manos de la policía de un obrero de una empresa de construcción, la última en el tiempo de una serie de muertes producidas en conflictos laborales en todo el país. En este ambiente exacerbado, el comunicado de la empresa de retener una cuota destinada al fondo de la seguridad social bastó para provocar nuevos paros de la producción en diversos talleres. La reacción de la dirección no se hizo esperar: se acordaron cinco días de cierre y la suspensión temporal de trabajo para todos los empleados. Además, como dos años antes, fueron despedidos 35 trabajadores entre los que había un vocal del Jurado, dos de los enlaces recién readmitidos y otros tres colegas suyos⁶¹.

Las muestras de solidaridad con los despedidos, tanto en la fábrica como en los alrededores de la sede del tribunal, obligaron al juez a aplazar cuatro veces el juicio. Si bien es cierto que al final muchos

⁶⁰ Sentencia de la Magistratura de Trabajo nº 8 de Barcelona, *expedientes 1.550-52/1971*, 17 noviembre 1971 y Sentencia del Tribunal supremo, 11 noviembre 1972, AHCO, SEAT, c. VIII-1 (copias); *Asamblea obrera*, 12 febrero 1973.

⁶¹ Gilaberte Herranz, Silvestre; Zamora Terrés, Juan, *Le lotte operaie...*, op. cit., pp. 298 y ss.; *Los cargos sindicales de SEAT se dirigen a los trabajadores, a la opinión pública nacional e internacional* [1973], AssFimT, c. 15, leg. 433.

trabajadores aceptaron la indemnización de la empresa, quedaba claro que el suceso representaba un paso adelante en la lucha por los derechos sindicales y políticos. Por su parte, el sindicato oficial criticaba a la Magistratura de Trabajo de Barcelona por sus sentencias favorables a los trabajadores de la provincia, que a su parecer no hacían más que agudizar la creciente conflictividad; a su vez, el vocal y uno de los enlaces despedidos seguían en su batalla por modificar la legislación relativa a las relaciones laborales. Ambos trabajadores no sólo siguieron manteniendo una postura de firme rechazo de la indemnización si no que en mayo de 1974 elevaron una denuncia formal al presidente del gobierno, Arias Navarro, contra el artículo 103 de la Ley de procedimiento laboral que permitía a las empresas el uso de la misma⁶².

Su vicisitud tenía como fondo un marco político general cada vez más oscuro. En diciembre de 1973 el almirante Carrero Blanco, en aquel entonces presidente del gobierno y probable sucesor de Franco, fue asesinado por ETA y se celebraba el mayor proceso contra dirigentes de CCOO de Madrid, que concluyó con graves condenas para los imputados (proceso 1001). En marzo de 1974 era ejecutado el anarquista Puig Antich por el procedimiento de garrote vil. Las graves crisis política y económica se iban juntando progresivamente, justo cuando SEAT se hallaba a las puertas del vencimiento del convenio, previsto para finales de 1974. Entre el final de aquel año y comienzos de 1975 maduró el mayor conflicto de SEAT después del que había culminado con la ocupación de la fábrica en 1971. En el mes de julio de 1974 la movilización adquirió el aspecto de un movimiento de solidaridad a favor de algunas empresas cercanas a SEAT expresada con paros intermitentes; siguió en octubre, en ocasión del tercer aniversario de la muerte del obrero asesinado por la policía durante la ocupación de la fábrica, pasando por las detenciones acaecidas a principios del mismo

⁶² *Carta de A. Alonso Morales y J. Marín Martínez*, 8 mayo 1974, AHCO, SEAT, c. VIII-1.

mes durante una reunión en los alrededores de Barcelona⁶³. Las negociaciones para la renovación del convenio se iniciaron a finales de octubre pero quedaron encalladas a principios de noviembre, cuando ante las demandas de mejoras salariales la dirección presentó un documento oficial en el que se anunciaban cortes en la producción previstos para los primeros meses de 1975 a causa de la coyuntura económica. De súbito a los trabajadores les falló el suelo bajo los pies y en pocos días las reivindicaciones, que hasta el momento estaban vinculadas al contexto de crecimiento en curso desde los años sesenta, cambiaron rápidamente de sentido. A demandas de carácter «pro-activo» (mejoras salariales, reducción del horario laboral, etc.) se sumaron otras de carácter «reactivo» (defensa del puesto de trabajo y de la retribución vinculada al mismo) derivadas de la toma de iniciativa de la empresa⁶⁴.

A los trabajadores no les quedó más remedio que denunciar ante la sede del Ministerio de Trabajo la subordinación de la empresa a FIAT, que impedía la ampliación de las exportaciones de SEAT, así como la actitud del gobierno que, después de años de apoyo y protección acababa de publicar los decretos Ford, sancionando el retorno al mercado español de la multinacional americana. Continuaba el ataque contra la falta de una verdadera defensa de los intereses de los trabajadores y la petición de la dimisión del Jurado, vista su posición subordinada a la empresa en un momento tan delicado⁶⁵. La reducción de los márgenes de negociación no permitió que se repitiesen los resultados positivos de

⁶³ [Cronología del conflicto en SEAT, 1974-76], AHCO, CV, leg. Documentos SEAT.

⁶⁴ Tilly, Charles. *From Mobilization to Revolution*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall, 1978.

⁶⁵ *Informe técnico presentado por los trabajadores de la S.E. de Automóviles de Turismo s.a.*, 29 noviembre 1974, AHCO. El documento fue objeto de un seminario celebrado en Turín en 1975, que renovaba los vínculos entre los representantes de los obreros pertenecientes a CCOO y los miembros de las federaciones metalúrgicas de FIAT. Véase Istituto Gramsci Piemontese. *Crisi economica e lotte operaie nel rapporto SEAT-FIAT. Atti del seminario tra economisti e operai spagnoli e italiani tenutosi a Torino il 7-8 marzo 1975*. Turín: Musolini, 1975.

ASAMBLEA OBRERA

Nº 122 25 de noviembre de 1974 ORGANO DE LOS TRABAJADORES DE SEAT 5 Ptas.

NUESTRA UNIDAD: GARANTIA de VICTORIA!

IMPORTANTES VICTORIAS CONSEGUIDAS SIN NINGUN DESPIDO!

Compañeros, nuestra lucha no ha terminado! Nuestras reivindicaciones siguen pendientes, nuestros compañeros están aún encarcelados! Pero en estos momentos de aparente pausa es necesario también que miremos atrás, que seamos conscientes de lo que hemos hecho éstas últimas semanas y de lo que hemos conseguido. Sólo así tendremos más fuerza para continuar, para imponer nuestros derechos!

Nuestra lucha reivindicativa y solidaria arranca ya en el verano en apoyo de ELSA y de la HUELGA GENERAL del Bajo Llobregat, sigue por nuestra plataforma de los 18 puntos, por la libertad de los detenidos en San Cugat. El 18 de octubre fue una jornada obrera de gran fuerza y combatividad en homenaje de lucha a nuestro compañero asesinado, ANTONIO RUIZ VILLALBA. Y ante la provocación de la empresa que se negaba a discutir el convenio y a la vez presentaba expediente de crisis, fuimos a la HUELGA. El cierre de la fábrica y la sanción de 10 días no cortaron nuestras acciones. TRASLADAMOS NUESTRA LUCHA A LA CALLE! Grandes ASAMBLEAS en las puertas de factoría con hasta más de 7.000 trabajadores, grandes MARCHAS pacíficas, serenas, firmes, en la calle, de hasta 16.000 obreros, grandes ASAMBLEAS con OCUPACION del centro de la ciudad, especialmente en Pl. Cataluña, MARCHAS por localidades y barrios obreros, por delante de las fábricas,... llevamos la explicación de nuestra lucha a todos los rincones de Barcelona y comarca!

Logramos, por primera vez en SEAT!, la plena incorporación de TECNICOS y ADMINISTRATIVOS, que desarrollaron su acción precisamente cuando los trabajadores de taller estábamos ya en la calle sancionados.

Estos días existe satisfacción y a la vez indignación en la fábrica. Y es justa la indignación porque el resultado conseguido es insuficiente. Sin embargo es necesario tener claro que con nuestra acción hemos obtenido unas primeras e importantes victorias. El gobierno y la empresa tuvieron que ceder en el EXPEDIENTE DE CRISIS y en el LAUDO más de lo que la SEAT pretendía: de momento, en el expediente de crisis hemos obtenido garantía para los puestos de trabajo de todos y garantía de nuestros salarios. En el laudo, en un laudo dictado en el marco de una "crisis", aumentan nuestros salarios efectivos por encima de lo que la empresa quería.

