



ABRIR TERCERA PARTE

adquirir en 3 o 4 meses un 'sedán' (vehículo de turismo de Suzuki). Pero el nivel de vida es allí mas caro. Una vivienda puede costarle 30 millones de pesetas y aquí una mejor la tienes por 10 millones. Los productos de consumo también son caros, y los importados prohibitivos. Los sueldos son elevados en comparación con los nuestros pero la vida es también más cara allí".

6. Alteraciones en la estructura corporativa de la empresa....

Introducción.

Todo lo anteriormente esbozado, el cambio de producto, las nuevas condiciones tecno-organizativas, la mudanza de mentalidades, la transformación de las relaciones sociolaborales,... crean las condiciones productivas necesarias (aunque no suficientes) para implantar una nueva estrategia que re-definiera el marco de las relaciones internas entre capital, gestión y trabajo. A partir de 1.991, y en este sentido, se produce un proceso de sustitución de los directivos españoles de la empresa por directivos japoneses, que sirve de pretexto para ensayar un nuevo modelo corporativo más de acorde con los esquemas formulados por la firma japonesa, intentando de esta forma transmitir sin intermediarios ni interferencias, una nueva visión de la empresa en donde potenciar la estrategia del esfuerzo común y compartido. Con este fin, Suzuki acaba asumiendo finalmente la responsabilidad directa de la dirección de la empresa.

En esta nueva posición, la dirección foránea debía resolver la problemática cuestión de cómo ligar los intereses de los individuos con los de la corporación, es decir, replantear la relación entre las partes y el todo. A este respecto, los jponeses solían ilustrar su concepción de empresa con la siguiente metáfora cibernética, que en boca de un informante (el único traductor español de japonés en la empresa), resaltaba la dualidad de culturas corporativas distintas entre Santana y Suzuki. *"En Japón, nos decían (los japoneses), tienen el 'tren bala' y aquí, en España, tenemos nuestro AVE. Los dos van a una velocidad de 300 kms/h., los dos son muy rápidos y son lo último en alta tecnología, pero mientras que en el AVE es la locomotora la que tira de todos los vagones, en el 'tren bala' todas las ruedas de todos los vagones son (auto)motrices".* De esta metáfora se infiere que si en Santana era una parte, la dirección, la que tiraba de la empresa siendo los empleados arrastrados por los gestores, en Suzuki todos deben participar integradamente en la marcha del colectivo y colaborar para tirar juntos haciendo avanzar la empresa. En esta analogía, los sindicatos, obviamente eran considerados como una vagoneta que frenaba, a manera de lastre, la marcha del tren empresarial.

Junto al 'tren bala', el famoso 'shinkansen', otra de las metáforas corporativas utilizadas con frecuencia por Suzuki era la concepción 'orgánica' de la fábrica, concebida como un conjunto de unidades integradas e interdependientes, en donde el cuerpo prevalece sobre los miembros. La 'salud', la 'enfermedad', grupos 'celulares',... forman parte del campo semántico aplicado a la corporación.