Hemos conseguido también la DIMISION de los jurados y demás cargos sindicales. Ahora se trata de lograr que se haga efectiva, Y NUEVAS ELECCIONES!

Otra muy importante victoria ha sido la enorme simpatía que nuestra lucha ha despertado. En la calle lo hemos comprobado! Gran solidaridad en los barrios obreros, en toda Barcelona y comarca. Esta solidaridad ha pesado también a favor nuestro en las conquistas obtenidas. Se ha traducido en numerosas asambleas y documentos de apoyo (sólo algunos han salido en la prensa), en paros, en solidaridad económica (de la que informaremos en el proximo boletín). Y al calor de nuestra lucha, del apoyo a ésta, se han desarrollado grandes acciones que han obtenido grandes victorias en otras empresas. Así ha sucedido en OLIVETTI (HUELGA y OCUPACION, imposición del reconocimiento de 4 trabajadores elegidos por toda la fabrica para incorporarse a la comisión deliberadora del convenio en calidad de "expertos"), PECEA (HUELGA y OCUPACION de la central electrica, imposición de un plus de 5.000 ptas. mientras se comienza a negociar el convenio), EL NOTICIERO (primera HUELGA en un periódico durante todos estos años de dictadura, que impide su salida a la calle!),... Estas grandes luchas y victorias son en parte también VICTORIAS nuestras, así como el mayor nivel de combatividad de estos días en MAQUINISTA, HARRY WALKER, CUMBRE, SIEMENS, TEXTIL, CONSTRUCCION (donde saludamos particularmente la lucha de los trabajadores de las obras de la SEAT en Martorell!),...

A LA VUELTA A LA FABRICA hemos desarrollado una gran semana de lucha. ASAMBLEAS diarias, huelga, paros coordinados controlados, en exigencia de la LIBERTAD de nuestros compañeros detenidos: ISABEL LOPEZ, JAVIER VILLACORTA, ANDRES MATAMOROS y JOSE VICENTE SABATE (jefe de equipo del T.4). Ha sido la más importante acción desarrollada en SEAT en apoyo de unos compañeros encarcelados. La lucha por su libertad continuó hasta que estén con nosotros!

Policía en la espera de un cortejo de trabajadores de SEAT. 1975



Fuente: AHCO

1972, mientras que la renuncia de la empresa a dialogar con una comisión elegida por los trabajadores, que hubiese desbancado al Jurado, llevó a una situación en la fábrica en la que los aspectos de excepcionalidad superaban ampliamente los de normalidad productiva. Lo que inició la movilizaron generalizada fue la Decisión arbitral obligatoria, que establecía condiciones salariales alejadas de las que se reivindicaban, y la decisión de la empresa de cerrar el establecimiento a principios de noviembre⁶⁶. Las cifras de un conflicto que se extendió por las calles de la ciudad hablan por sí solas. Al final de la fase más aguda de la agitación, a mitades de enero de 1975, se contaban diversas detenciones, 40.000 sanciones disciplinarias y casi 500 despedidos sobre un total de 30.000 empleados⁶⁷.

En abril de 1975, mientras la mitad de los despedidos lograba la readmisión, el consejo de administración de la empresa informó a los accionistas que las ganancias conseguidas en 1974 habían caído a menos del 30% respecto al anterior ejercicio. No se trataba simplemente de afrontar un resultado económico negativo a causa de un año especialmente difícil en lo referente a la producción y a las relaciones industriales. La sensación de que los elementos de ruptura superaban a los de continuidad se confirmó al conocerse los resultados de las elecciones sindicales celebradas en junio para renovar la totalidad de los delega-

⁶⁶ El laudo del Ministerio de Trabajo de duración anual preveía para 1975 aumentos salariales vinculados al coste de la vida (establecido en el 10%) más 14.000 pesetas anuales para todas las categorías. Considerando que en el momento de su promulgación la retribución mensual de un obrero de tercera categoría era de 15.810 pesetas, el resultado final era de 18.390 pesetas mensuales, ante las 21.000 reivindicadas por los trabajadores. Mientras que el número de horas de trabajo anuales pasaba de las 2.041 de 1974 a 2.002 en 1975. *Resolución de la Dirección general de trabajo, 16 noviembre 1974; SEAT. Memoria y balance, ejercicio 1974.*

⁶⁷ [Cronología del conflicto en SEAT, 1974-76], AHCO, CV, leg. Documentos SEAT. OSE. Secretariado de asuntos sociales: *Notas informativas*, 2 enero 1975-15 enero 1975, AGA, Sindicatos, c. 5094; «Els treballadors de SEAT contra l'amenaça d'atur». *Treball*, 12 noviembre 1974 y «La tornada a la fàbrica». *Treball*, 21 enero 1975; Silvestre Gilaberte Herranz; Zamora Terrés, Juan. *Le lotte operaie...*, op. cit., pp. 353-409.

dos. Sólo fue confirmado un enlace de cada cinco y la Candidatura democrática unitaria apoyada por la Comisión obrera obtuvo 119 enlaces sobre 150 y 16 votos del Jurado sobre 18⁶⁸. Se desmoronó definitivamente una de las bases sobre las que se había sustentado la suerte de SEAT durante un cuarto de siglo, como debe ser considerado el Jurado dócil y conciliador con la dirección de la etapa anterior. No mucho más tarde también comenzó a vacilar el entendimiento con FIAT.

⁶⁸ *Ibíd.*, p. 428.

CAPÍTULO V

EL DIVORCIO DE FIAT (1976–1980)

5.1. LA CRISIS DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL Y LAS DIFICULTADES DE SEAT

Los dos apartados siguientes intentan explicar los motivos que indujeron a FIAT a renunciar a su implantación en España. Los años anteriores al divorcio de FIAT del INI, confirmado en mayo de 1980, estuvieron dominados por los efectos de la crisis económica derivada de los dos shock petrolíferos de 1973 y 1979. El incremento internacional de los precios y de la factura energética ocasionó en 1977 un pasivo de más de 5.000 millones de dólares en la balanza de pagos con el extranjero (que resultaba todavía en activo en 1973) y puso en marcha una espiral de inflación que alcanzó su punto más álgido en el mismo año (26%). Al aumento de los precios le correspondió una clara contracción de la demanda interna que interrumpió bruscamente el largo periodo de crecimiento. Los efectos de la crisis en España se veían además agravados por, como mínimo, dos problemas específicos. El primero era una estructura económica basada en el que se ha llamado «capitalismo corporativo»¹ y clientelar heredado

¹ Fuentes Quintana, Enrique. «Tres decenios largos...», op. cit., p. 36.

de épocas anteriores, cuya rigidez acababa por repercutir negativamente sobre la asignación de los ya escasos recursos. El segundo consistía en la precariedad política innata a la transición al post-franquismo, que desde el asesinato del posible sucesor de Franco, el almirante Carrero Blanco, pasó por la muerte del dictador y vio cómo se sucedían cinco gobiernos entre 1973 y 1977, invalidando su propia capacidad de asumir medidas restrictivas y difíciles decisiones anticíclicas sobre política económica, al menos hasta la estipulación de los pactos de la Moncloa. Al contrario de otros países, el clima de incertidumbre y de gran agitación social obligó al sindicato oficial a adoptar una política salarial en la que los aumentos se calculaban dando 2-3 puntos más de porcentaje respecto al índice de inflación del año anterior, alimentándola aún más. El aumento de los salarios actuó como efecto inductor de la crisis, sumándose a los costes energéticos y de las materias primas y provocando funestas consecuencias también en el plano ocupacional. Algunas empresas se vieron obligadas a cerrar sus puertas y otras debieron revisar los planes industriales o sustituir el factor trabajo por capital. De hecho, entre 1979 y 1982 el índice de paro pasó del 9 al 16% del total de la población activa².

Los más afectados fueron especialmente los sectores de bienes de consumo duraderos, en particular del automóvil, caracterizados por la gran elasticidad de la demanda y sensibles a las variaciones de los diversos factores del mercado. Se registró un fuerte aumento del precio de la gasolina (130% entre 1976 y 1980) y del coste de los vehículos (215% entre 1973 y 1980), la permanencia de un impuesto «de lujo» no inferior al 17% sobre el precio de fábrica, que por otra parte no se veía correspondido con una adecuación significativa de la red de carreteras, que entre 1960 y 1980 aumento algo más de un décimo³. Este cuadro se

² Rojo, Luis Ángel. «La crisis de la economía española, 1973-1984». En Nadal, Jordi; Carreras, Albert; Sudrià, Carles (eds.). *La economía española...*, op. cit., p. 196.

³ Castaño, Cecilia. *La industria...*, op. cit., pp. 127 y 202; SEAT. *Memoria y balance, ejercicio 1980*; Gómez Mendoza, Antonio. «Transportes y comunicaciones». En Carreras, Albert (coord.). *Estadísticas históricas de España. Siglo XIX-XX*, Fundación Banco Exterior, Madrid 1989, pp. 303-304.

completa con las primeras señales de saturación del mercado nacional que hasta el momento había supuesto la mayor salida de la producción de SEAT y del resto de empresas españolas (un coche cada cinco habitantes en 1980 frente a los cien de veinte años antes)⁴.

Por parte de la oferta, la crisis influyó negativamente en los costes de producción (cuadro 4A), mientras que ciertas características del sector del automóvil agravaron posteriormente la situación. El número de fabricantes resultó excesivo, los niveles de productividad no siempre eran elevados y las economías de escala estaban basadas en largas series de modelos anticuados, a causa de la dependencia tecnológica respecto a las empresas extranjeras⁵. El único legado del pasado relativamente favorable a SEAT era la limitación de las importaciones (4% de las matriculaciones en 1979)⁶, pero por otra parte la nueva filial de Ford, a la que el gobierno había dado luz verde en 1972 durante la fase expansiva de aquellos años, se llevaba una buena parte del mercado, aumentando el nivel de competitividad entre las marcas presentes en el país (SEAT, Ford, FASA-Renault, Citroën-Hispania y Barreiros, adquirida por Talbot en 1979). Las dificultades específicas de SEAT se inserían en este contexto. En efecto, seguía perdiendo relevancia el segmento de vehículos de baja potencia en el que la empresa había basado su éxito, mientras la contracción de la matriculación total a partir de 1978 causaba molestias a las confiadas expectativas basadas en el restablecimiento del mercado interno. Esta recesión impuso a la empresa de Barcelona un cambio decisivo en su estrategia comercial reforzando las exportaciones de tal modo que en 1980 consiguieron igualar las ventas en el mercado interno. Pero los problemas organizativos y financieros derivados de esta opción fueron algunas de las concausas del colapso de la empresa a finales del decenio.

En el intento de ganar cuotas del mercado interior y de hacer frente

⁴ SEAT. *Memoria y balance, ejercicio 1981*.

⁵ Bueno Lastra, Juan; Ramos Barrado, Antonio. *La industria...*, op. cit., pp. 91-112.

⁶ Castaño, Cecilia; Cortés, Gonzalo. «Evolución del sector...», op. cit., p. 149.

a los desafíos competitivos de los mercados extranjeros, SEAT tuvo que adoptar medidas enérgicas para la renovación de la gama de vehículos especialmente en el segmento de alta cilindrada, en el que la empresa tenía menor implantación. Esto a su vez supuso ingentes esfuerzos logísticos y financieros para reestructurar las instalaciones al tiempo que los nuevos modelos nunca tuvieron una tirada suficientemente alta. Si entre 1966 y 1974 SEAT apenas había producido cinco modelos base (es decir, casi uno cada dos años), entre 1975 y 1980 lanzó cuatro (casi uno por año), sólo uno de los cuales alcanzó los 50.000 ejemplares en 1980⁷. La empresa se esforzó para aumentar el nivel de automatización de la fábrica de Barcelona, especialmente en las cadenas de inicio y final del ciclo productivo y para afrontar la progresiva antigüedad de sus instalaciones (en 1979 el valor de las que tenían menos de tres años representaba el 25% del total de lo inmovilizado en capital fijo ante el 46% de 1973)⁸. En particular, en los talleres de prensas y pintura ya en 1976 se aplicaron dispositivos de traslado automático de las piezas y de planificación computerizada del flujo productivo y dos años más tarde aparecieron los primeros robot tal y como hacía FIAT en Italia. La reorganización de los talleres y la descongestión de la fábrica original comportaron el traslado y la modernización de algunas secciones a un nuevo establecimiento en Martorell, en los alrededores de Barcelona, que entró en funcionamiento en 1976⁹.

Pero la política basada en grandes y frecuentes inversiones en capital fijo y en la producción a gran escala se enfrentó a la dura realidad de los mercados en contracción. Se encalló definitivamente el círculo virtuoso que hasta ahora se había basado en la colocación en el mercado interior de un elevado número de vehículos poco diferenciados entre sí para garantizarle a la empresa buenos márgenes de beneficios. Por otra

⁷ SEAT, *Memoria y balance, ad annos*.

⁸ INI. Subdirección de Recursos Financieros, Suplemento a *Boletín de Información Financiera*, nº 204, 1978.

⁹ SEAT. *Memoria y balance, ejercicios 1976, 1978 y 1979*.

parte —como indicaban los informes anuales de aquella época— además no era posible descargar los mayores costes en el precio de los vehículos a riesgo de provocar una ulterior atonía de la demanda interna. También debían mantenerse bajos los precios de los vehículos en el extranjero dado que la revaluación de la peseta en 1979 respecto a la moneda de los demás países erosionaba el poder adquisitivo de los mismos¹⁰.

Esta situación que estaba llevando a la infrautilización de las instalaciones (del 81 al 67% de su capacidad teórica entre 1973 y 1977)¹¹ y a una peligrosa exposición financiera se agravó con la compra en 1975 de una tercera instalación en Pamplona, a la que la empresa se vio presionada por el gobierno, preocupado por las posibles consecuencias sociales de la liquidación de la empresa AUTHI propietaria de la misma. Este era un esfuerzo al que ya en 1969 FIAT se había opuesto firmemente cuando surgió la eventualidad que SEAT encabezase un grupo para adquirir la mitad de las acciones de AUTHI a fin de evitar que la empresa inglesa British Leyland Motor Corporation tomase tal iniciativa.

A distancia de unos años, cuando una parte del gobierno parecía definitivamente orientada a la apertura al capital norteamericano, como demuestran los *decretos Ford* de 1972, la historia se repetía. Pero esta vez estaba involucrada la casa General Motors, líder mundial del sector y competidor mucho más peligroso que British Leyland. De hecho, un estudio reciente sobre este asunto parece confirmar que la adquisición de la AUTHI, en quiebra y con suspensión de pagos, por parte de SEAT, además de los problemas laborales, fue el resultado de un pacto con el gobierno a cambio del veto al establecimiento en España de General Motors a través de la adquisición de AUTHI¹². Algo que a pesar de la compra de AUTHI por parte de SEAT, ésta no pudo evitar, porque al

¹⁰ SEAT. *Memoria y balance, ejercicios 1978 y 1979*.

¹¹ INI. Subdirección de Recursos Financieros, Suplemento a *Boletín de Información Financiera*, nº 204, 1978.

¹² *Anexo a la carta de SEAT a AUTHI de fecha 1 de julio de 1975 en contestación a la*

cabo de cuatro años General Motors obtuvo la autorización del gobierno para instalarse en Zaragoza. Aparte de las inversiones necesarias para la reconversión de los talleres de Pamplona y de las dificultades logísticas derivadas de la lejanía de la fábrica de Barcelona, SEAT debía hacerse cargo de más de mil trabajadores de AUTHI precisamente cuando la coyuntura imponía un aumento de la productividad de los empleados y el recorte de los costes de personal.

La vicisitud relacionada con la sociedad Navarra era el ejemplo más significativo de los vínculos impuestos a FIAT por el «compromiso de gobierno» suscrito con el INI¹³. La condición de empresa con participación estatal había garantizado durante décadas una protección especial a SEAT por parte del gobierno a cambio del soporte técnico de FIAT; pero esto hacía ahora más problemática la reorganización de la plantilla, a causa de la sensibilidad del ejecutivo hacia los problemas de orden público que vendrían derivados por la misma, tanto de SEAT como de AUTHI. Sin olvidar que el *affaire* AUTHI y la posterior autorización a General Motors posiblemente contribuyeron a que se mermase el compromiso pluridecenal entre la FIAT y el INI. Mientras tanto, durante la segunda mitad de los años setenta se rompió la situación de pleno empleo registrada hasta el momento. En efecto, entre 1975 y 1980 la población ocupada disminuyó de 12.758.000 a 11.746.000 unidades, pasando del 96 al 88% del total de la población activa¹⁴. La producción de SEAT por empleado acabó disminuyendo mientras el coste de personal seguía aumentando en términos absolutos y relativos hasta alcanzar un índice del 32% sobre la facturación en 1978 (cuadro 3A).

Globalmente, el conjunto de factores enumerados hasta ahora y en

suya de igual fecha, AINI, AC, c. 65; *Sindicato de accionistas de SEAT*, reunión del 23 de junio de 1969, AINI, c. 41; SEAT, *Un cuarto de siglo*, 1976; Catalán, Jordi. «La primera crisis...», op. cit.