La nueva cultura empresarial formulada por Suzuki pretendía que todos sus componentes humanos concibiesen la empresa como un conjunto integrado y no como una suma de partes dispersas, superando la tradicional segmentación corporativa tan afianzada en Santana, basada en grupos separados, desarticulados y discontinuos entre sí, cuyos contactos solían estar marcados por roces y fricciones que dificultaban la dinámica empresarial. Estos focos de conflictos podían observarse no sólo en las problemáticas relaciones entre dirección y sindicatos, que reproducían el clásico esquema de enfrentamiento dialéctico-ideológico de clases, sino en aquellos colectivos que tenían como protagonistas al personal de oficina o haberes (compuesto por mandos intermedios, empleados, administrativos, analistas, titulados medios y superiores, técnicos, ingenieros,...), frente al personal de taller (salarios), que identifican a aquellos como antagonistas en consonancia con la dirección; a los técnicos de 'bata' frente a los obreros expertos de 'mono', cada uno con estrategias laborales y vías cognitivas distintas; dentro del taller y del propio colectivo obrero, podían detectarse también fricciones entre la mano de obra indirecta profesional (utilleros, mecánicos de mantenimiento) y la mano de obra directa semicualificada (soldadores, montadores, pintores, prensistas, fundidores,...), que reivindican homologarse en primas y categorías con los primeros; disputas entre encargados y operarios, en torno a confrontaciones propias sobre la verticalidad de las relaciones entre superior y subordinado;... Estas tensas relaciones se complican aun más si se profundiza en el seno de los distintos sindicatos (CCOO/UGT/CSIF), enzarzados en luchas intestinas por ostentar la mayor cuota de representatividad obrera, o si se examina a fondo las discrepancias en la propia dirección, en la cual se registran confrontaciones latentes entre los cuadros directivos autóctonos y la dirección foránea. Todo ello muestra un catálogo de relaciones conflictivas y turbulentas, bastante alejadas del modelo integrativo propuesto por Suzuki. *"En Santana no hay integración porque falta credibilidad en las personas. Aquí yo que soy el encargado, pienso que el operario me engaña, el trabajador cree que yo lo engaño, y el jefe de taller piensa que el encargado y el operario le estamos engañando. Nadie confía en nadie".* (19*,H,FU).

Para trascender esta quebradiza concepción corporativa, que condenaba a Santana al retraso empresarial en un contexto industrial de rápido avance, la firma japonesa pedía la aceptación incondicional de todo un catálogo de valores entre los que se resaltaban ideales tales como la participación, la colaboración, la integración, el espíritu de equipo, el compromiso, la entrega, la aportación, la lealtad, la disciplina, la calidad,... valores que aunque no eran nuevos para los santaneros trataban de expresar nuevos conceptos.

Sin embargo, estos valores ajustados a la mentalidad japonesa, y exitosos en su

propio contexto, acaban siendo desvirtuados e interpretados en su versión invertida en una fábrica como Santana cuya trama corporativa partía de distintos presupuestos culturales a los de Suzuki, entendiendo la colaboración como `colaboracionismo` con la empresa, la entrega como `entreguismo` del trabajador, la aportación voluntaria como `explotación` del obrero, la disciplina y la lealtad como `sumisión` a la jerarquía, la calidad como `cantidad`,... Para que fructificase el modelo propuesto por Suzuki se precisaban de nuevos postulados corporativos (en forma de actitudes, valoraciones, motivaciones, incentivos,...) de los que carecía la fábrica andaluza.

"Muchas de las ideas de los japoneses eran espléndidas para Santana si hubieran llegado a producirse de verdad. Los japoneses tienen a favor una visión más global de la empresa. La calidad es de todos, el mantenimiento es de todos, la preparación es de todos, la limpieza es de todos,... y no hay tanto separatismo ni tantas leyes como en Santana. Aquí cada uno se limita a su función exclusiva y no sale más allá de ella, y no le mandes otra cosa que se va al sindicato. Pero es que Santana no estaba aun madura para asimilarlas, no existían las condiciones más idóneas y apropiadas para introducir un viraje tan importante en la fábrica y menos con capitanes japoneses. Las relaciones entre trabajadores y mandos estaban muy deterioradas, y los trabajadores eran impermeables a cualquier cambio que viniese desde arriba y desde fuera". (106, J,CH).*

En suma, tanto mandos como subordinados españoles acabaron rechazando parcialmente el nuevo modelo introducido por Suzuki, los primeros porque veían como se les rompían los esquemas jerárquicos tradicionales y los segundos, representados por los sindicatos, porque preveían como éstos quedaban al margen del modelo de esquema corporativo propuesto. De esta manera se reconocía como *"al final se veía una complicidad encubierta entre los jefes antiguos y los operarios. Los jefes casi agradecían que (en los talleres) no hiciéramos lo que los japoneses nos decían"*.