¹³ Pardi, Tommaso. «An agenda for a new Gerpisa group: exploring the notion of compromise of governance» (second part). *GERPISA lettre*, nº 176, 2004, p. 5.

¹⁴ Myro Sánchez, Rafael. «La evolución...», p. 1237.

última instancia la diversa evolución de costes y ganancias durante la segunda mitad del decenio explican los pésimos resultados económicos, con una pérdida de más de 20 millones de pesetas en 1980. Ante esta caída vertical de los beneficios se planteó con extrema urgencia la cuestión de la futura estrategia de producción y del propio arreglo corporativo. Por un momento parecía que las vicisitudes de FIAT y SEAT seguirían el camino que habían recorrido juntas durante treinta años. A fin de relanzar el destino de la empresa, en la primavera de 1979 el INI y la sociedad turinesa estipularon un acuerdo en base al que se alcanzaría la total homologación de producto entre FIAT y SEAT, iniciándose la fabricación de los modelos en España al tiempo que eran lanzados en Italia. El proyecto industrial preveía la asignación de la astronómica cifra de 50.000 millones de pesetas y el aumento del capital social de 6.000 a 18.000 millones de pesetas en dos años, otorgando a la empresa turinesa la facultad de suscribir una amplia mayoría accionarial en SEAT¹⁵.

La estipulación del contrato coincidía sin embargo con la nueva recesión de los mercados internacionales a consecuencia de la segunda crisis petrolífera y con la cada vez mayor competencia de las empresas japonesas, además de la vuelta a España de General Motors, después de cuarenta años de ausencia (Decreto 4 abril de 1979). Finalmente, estaban las enormes dificultades que durante 1980 atenazaban a la sociedad turinesa que se hallaba, para decirlo como Castronovo «a punto de naufragar»¹⁶. La sociedad había padecido en sus filas la fase más aguda del terrorismo, con el homicidio en septiembre de 1979 del ingeniero Carlo Ghiglieno. A mitades de 1980, la caída de la demanda mundial dejó en los almacenes millares de coches sin vender, al tiempo

¹⁵ *Informe resolución de la sección sindical de CCOO. SEAT ante las negociaciones INI-FIAT-SEAT*, 26 de mayo de 1979 y *Comunicado conjunto de FIAT y el INI*, 11 de junio de 1979, AHCO, SEAT, c. VIII-2. SEAT. *Memoria y balance, ejercicio 1979*.

¹⁶ Castronovo, Valerio. *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana*. Milán: Rizzoli, 1999, p. 1503.

que el anuncio de colocar a algo menos de 80.000 empleados en el fondo de desempleo provocó uno de los más duros enfrentamientos con el sindicato desde la posguerra¹⁷. A finales de año el Grupo Auto de FIAT registró un endeudamiento de más de 3.000 billones de liras, el 42% de su facturación¹⁸.

La crisis internacional y los problemas internos obligaron a FIAT a tomar una serie de decisiones que perjudicaron la relación privilegiada con España, a favor de mercados más prometedores: en 1980 toda la producción del popular modelo 126 se concentró en la polaca Fabryka Samochodow Malolitrażowych, mientras que en Brasil los mecanismos inflacionarios desencadenados por la crisis del petróleo aumentaron los requisitos financieros precisos para el éxito del proyecto iniciado en 1973 por FIAT Automovéis, al servicio de la gran demanda de 150 millones de habitantes¹⁹. Así se explica también la decisión de FIAT de desistir de la ampliación del capital social de SEAT en 1980, desvinculándose del futuro de la sociedad española. La larga negociación con el INI acabó definitivamente en 1981 con la cesión al instituto estatal de la totalidad del paquete accionario de la casa italiana (36%)²⁰. Después de hacerse cargo de las deudas de SEAT el instituto público cedería el control técnico de la sociedad (1982) y más tarde también el financiero (1986) a Volkswagen, el otro coloso europeo del automóvil, hasta el momento ausente en España²¹.

¹⁷ Ibídem, cap. 31 y 32.

¹⁸ Volpato, Giuseppe. *FIAT Auto...*, op. cit., p. 201.

¹⁹ Volpato, Giuseppe. «Il processo di internazionalizzazione...», op. cit., pp. 390 y ss.

²⁰ SEAT. *Memoria y balance, ejercicio 1981*.

²¹ González de la Fe, Pedro. *SEAT: fundación...*, op. cit.

5.2. EL OCASO DEL MODELO FRANQUISTA DE RELACIONES INDUSTRIALES

A fin de reconstruir el contexto y los motivos que llevaron a la ruptura entre FIAT y el INI no es menos importante la evolución del marco político de la segunda mitad de los años setenta. A causa de la crisis económica y del diferente marco político posterior a la muerte de Franco en 1975, perdió eficacia el aparato normativo-institucional franquista relativo a las relaciones laborales, que había acompañado y favorecido el proceso de introducción en España de sistemas de trabajo de tipo fordista. Después del fracaso de los dos gobiernos presididos por Arias Navarro (1975-76) vinculados aún al franquismo, los de Suárez (1976-79) llevaron a cabo reformas del sistema político, con la institución de las Cámaras electivas, la amnistía para los delitos políticos, la legalización de los partidos y las elecciones con sufragio universal en 1977; mientras que en 1978 se firmó la nueva constitución democrática. Pero el proceso de transición democrática también estuvo acompañado de no pocos episodios cruentos, los más significativos entre finales de 1976 y comienzos de 1977 fueron: el secuestro del presidente del Consejo de Estado por parte de la organización terrorista de extrema izquierda GRAPO y la matanza en Madrid de abogados laboristas vinculados a CCOO. En febrero de 1981 un intento de golpe militar, con perfiles aún no completamente esclarecidos, pareció precipitar a España a una crisis de consecuencias imprevisibles para la superación del franquismo. Estos años vieron, en fin, el fuerte aumento generalizado de la conflictividad obrera en relación al periodo anterior.

Al caso español se ha aplicado un modelo de interpretación de la dinámica del conflicto social observado en Gran Bretaña, Francia, Italia, Alemania y Estados Unidos a partir de la segunda mitad del siglo XIX²². Según dicho modelo, el conflicto tiende a variar en función de los ciclos económicos de Kondratieff: aumenta en las fases de crecimiento

²² Screpanti, Ernesto. «Los ciclos largos en la actividad huelguística: una investigación empírica». *Historia Social*, nº 5, 1989, pp. 51-75.

y disminuye durante las de crisis; además se manifiesta con mayor intensidad en los momentos de paso de las primeras a las segundas (*turning phases*)²³. En el periodo cronológico que aquí nos ocupa, el aumento de la conflictividad registrado en 1979 coincide bien con el momento de paso económico o con un alto grado de politización de las huelgas debido al proceso de transición política.

Lo que caracterizó este periodo en lo relativo a las relaciones sindicales fue sobre todo la crisis del modelo franquista de contratación de las condiciones de trabajo, la legalización de los sindicatos obreros en 1977 y la evolución democrática de la legislación de los derechos de los trabajadores. Respecto al primer aspecto, se advierte que en cinco años SEAT tuvo un solo convenio y cuatro resoluciones dictadas por el Ministerio de Trabajo, el doble de las que había habido desde 1959. Este dato supone un claro indicador de la ya evidente insuficiencia del sistema heredado de épocas anteriores, especialmente cuando la congelación salarial y la crisis de la empresa, pero también la fuerte carga política de ciertas reivindicaciones, redujeron el margen de negociación e hicieron necesaria la intervención directa del ejecutivo. No era una novedad que la fijación de techos salariales por parte del gobierno suponía una gran limitación de las negociaciones. No obstante un informe del sindicato oficial relativo a 1976 reconocía que las dificultades consideradas «consustanciales» a la negociación ahora se veían agravadas por las particulares condiciones «socio-económicas y políticas»²⁴, a menudo instrumentalizadas por las empresas para provocar la intervención del gobierno.

En la renovación del convenio de SEAT de 1976, la componente

²³ Babiano Mora, José; Moscoso Sarabia, Leopoldo. «Los conflictos sociales en fase depresiva ante la adopción de políticas de ajuste: el caso español». *Zona Abierta*, nº 56, 1991, pp. 121-173; Soto Carmona, Álvaro. «El ciclo largo de conflictividad social en España (1868-1986)». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, abril-junio 1991, pp. 157-179.