La entrada de Suzuki en el capital social de Santana.

Los primeros contactos entre Santana y Suzuki, establecidos a nivel de dirección, alcanzarían un grado de mutuo interés, por el que la firma japonesa se comprometía a fabricar su producto en la factoría andaluza prestando para ello la necesaria asistencia técnica. Con el tiempo, Suzuki iría acumulando un mayor nivel de responsabilidades, pasando de los intereses puramente comerciales y tecnológicos a los valores accionariales y con éstos a tomar las riendas de la dirección de Santana, unificando los criterios como propietario y gestión de la empresa andaluza convertida ahora en filial de Suzuki.

Según me consta, 1.979 es el año en el que se inician las primeras conversaciones con Suzuki, inicialmente como un mero sondeo mutuo lleno de buenas intenciones. La

promoción de esta idea provenía, como en tantas otras ocasiones, de Alfredo Gimenez Cassina, que había llegado a ser un total convencido de las técnicas de fabricación japonesas, y que creía firmemente en que su aplicación sobre Santana podría constituir el rail (tecnológico, organizativo, laboral, económico,...) por el que transitara el futuro de Santana.

"...Y éste es el gran reto del empresario moderno, al que ha sabido responder con éxito el llamado 'modelo japonés', que debidamente adaptado a su mentalidad, ha probado también su eficacia en las fábricas americanas...". (A. Giménez Cassina. Balance Social de la Empresa. 1.984).

Quando los sindicatos conocen esta relación surgen algunos recelos sobre la posible aplicación en Santana de la consabida expresión de 'trabajar a la japonesa'. *"¿Cómo eran estas gentes?. ¿Cuáles podían ser sus intenciones?. Cuando estábamos en el comité y hablábamos ya en aquellas fechas, en el año 82, de la introducción de los japoneses nos hacíamos estas preguntas. Nosotros teníamos entonces un concepto de los fabricantes japoneses que era el que se tenía en Europa. Eran gentes industriosas, que prestaban mucha atención a la calidad, que estaban robotizados. Teníamos también la experiencia de haber comprobado la fuerte competencia de Toyota, que hizo perder a Santana el mercado de exportación sudamericano, y luego la Nissan, que nos quitó la demanda oficial que nosotros habíamos abastecido desde siempre. Conocíamos la fuerza de los fabricantes japoneses. Desde luego no sabíamos nada de Suzuki, salvo que también era una multinacional japonesa que podía sacar a Santana de una situación muy apurada. Pero ¿a cambio de qué?. A cambio de poco sueldo, de mucha sumisión, de mucho oprimir a la gente, de subir el ritmo de la producción, de trabajar a deshora, de vivir para la empresa. Esa era la opinión que teníamos, ya no sólo Santana sino la que había en el mundo. Y eso es lo que nos daba miedo"*. (97*,D,CR).

Superados los primeros contactos, el primer equipo de técnicos japoneses de Suzuki que se desplaza a Linares con la pretensión de examinar el centro de producción de Santana tiene lugar en septiembre de 1.981. La visita sería devuelta en octubre de 1.981 con la primera expedición de santaneros a las plantas fabriles de Suzuki en Japón, de 15 días de estancia. En este grupo pionero iban, según me relataron, siete técnicos de cada especialidad (mecanizado, montaje, soldadura, pintura, prensas, almacén y utillaje). En estas primeras idas y venidas de japoneses de Suzuki y españoles de Santana, el trato es exquisito, y se entabla una muy buena relación. Tanto es así, que con aquel primer grupo de peritos japoneses se hace una cena de confraternidad en la que se brinda con ilusión por el futuro de esta relación, basada en el interés mutuo. Para Suzuki, su instalación en Santana, le proporcionaba la base para incrementar su presencia en Europa evitando los impuestos y las cuotas por exportación. Para Santana, con graves problemas estructurales y ahogada por las tempestuosas olas de la competencia, la continuidad como empresa, precisaba de la 'tabla de salvamento' lanzada por Suzuki, que representaba a una firma multinacional

avalada por una importante experiencia competitiva en los distintos mercados mundiales. Por tanto, los intereses y las ilusiones eran mutuos.