²⁴ OSE. Secretariado de asuntos sociales, Informe social, 27 febrero 1976, AGA, Sindicatos, c. 59f.

obrero, finalmente representativa a partir del resultado favorable de las elecciones de 1975, antepuso la readmisión del resto de los 250 trabajadores despedidos en el año anterior a cualquier instancia de carácter económico²⁵. La intransigencia de la empresa sobre este punto, hija de una postura autoritaria que ahora chocaba con la evolución del contexto político general, vino acompañada del intento de obstaculizar las reuniones promovidas por los representantes de los trabajadores. Tal postura incluso suscitó las críticas del sindicato oficial, empeñado en aquel momento en garantizarse una legitimidad cada vez más desmentida por los hechos y en dar credibilidad a las reformas en sentido progresista para el reconocimiento de algunos derechos fundamentales como el de reunión²⁶. En tal sentido iba, al menos sobre el papel, un decreto de mayo de 1975 que amplió el abanico de posibilidades ante la falta de resolución de los conflictos a nivel de empresa. En efecto, se reconocía el derecho de huelga pero se seguía manteniendo la facultad del Ministerio de Trabajo de fijar unilateralmente las condiciones laborales a través de un laudo, como sucedió en esta ocasión.

El decreto representaba el último intento del régimen franquista de reconducir a la vía de la legalidad el uso de la huelga extendido de hecho, pero también suponía el implícito reconocimiento del frecuente fracaso del sistema de negociación. Además seguía invariable la ventaja de las empresas: el laudo dictado por el Ministerio de Trabajo normalmente fijaba una retribución inferior a la del posible convenio mientras que la huelga implicaba una disminución de la producción que estaba

²⁵ *Carta de los trabajadores de SEAT al Jurado de empresa*, 29 septiembre 1975, AssFi-mT, c. 15, leg. 2184; *Acta de la reunión de la comisión de mediación sindical dentro del conflicto colectivo sindical interprovincial de la empresa SEAT*, 8 marzo 1976, AGA, Sindicatos, c. 6702.

²⁶ SEAT. Servicio de formación profesional, [Escrito de la Junta sindical de SEAT de Madrid], 22 diciembre 1975, AHCO, Jde SEAT; OSE. Secretariado de asuntos sociales, *Informe sobre diversos planteamientos que el presidente de la Junta sindical de SEAT de Madrid expone en escrito dirigido al excmo. Sr. Ministro de Relaciones Sindicales*, 6 mayo 1976, AGA, Sindicatos, c. 20755.

siendo necesaria dadas las dificultades en las ventas, sin la obligación de darles a los trabajadores la indemnización prevista en los casos de fondo de desempleo. Más allá de la marcha de cada negociación, la insuficiencia de la normativa seguía siendo motivo de descontento entre el personal de SEAT y a la larga acabó comprometiendo los planes de producción de la sociedad.

En los últimos años del decenio los márgenes de negociación se redujeron aún más a causa de las graves dificultades de la empresa y, sobre todo, por la política de saneamiento económico marcada por la austeridad. Del mismo modo que había sucedido en Italia a partir del congreso nacional de la CGIL celebrado en Roma en 1978, los Pactos de la Moncloa suscritos en octubre de 1977 por un amplio arco de fuerzas que incluía a los sindicatos obreros recién legalizados, establecieron que el crecimiento de los sueldos estaría vinculado por decreto a la inflación prevista. De hecho, excepto en la estipulación del convenio de 1978, no fue posible evitar la intervención del Ministerio de Trabajo en ninguna otra ocasión.

La crisis económica de fines del decenio también marcó un momento crucial para los modos de gestión de la mano de obra y de regulación de los sistemas de incentivación salarial asociados al paradigma fordista. En este sentido, no carece de significado que durante las negociaciones del convenio de SEAT de 1977, mientras los trabajadores seguían reclamando la anulación de todas las sanciones disciplinarias aún en curso y la reducción del horario laboral, la empresa llegase a proponer un sistema de incentivos que de ponerse en práctica hubiese premiado cada aumento de rendimiento superior de lo que se consideraba óptimo en mayor medida que los inferiores²⁷. Como se ha visto en el tercer capítulo, hasta el momento SEAT había desincentivado la superación de dicho umbral ya que habría comportado una serie de factores negativos

²⁷ *Acta de la reunión de la Comisión deliberadora del convenio colectivo de la SEAT*, 18 diciembre 1976, AGA, Sindicatos, c. 6702.

para la racionalización y la normalización de la producción. Pero estas preocupaciones parecían pasar a segundo plano ante el último intento de recuperar una productividad que en menos de diez años había visto descender el rendimiento medio de la fábrica de 99 a 86²⁸.

En un contexto en rápida evolución, a fines de decenio, los motivos de malestar entre los empleados se vieron agudizados por un nuevo elemento. Al mantenimiento de los techos salariales y a la crisis de la empresa se añadió la incertidumbre sobre el mantenimiento del empleo, a causa de la inminente reestructuración de la empresa. A comienzos de 1979 las negociaciones para la renovación del convenio coincidieron con las primeras reuniones entre el INI y la FIAT para tratar el futuro de SEAT, a las que en ningún momento fueron invitados los representantes sindicales. La tensión acumulada por las perspectivas laborales poco halagüeñas y por el modo autoritario en que se estaba decidiendo el futuro de la empresa y de sus trabajadores acabó colmando la medida. Después de que durante treinta años la marcha del mercado y el mantenimiento de una fuerte cuota accionarial del Estado habían garantizado el crecimiento continuo de la plantilla, precisamente los cortes en la ocupación y la movilidad del personal eran una de las condiciones esenciales para la salvación de SEAT y de su paso a manos de la casa turinesa²⁹. Según la prensa obrera, en enero de aquel año una amplia movilización implicó a más de 25.000 trabajadores de la empresa mientras que la huelga paralizaba la producción durante tres días³⁰. Fue el episodio de conflictividad obrera en SEAT de mayor relevancia desde 1975 capaz de disuadir a FIAT de mantener los pactos con el INI. Pero no era lo único: mientras el sistema de negociación heredado del

²⁸ AINI, c. 4657, INI, Dirección técnica, *Informe para la Comisión permanente correspondiente a la SEAT, ejercicio 1969, doc. 5*; AGA, Sindicatos, c. 6702, *Acta de la reunión de la Comisión deliberadora del convenio colectivo de la SEAT*, 10 diciembre 1976.

²⁹ *Informe resolución de la sección sindical de CCOO SEAT ante las negociaciones INI-FIAT-SEAT*, 26 mayo 1979, AHCO, SEAT, c. VIII-2.

³⁰ *Mundo Diario*, 17 enero 1979.

franquismo se agotaba, iban madurando algunos cambios sustanciales en la vertiente de los derechos de los trabajadores. Aparte del parcial reconocimiento del derecho de huelga, lo más significativo era la legalización de los sindicatos obreros en la primavera de 1977. El resultado de las elecciones sindicales de 1978 y de 1980 reconoció a CCOO y a la UGT la primacía que aún mantienen.

Para hacer un balance de estos años también hay que considerar que la iniciativa en fábrica de CCOO y de UGT se vio condicionada, además de por dificultades organizativas, por las opciones políticas de sus respectivas formaciones políticas de referencia –el PCE y el PSOE– empeñadas en un esfuerzo de legitimación que precisamente pasaba por la adhesión a los Pactos de la Moncloa. No obstante, es evidente que de haberse hecho cargo de SEAT, FIAT hubiese debido plantear la gestión de la mano de obra en un marco general pluralista y democrático y, por esto, claramente diferente del que había caracterizado los treinta años anteriores. Precisamente cuando SEAT era abandonada por FIAT murió uno de los principales artífices de la creación de la empresa, el nonagenario compañero de armas de Franco, José Ortiz Echagüe. En el mismo periodo de 1980 el activista Silvestre Gilaberte Herranz, detenido por reunión ilegal diez años antes, tomó posesión en el consejo de administración de la empresa en calidad de representante del personal.

CONCLUSIONES

El caso de SEAT, la mayor empresa automovilística española y la experiencia más importante de FIAT en el extranjero, es representativo de la actividad multinacional de la casa turinesa y de las modalidades de traslado y «adaptación selectiva» al contexto español de los criterios de organización del trabajo adoptados al comienzo de la producción de masa.

Desde el principio de su historia, la casa turinesa mostró un temprano interés por España en el intento de hallar salidas alternativas a la estrechez del mercado italiano. Después de la creación de una filial comercial en 1919 y la breve duración del establecimiento de Guadalajara, desmantelado al estallar la Guerra Civil, esta última representó una ocasión de oro para la producción bélica de la casa turinesa y fue la oportunidad de establecer una duradera relación con los dirigentes del régimen franquista. Al finalizar el conflicto, FIAT se puso de acuerdo con el Instituto Nacional de Industria para fabricar vehículos con licencia. Sólo los celos internos del régimen, las dificultades derivadas de la segunda guerra mundial y los problemas técnicos de un proyecto extremadamente oneroso para la España de la época retrasaron hasta 1950 la creación de la futura SEAT.

Desde su creación, la nueva empresa contó con las aportaciones de los más cotizados proyectistas y organizadores de la producción de FIAT,

Vittorio Bonadé Bottino y Alessandro Genero, dos de los artífices de Mirafiori. La analogía de los acrónimos empresariales sugería eficazmente la total dependencia tecnológica de producto y de proceso respecto a Turín existente durante los siguientes treinta años. Los técnicos italianos fueron de los primeros en exportar a España el modelo organizativo de matriz fordista adaptándolo en función del mercado local. De común acuerdo con los dirigentes del INI, la búsqueda de economías de escala se efectuó con una estrategia basada en el mantenimiento de la producción de pocos modelos durante muchos años. La fábrica de Barcelona fue concebida de manera que, igual que en Detroit y Mirafiori, las cadenas de construcción y de montaje dispuestas en sentido horizontal y paralelo secundasen el orden consecutivo de las operaciones a efectuar. Las máquinas estaban colocadas a lo largo de las cadenas en base a su función en el ciclo productivo y no según su parecido (sistema nodal) como se hacía en los albores de la Segunda revolución industrial.

Coherentemente con el planteamiento general de la organización productiva y gracias a la concesión de créditos americanos, las maquinarias usadas respondían a elecciones precisas de FIAT para producir piezas intercambiables y conseguir altos niveles de mecanización del proceso. Esto constituía la lógica premisa para un uso específico de la mano de obra y para la definición de su profesionalidad que tenían su razón de ser en la parcelación del trabajo. En España FIAT no sólo halló un mercado adecuado a sus tipos de vehículos, también pudo contar con una posición de semi-monopolio y con una legislación relativa a la gestión del personal fuertemente retrógrada y limitadora de las más elementales libertades sindicales mientras duró el régimen de Franco: carácter ilegal de la huelga, presencia del sindicato único y corporativo y límites impuestos a la negociación colectiva. De hecho, la vía española al fordismo se fortaleció con aspectos derivados de la organización castrense en mayor medida y durante más tiempo que en el caso italiano. No se trataba simplemente de una acentuada jerarquía vertical si no de una postura más autoritaria que la de FIAT en los años cincuenta, dado que emanaba del particular contexto político y de la frecuente extrac-

ción militar de los dirigentes y cuadros intermedios.

La capacidad de adaptación de FIAT y el contexto institucional fueron las claves del éxito de SEAT. Después de un difícil periodo de amortización de las instalaciones, SEAT logró imponerse claramente en el mercado nacional y emprendió la vía de la exportación, sobretodo gracias al éxito de algunos modelos de baja cilindrada. En términos de producción y de ventas los mejores años coincidieron con el proceso de modernización del país, entre los años sesenta y setenta, durante el último periodo de la edad de oro del capitalismo occidental. Pero el rápido aumento de la producción y la ampliación de la gama de producto, dictadas por la necesidad de explotar al máximo las potencialidades de un mercado en expansión, pusieron al descubierto una serie de disfunciones propias de la fábrica fordista. En particular, en ocasión del lanzamiento de nuevos vehículos, a finales de los años sesenta comenzaron a surgir relevantes problemas inherentes a la coordinación del proceso productivo atribuibles al ineficaz aprovisionamiento de materiales y componentes de los vehículos, a las formas de gigantismo industrial y a la rigidez de unas instalaciones cada vez más automatizadas.

Incluso la ventaja derivada de la diferencia en el tiempo respecto a Italia en que se lanzaban al mercado nuevos modelos cambió de signo al cabo de poco. Desde el principio esto había permitido a SEAT tomar prestadas prácticas organizativas ya probadas por la casa madre. Sin embargo, a mitad de los años setenta la empresa tuvo que afrontar la vuelta de Ford a España, en el ámbito de un mercado nacional cada vez menos protegido, ofreciendo un producto de difícil colocación también en el extranjero, por ser obsoleto o pertenecer a un segmento de mercado ya cubierto por la propia FIAT.

En el frente interno, el sistema de relaciones sindicales iba degenerando junto con el régimen franquista del que era una expresión. El ingreso de obreros de origen rural y jóvenes en la mayoría de los casos convirtió a la mano de obra de SEAT en la mayor concentración obrera del país y en un universo cada vez menos controlable. La dirección de la empresa, incapaz de fijarse otro objetivo que no fuese el estricto respeto

de los planes de producción, se reveló incapaz de contener una conflictividad cada vez menos latente. A causa de la rápida expansión productiva y al fallar cualquier proyecto de descentralizar la producción, los factores de descontento en los talleres crecieron de forma exponencial: amplio recurso a los turnos extraordinarios y nocturnos obligatorios, gran número de accidentes, valoración arbitraria de los incentivos salariales.

La situación que se fue creando desde finales de los años sesenta y que culminó con la ocupación de la fábrica en 1971 supuso un terreno fértil para el triunfo de CCOO alternativas al sindicato oficial. Éstas adoptaron acciones abiertamente conflictivas dentro y fuera de la fábrica y utilizaron los limitados medios legales para expresar demandas de mejora de las condiciones de trabajo y de retribución, aprovechando los espacios concedidos por el tímido y tardío intento del gobierno de adecuar la legislación laboral a la modernización del país. Las elecciones de los representantes sindicales y la renovación de los convenios de duración anual, o como máximo bianual, dieron continuidad a la movilización y fueron el resorte de la conflictividad obrera. La política de austeridad económica iniciada al comienzo de los efectos de la crisis económica de los años setenta fue reduciendo progresivamente los márgenes de negociación. En el marco del colapso político que acompañó y siguió a los últimos años de Franco destacaban los coletazos de una dirección de empresa que no supo revisar los métodos de gestión del personal, llegando a la aplicación generalizada de duras sanciones disciplinarias, al despido y, en no pocos casos, a la denuncia al TOP de los individuos considerados más peligrosos.

Con la amplia victoria sindical obtenida por CCOO en 1975 se agotó el papel histórico del sindicato oficial, un papel decisivo en la aceptación por parte de los trabajadores de métodos organizativos de corte fordista. Mientas las horas de trabajo perdidas se multiplicaban y el coste de personal en 1979 era ya casi del 30% de la facturación ante el 15% de diez años antes, a finales de los setenta aparecieron las primeras señales de saturación del mercado automovilístico nacional, especial-

mente en el segmento de las bajas cilindradas. Para salvar una situación que ya en 1976 había visto a SEAT cerrar el balance con déficit, la sociedad se comprometió en el más ambicioso proyecto industrial de su historia, a fin de racionalizar la producción y relanzar las ventas renovando la gama de producto. Pero todo sucedía precisamente cuando sobrevino la crisis energética de 1979 y cuando la propia FIAT parecía a punto de naufragar. La rescisión de treinta años de relación entre la casa turinesa y el INI, oficializada en 1980, maduró en un marco global que veía agotarse el impulso de las economías occidentales a partir de la posguerra y asistía al final de un régimen político basado en la negación de una auténtica dialéctica entre capital y trabajo.

En otros términos, en la segunda mitad del decenio desaparecieron todas las condiciones que habían atraído a FIAT a España: barreras impuestas por el gobierno a la entrada de competencia, demanda en expansión y dirigida a los utilitarios, inferior coste de trabajo respecto a Italia, falta de libertades sindicales y pacificación social impuesta por el régimen. Para un marco que pretenda abarcar la totalidad de la actividad multinacional de FIAT en la posguerra queda por verificar si tales condiciones son comparables a las de otros mercados por los que apostó FIAT, especialmente América latina y la Europa del este. Esto demostraría que obligada por las grandes dificultades sufridas a comienzos de los años ochenta, la casa turinesa optó por otros contextos en los que se reproducían las condiciones que ahora ya no existían en España. Como ha sido indicado por algunos¹, queda el hecho que, en vista a la posterior (y tal vez previsible) recuperación del mercado español, el abandono de SEAT fue uno de los errores más graves de la casa turinesa en su estrategia de deslocalización productiva y de asentamiento a escala mundial.

¹ Gallino, Luciano. *La scomparsa dell'Italia industriale*. Turín: Einaudi, 2003, p. 92.