"La verdad es que si Suzuki no entra en los años 80, cuando entró, Santana ya estaba hundida, y yo creo que entraron los japoneses porque no había nadie que se hiciera ya cargo de la empresa". (10, G,AL).*

Esta suma de buenas intenciones por ambas partes, tras largas negociaciones, fructificarían el 21 de diciembre de 1.982 con la firma de un contrato de cesión o transferencia tecnológica con Suzuki Motor Co. LTD. para fabricar todoterrenos japoneses (el SJ-410 o Samurai) en el plazo de tres años. En principio el acuerdo se firmaba por cinco años, siendo renovable por un nuevo quinquenio. Tal y como preveían los planes de fabricación, las primeras unidades fueron puestas en el mercado en marzo de 1.985. Suzuki iniciaba con ello una lenta y programada penetración en Santana, la cual rompía con el monopolio de su licencia británica.

Los técnicos japoneses vuelven en varias ocasiones, pero sólo para asesorar técnicamente, sin tomar más decisiones que las puramente industriales. Su estancia sólo se producía cuando se montaba un nuevo modelo o se introducía una innovación fabril, como podía ser la instalación de las cadenas de montaje de sus vehículos o de la fundición. Por su parte Suzuki promociona los grupos de 'training', en los cuales un número de empleados de Santana viajaban a las factorías japonesas de la multinacional durante un período medio de dos semanas para tratar de asimilar 'in situ' su 'filosofía' de trabajo y transmitirías de vuelta a los santaneros.

Si a nivel productivo la presencia de Suzuki, es decisiva y rotunda para Santana, al nivel del capital la firma japonesa optaría por una posición de accionista minoritario, con poco protagonismo, aportando una inversión mínima en la empresa andaluza, que en 1.985 se elevaría al 32%. Land Rover británica mantuvo la suya en el 23,3%. Esta situación determinó que en Santana se viviera una dicotomía anglo-japonesa que estaría en vigor durante unos años.

La llegada de Suzuki a Santana supuso de este modo, y en aspectos concretos, una revitalización de la empresa y la creación de nuevos productos, aportando tecnología para la producción y la promesa de recuperar el pleno empleo en la fábrica. Detrás de Nissan, Suzuki se convertía en el segundo fabricante japonés que se establecía en España, prometiendo unas expectativas esperanzadoras, dada la imagen de eficiencia que despertaban 'lo japonés', por lo que *"todos pensábamos que se iban a arreglar los males que arrastraba la fábrica"*.

Pero junto a esta esperanza cabía el riesgo del choque entre dos idiosincrasias tan distintas, la andaluza y la japonesa. De manera inevitable los santaneros comienzan a plantearse cómo trasladaría Suzuki la mentalidad japonesa con todas sus ideas relativas a la calidad, al trabajo, a la tecnología, a la reducción de los costos,... y como

ello podría afectarles en su puesto de trabajo. La implantación de Suzuki en Santana se interpretaba ambiguamente como una mezcla de expectación-recelo, admiración-extrañeza, asombro-estupor, convicciones-dudas.

"Cuando llegaron los japoneses había un paro de un amplio porcentaje de puestos de trabajo en Santana, que estaban inactivos. Los trabajadores estábamos sentados, dentro de la fábrica, jugando a las cartas, al dominó, pasando el rato como se podía. Entonces eso quema mucho a la persona y cuando una persona lleva mucho tiempo 'quemá', cuando llega un rayo de luz se aferra a lo que sea. Entonces se veía vislumbrar la decadencia de La Cruz, primero, después de Adaro, y ya empezaron a ir otras encadenadas, y la gente se aferraba a su trabajo. Entonces, cuando vinieron aquellos, la gente dijo que sí, pero ojo, los andaluces tenemos nuestra propia idiosincracia. Desde entonces, los japoneses han intentado inculcar una disciplina como la que hay en Japón".(133,E,CM).*

Cuando Land Rover inglesa decidió vender en 1.991 su cuota de acciones, este paquete fue comprada por Suzuki, que con ello obtenía cerca de la mitad de las acciones, un 49,2%. Simultáneamente, otro grupo japonés ligado a Suzuki, Tomen Corporation, una 'trading company' creada en 1.990, presente en 60 países y dedicada al comercio de importación-exportación y a la mediación de todo tipo de operaciones comerciales, se hace accionista de Santana con el 2% del capital. Entre Suzuki (49%) y Tomen (2%) suman la mayoría absoluta de la empresa andaluza, "y a partir de ese momento ya pudo hacer los que le dio la gana", referiría un empleado. Es entonces cuando decididamente Suzuki comienza a aplicar sus propios métodos, manteniendo el control 'de facto' de la empresa, sustituyendo a Rover como socio tecnológico en Santana y procediendo a una progresiva sustitución de los productos Land-Rover por sus propios modelos. A partir de este momento la Rover inglesa pasa a ser un nuevo competidor, con sus modelos Ranger Rover y Defender.

"A finales de 1.991 los ingleses han dejado de tener relación con Santana, pasando su paquete de acciones a manos del grupo Suzuki que se hace así con el 49,2% de las acciones de la compañía, quedando el resto del accionariado muy repartido, sin que ninguna persona o grupo llegue a tener el 5% de acciones. En esta situación accionarial, la compañía ha pasado a denominarse Santana Motor S.A., siendo actualmente Yasuo Miyoshi, como Consejero Delegado, el hombre fuerte de la empresa". (Revista de la sección sindical de UGT-Santana. Octubre, 1.992).

En cuanto a los pequeños accionistas desde 1.983, y con la excepción de 1.987 año en el que se repartieron 619 millones de beneficios, no extraían dividendos en una empresa en situación contable de pérdidas permanente. En esta situación era lógico que ningún particular quisiera invertir en la empresa. Además, si Santana sin los japoneses solía ofrecer anualmente dividendos a sus accionistas, tal vez por las exigencias de los accionistas que querían resultados inmediatos para ratificar la gestión, Suzuki estaba dispuesta a sacrificar los beneficios a corto plazo a favor de las

ventajas a largo plazo, con una orientación hacia el futuro. En Japón, los accionistas, parecen aceptar los bajos beneficios y los pequeños dividendos. Esto permite que la dirección pueda pensar en el futuro más que en el presente, promoviendo una mayor inversión en nuevas instalaciones y maquinarias, obtener posiciones en los mercados paulatinamente a base de estrategias competitivas como precios agresivos...

La nueva composición del capital llevaba aparejado el cambio de denominación social de 'Land Rover Santana S.A.' (LRS) a Santana-Motor S.A.' (SM) a finales 1.991, por no existir ya razón alguna para continuar con la anterior denominación 'Land Rover', que ya no tenía sentido. El nombre de Santana se mantiene sin agregar el de la firma japonesa. La huella de Suzuki Motor Co., quedaba reducida a la coetilla 'Motor', detrás de Santana, y al logotipo de la 'S' de caligrafía japonesa. Preguntado por ello Kiyoshige Ishii, como director general comercial, respondía de la siguiente manera: *"Fundamentalmente, porque Santana cuenta con una larga historia en España, de más de 30 años, y es muy conocida en Europa y en Africa. La filosofía de Suzuki, consiste en convivir con gentes de otros países, para contribuir a su desarrollo económico, sin cambiar su historia"*. (Revista 'Santana Noticias')

De este modo, cuando la empresa cambiaba su denominación social de LRS a SM, ésta comienza a estar directamente controlada por Suzuki a través de sus hombres fuertes.