ARCHIVOS Y FUENTES

ACS. Archivio Centrale dello Stato

ERP	European Recovery Program
Ma, Gab	Ministero dell'Aeronautica, Gabinetto
Spd, Co	Segreteria particolare del duce, carteggio ordinario

AGA. Archivo General de la Administración

Cultura y turismo	Fondo Cultura y Turismo
Sindicatos	Fondo Sindicatos

AGCB. Archivo del Gobierno civil de Barcelona

Correspondencia	Sección correspondencia de gobernadores
-----------------	---

AHCO. Arxiu Històric de Comissions Obreres de Catalunya

AF	Fondo Albert Fina
Jde SEAT	Actas del Jurado de empresa SEAT
CV	Fondo Carlos Vallejo

AHPCE. Archivo Histórico del Partido comunista de España

Mo	Movimiento obrero
----	-------------------

AINI. Archivo Histórico del Instituto Nacional de Industria

AC	Archivo de Altos cargos
CdA INI	Actas del consejo de administración del INI
CdA SEAT	Actas del consejo de administración de SEAT
EXP	Expedientes aprobados por el Consejo de administración del INI
JGA SEAT	Actas de la Junta general de accionistas de SEAT
S	Fondo Suanzes

ALC. Archivo de la Fundación Largo Caballero

ASF. Archivo storico Fiat

CdA	Actas del consejo de administración de FIAT
DAI	Dipartimento affari internazionali
FC	Fiat capogruppo
USS	Ufficio Statistica e Studi economici

ASMAE. Archivo Storico del Ministero degli Affari esteri

AP, Spagna	Affari politici, Spagna
AP, Gab. e segr.,US	Affari politici, gabinetto e segreteria, Ufficio Spagna

AssCisIT. Archivo storico sindacale della Confederazione Italiana
Sindacato Lavoratori di Torino

AssFimT. Archivo storico sindacale della Federazione Italiana
Metalmeccanica, Confederazione Italiana Sindacato
Lavoratori di Torino e regionale del Piemonte

ANEXOS

Cuadro 1A. SEAT en el mercado español de automóviles (1950-1980)

Producción SEAT	Ventas SEAT en España	Exportación SEAT	Unidades en circulación	Matriculación	Importación	Producción	Exportación	
1950			97.215	2.545				
1953	959	959	108.005	7.437				
1954	2.938	n.d.	115.700	12.199		6.058		
1955	7.281	7.175	127.837	17.923	7.425	14.422		
1956	10.590	10.362	151.937	31.841	13.534	17.478		
1957	14.072	14.353	172.139	25.155	4.891	23.325		
1958	22.560	21.908	194.252	32.905	3.382	32.626		
1959	28.056	29.001	240.460	37.253	3.540	37.763		
1960	31.116	30.048	290.519	50.254	4.896	39.732		
1961	36.597	35.044	358.926	69.126	8.561	53.227		
1962	40.484	41.163	440.611	83.068	11.798	67.304		
1963	47.313	49.150	529.700	91.195	10.648	79.432		
1964	76.161	74.342	652.297	126.967	12.658	119.510		
1965	91.006	92.149	807.317	159.292	12.832	154.994		
1966	124.103	122.436	1.052.506	250.673	14.041	249.405		
1967	160.658	152.303	1.334.837	290.027	13.164	273.524	1.824	
1968	180.007	170.679	1.633.973	309.880	12.090	310.556	4.172	
1969	222.218	226.639	1.998.838	377.767	14.446	368.991	7.822	
1970	283.678	254.161	34.224	2.377.726	399.171	13.554	450.422	39.702
1971	255.621	227.827	54.871	2.784.676	432.669	13.042	452.921	77.645
1972	338.438	263.052	55.212	3.254.801	506.453	14.021	600.559	104.383
1973	361.233	300.397	78.789	3.803.659	595.176	17.541	706.433	158.259
1974	364.695	284.559	57.112	4.309.511	575.723	14.853	704.574	134.420
1975	333.078	265.285	62.687	4.806.833	572.188	15.064	696.124	154.072
1976	347.048	292.096	76.988	619.677		18.500	753.125	182.524
1977	353.329	241.954	67.708	662.859		16.113	988.964	314.182
1978	288.487	216.603	87.049	654.033		14.078	986.116	373.633
1979	298.859	178.380	119.884	620.652		23.648	965.809	397.037
1980	297.631	141.921	132.067	574.149			1.028.8	
							13	

Fuente: *Historia de SEAT*, 1982, AHCO, SEAT, c. VIII-2; SEAT, *Memoria y balance, ad annos*; García Ruiz, José Luis. "La industria automovilística española anterior a los "decretos Ford" (1972)". En Id. (coord.). *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España*. Madrid: Síntesis, 2003, pp. 81-83; Castaño, Cecilia; Cortés, Gonzalo "Evolución del sector del automóvil en España. *Información Comercial Española*, nº 563, 1980, p. 149; Castaño, Cecilia. *La industria del automóvil en España: efectos de los procesos de cambio tecnológico sobre las condiciones de trabajo*. Madrid: Universidad Complutense, tesis doctoral, 1983, p. 34.

Cuadro 2A. Producción de automóviles FIAT y SEAT (1953-1980)

	FIAT Producción total	SEAT		
		Producción total	Producción Diaria	Producción por empleado
1953	145.800	959	3	1,0
1954	176.790	2.938	11	1,7
1955	232.200	7.281	26	2,8
1956	274.300	10.590	38	2,7
1957	301.500	14.072	51	2,7
1958	339.300	22.560	82	4,0
1959	425.000	28.056	102	5,1
1960	513.300	31.116	113	5,0
1961	588.200	36.597	133	5,5
1962	768.540	40.484	147	5,9
1963	941.890	47.313	172	5,8
1964	913.690	76.161	277	8,1
1965	994.300	91.006	331	8,6
1966	1.151.900	124.103	451	9,0
1967	1.564.800	160.658	605	10,9
1968	1.751.400	180.007	679	10,6
1969	1.741.000	222.218	836	11,0
1970	1.077.000	283.678	1.069	12,0
1971	2.001.900	255.621	965	10,6
1972	2.149.900	338.438	1.277	12,8
1973	2.245.400	361.233	1.363	12,0
1974	2.123.700	364.695	1.375	12,0
1975	1.879.500	333.078	1.256	11,0
1976	2.094.000	347.048	1.309	10,9
1977	2.167.100	353.329	1.333	10,9
1978	2.196.100	288.329	1.088	9,0
1979	2.275.000	298.859	1.128	9,4
1980	2.268.700	297.631	1.123	9,4

Se ha considerado un total de 275 días laborables anuales hasta 1966 y de 265 desde 1967, en base a los convenios laborales.

Fuente: Progetto Archivio Storico FIAT. *FIAT: le fasi della crescita. Tempi e cifre dello sviluppo aziendale*. Turin: Scriptorium, 1996, p. 113; *Historia de SEAT*, op. cit.; SEAT, *Memoria y balance, ad annos*.

Cuadro 3A. SEAT. Cuentas económicas (1953-1980)

Millones de pesetas										
	Capital social	Activo total	Activo en capital fijo	Amortiz.	Canon licencia FIAT	Facturación	Coste personal (total)	Coste el personal/facturación	Beneficios	Beneficios/Facturación
								(%)		(%)
1953	600	854	415							
1954	900	941	655		6	369			38	10,4
1955	"	1.557	793		26	854			131	15,3
1956	"	2.085	1.014		44	1.303			216	16,6
1957	"	2.481	1.668		48	1.765			282	15,9
1958	"	3.510	1.319		72	2.335			326	13,9
1959	"	3.606	1.677		86	2.590			233	9,0
1960	"	4.104	1.833	174	96	2.963	340	11,5	350	11,8
1961	"	4.376	1.990	402	113	3.801	369	9,7	433	11,4
1962	"	5.258	2.148	246	126	4.195			490	11,7
1963	"	5.806	2.700	260	140	4.592	513	11,1	445	9,7
1964	"	8.599	3.840	376	223	6.477	856	13,2	469	7,2
1965	"	10.627	6.632	637	272	8.481	1.003	11,8	571	6,7
1966	"	13.191	7.984	1.000	350	11.231	1.441	12,8	581	5,2
1967	1.800	18.043	9.826	1.296	435	13.633	2.150	15,7	572	4,2
1968	"	22.827	12.850	1.219	487	16.117	2.426	15,0	514	3,2
1969	"	25.364	14.239	1.929	681	24.764	3.283	13,2	693	2,8
1970	2.600	30.999	15.709	2.017	747	25.726	4.658	18,1	754	2,9
1971	"	35.561	18.302	1.649	508	29.307	5.294	18,0	640	2,2
1972	2.779	43.854	22.228	2.649	650	36.096	7.684	21,3	969	2,7
1973	2.986	50.923	25.480	3.519		47.313	9.801	20,7	1.331	2,8
1974	3.504	65.114	41.857	1.955		48.034	13.000	27,0	373	0,8
1975	4.140	72.676	46.607	1.318		55.807	15.470	27,6	56	0,1
1976	4.427	80.246	51.231	2.192		75.892	20.231	26,6	-456	-0,6
1977	4.870	98.396	53.814	2.970		83.604	26.390	31,7	406	-0,5
1978	6.088	114.049	59.851	3.318		97.373	31.218	32,0	-10.358	-10,6
1979	12.176	177.332	109.671	1.318		115.095	35.900	31,2	-15.090	-13,1
1980	27.396	226.752	146.793	1.657		117.754	37.500	31,8	-20.544	-17,4

Fuente: *Informe al balance de la SEAT de 31 de diciembre, ad annos*, AINI; *Balance y cuenta de pérdidas y ganancias de la SEAT, ad annos*, AINI; *SEAT, Memoria y balance, ad annos; Consideración sobre la posible instalación en España de plantas automovilísticas en régimen de montaje*, 3 luglio 1972, AINI, c. 5012; Catalán, Jordi. "La SEAT del Desarrollo...", op. cit., p. 191.

Cuadro 4A. SEAT. Estructura de costes (1960-1980)

(millones de pesetas)					
	Materiales	Personal	Amortizaciones	Gastos generales	Total
1960	1.499	340	167	491	2.497
1965	4.450	1.003	637	1.725	7.815
1966	5.950	1.441	1.000	2.165	10.556
1967	8.744	2.150	1.296	1.741	13.931
1968	10.059	2.426	1.219	2.384	16.088
1970	17.153	4.658	2.017	4.492	28.320
1971	16.043	5.294	1.649	5.830	28.816
1972	18.651	7.684	2.649	6.002	35.006
1973	25.000	9.801	3.519	7.955	46.275
1976	37.209	20.231	2.192	16.712	76.345
1977	49.677	26.390	2.970	20.109	99.147
1978	47.728	31.218	3.318	26.071	108.337
1979	66.617	35.900	1.318	30.112	133.947
1980	66.930	37.350	1.657	43.447	149.535

(valores porcentuales)					
	Materiales	Personal	Amortizaciones	Gastos generales	Total
1960	60,0	13,6	6,7	19,7	100
1965	57,1	12,8	8,1	22,0	100
1966	56,4	13,6	9,5	20,5	100
1967	62,7	15,4	9,4	12,5	100
1968	62,6	15,0	7,6	14,8	100
1970	60,6	16,5	7,1	15,8	100
1971	55,7	18,4	5,7	20,2	100
1972	53,3	21,9	7,5	17,3	100
1973	54,0	21,2	7,6	17,2	100
1976	48,8	26,5	2,9	21,8	100
1977	50,1	26,6	3,0	20,3	100
1978	43,8	28,9	3,1	24,2	100
1979	49,7	26,8	1,0	22,5	100
1980	44,9	25,0	1,1	29,0	100

Fuente: *Informe económico-financiero al balance a 31 diciembre 1971 y 1973 de la SEAT*, AINI, cc. 4852 y 5331; *Informe al balance y cuenta de pérdidas y ganancias de la SEAT, ejercicios 1966 y 1968*, AINI, cc. 4056 y 4448; *Balance y cuenta de pérdidas y ganancias de la SEAT, ejercicio 1965*, AINI, c. 1616; SEAT, *Memoria y balance (1976-1980)*.

Cuadro 5A. SEAT. Estructura del personal (1953-1980)

	Total	Administrativos, técnicos y directivos	Obreros	Obreros/indirectos
1953	900			
1954	1.700			
1955	2.600			
1956	3.900			
1957	5.200			
1958	5.599			
1959	5.427			
1960	6.135	1.773	4.362	2,4
1961	6.575	1.965	4.610	2,3
1962	6.763	2.001	4.762	2,4
1963	8.122	2.137	5.984	2,8
1964	9.401	2.356	7.045	3,0
1965	10.593	2.525	8.068	3,2
1966	13.770	3.054	10.716	3,5
1967	14.661	3.607	11.054	3,0
1968	16.978	3.704	13.238	3,6
1969	20.039	4.541	15.498	3,4
1970	23.524	5.852	17.672	3,0
1971	24.112	6.078	18.034	2,9
1972	26.466	6.559	19.907	3,0
1973	30.004	6.978	23.026	3,3
1974	30.335	7.299	23.036	3,1
1975	30.237	7.787	22.450	2,9
1976	31.710			
1977	32.140			
1978	31.999			
1979	31.846			
1980	31.671			

Fuente: SEAT, *Memoria y balance, ad annos*; INI, *Resumen informativos: indicadores económicos, doc. 6, ejercicio 1964 y 1969, SEAT*, AINI, cc. 1614 y 4657; INI, *Dirección técnica: Junta general ordinaria, SEAT, ejercicio 1965 y 1966, doc. 5*, AINI, cc. 1616 y 4056; SEAT, *Informe a dirección técnica del INI sobre actividades industriales y comerciales desarrolladas en 1968*, 25 marzo 1969, AINI, c. 4448; *Resumen de los asuntos tratados con motivo de la visita del Comm. Genero, en los días 13 a 18 de junio de 1966*, ASF, DAI, c. 95/4; *Cuestionarios de empresas, SEAT*, 13 agosto 1970, AINI, c. 4657; *Jde SEAT*, Servicio de Formación de personal, *Documentación VIII Convenio colectivo*, AHCO, SEAT; INI, Subdirección de Recursos Financieros, Suplemento al *Boletín de Información Financiera*, nº 204, 1978.

Cuadro 6A. SEAT. Salario base y extraordinario (1961-1975)

	Jefes II categ.	Empleados II categ.	Obreros III categoría			
	Mensua I	Mensual	Mensual	Horario	Horas extraordinarias	
II Convenio (1961-63)	5.054	2.744	2.016	8,4	15,0	
III Convenio (1964-65)	7.000	4.320	3.504	14,6	25,0	
IV Convenio (1966-68)	9.670	6.087	4.395	18,1	32,5	37,5
V Convenio (1969)	11.884	7.590	6.228	25,9	39,0	45,0
VI Convenio (1970-71)	13.151	8.602	7.240	30,1	46,0	53,0
Laudo (1972)	15.226	10.381	8.931	37,2	60,0	69,0
VII Convenio (oct. 1972-74)	18.530	13.325	11.775	49,0	60,0	69,0
Laudo (1975)	28.370	20.680	18.390	70,0	78,0	90,0

Para obtener el salario mensual de los obreros de III categoría, se ha multiplicado la paga horaria por 240 (30 días retribuidos por 8 horas), basándonos en: *Carta del presidente SEAT, Echagüe, al director gerente del INI, Sirvent*, 24 septiembre 1963, AINI, c. 1610. Para el IV convenio, en cambio, se ha multiplicado la paga horaria por el resultado de la fórmula: $(425 \times 8) / 14$, según las indicaciones del artículo 77 del convenio. Horas extraordinarias: la primera columna se refiere a las primeras dos horas extra; la segunda columna a las horas extra siguientes o en día festivos.

Fuente: *Convenios colectivos sindical de la SEAT; Resoluciones de la Dirección general de Trabajo*, 4 febrero 1972 y 16 noviembre 1974; SEAT. *Memoria y balance, ejercicio 1974*.

Cuadro 7A. SEAT. Accidentes de trabajo (1957-1975)

	Índice de gravedad	Índice de frecuencia
1957	1,08	54,4
1958	0,85	50,5
1959	1,15	71,2
1960	1,88	68,3
1961	0,85	57,1
1962	0,89	52,0
1963	0,92	57,5
1964	0,95	54,0
1965	1,14	53,0
1966	0,88	54,5
1967	1,23	49,2
1968	1,30	41,9
1969	0,80	39,2
1970	1,10	40,3
1971	0,70	38,9
1972	0,50	38,0
1973	0,77	43,5
1974	0,80	44,0
1975	0,55	35,6

El índice de gravedad: número de días de trabajo perdidos por cada mil horas trabajadas; índice de frecuencia: número de accidentes cada millón de horas trabajado.

Fuente: *Informe de la gerencia sobre memoria y balance de la SEAT, ejercicio 1958*, 9 mayo 1959, AINI, c. 1602; Gilaberte Herranz, Silvestre; Zamora Terrés, Juan. *Le lotte operaie...*, op. cit., p. 105.