Si en 1.985 se registraba la entrada del primer miembro japonés en un Consejo de Administración de Santana (T. Nakamura), el número se verá incrementado en tres entre 1.986-88, para pasar a cinco en 1.989, seis en 1.990 y seis a partir de 1.991, incluido el propio presidente de la multinacional japonesa, Osamo Suzuki, que significativamente se daría de baja en 1.992. Con seis consejeros, Suzuki dominaba de manera absoluta las decisiones del Consejo, haciendo el papel de intermediario de unas directrices y decisiones que provienen directamente de la matriz japonesa. Normalmente, estos consejeros asumen funciones directivas o responsabilidades gestoras en la empresa, teniendo lugar pues una coincidencia entre los representantes del capital con los responsables de la gestión.

Sin embargo, las pérdidas económicas en Santana-Motor se van acumulando por la multinacional durante los últimos años, valorándose en unos 8.500 millones de pesetas debido a causas tanto exógenas como endógenas (inadecuación de la gestión, exceso de plantilla, compra de piezas japonesas, etc,...). Los resultados económicos de Suzuki, no parecen haber sido buenos si tenemos en cuenta que el año 88 fue el último en beneficios, y que a partir de entonces las pérdidas se han ido acumulando en el balance de la empresa. Esto desemboca en la primera gran crisis de Santana-Motor el 20 de Noviembre de 1.992, en donde la directiva de Suzuki exigía un nuevo plan de viabilidad en donde se contemplaban 16 puntos sin margen alguno para la negociación, destinados a aumentar la productividad de los trabajadores, junto a una subvención de la Administración andaluza para que apoyara una inversión de la

Compañía cifrada en unos 20.000 millones de pesetas. Ambas medidas eran condición *'sine qua non'* para que la empresa no procediera a la disolución de la fábrica.

	facturación (mill. ptas.)	amortizaciones (mill. ptas.)	beneficios (mill. ptas.)	
1.978	12.488,0	490,8	+	334,8
1.979	15.531,1	630,5	+	362,0
1.980	19.138,6	719,5	+	248,8
1.981	18.500,5	822,0	+	69,7
1.982	19.181,7	856,6	+	8,4
1.983	19.013,3	782,0	+	8,2
1.984	20.651,5	1.066,7	-	386,0
1.985	26.606,1	1.343,7	-	1.179,8
1.986	25.268,6	1.521,1	-	783,1
1.987	34.750,0	1.596,7	+	686,5
1.988	33.832,9	1.602,7	+	619,1
1.989	30.098,0	1.968,4	-	195,6
1.990	35.493,3	2.475,2	-	5.068,6
1.991	43.129,4	2.669,3	-	1.715,2
1.992	44.000,0	2.782,9	-	7.494,0
1.993	47.943,8			
1.994				

En ese mismo año, Suzuki aprovechó la apertura de los países del Este para llevar a efecto la instalación de una fábrica en Hungría con capacidad para producir 50.000 automóviles anuales, destinados al mercado europeo. Su nueva construcción, la contratación de mano de obra barata, una plantilla con una edad media baja, y la probable próxima entrada en la Unión Europea, eran los principales alicientes para acometer este riesgo inversor. En Santana, la operación se vio con ciertos recelos pues en principio la fábrica húngara resultaba una competencia demasiado fuerte para una planta como la andaluza, tecnológicamente anticuada, a pesar de las inversiones realizadas y con una plantilla envejecida, con un promedio de 42-43 años de edad, *muy superior a las de otras factorías del sector. No obstante, la amenaza parecía difuminarse cuando se confirma finalmente que la planta de Hungría sería destinada a la fabricación de turismos Suzuki, y no a la producción de todoterrenos.*

El fantasma del miedo al cierre junto a la intervención arbitral de la Junta de Andalucía, acusada de ser poco crítica con los japoneses, forzó la aprobación de un laudo con tres años de vigencia refrendado por los trabajadores el 31 de marzo de 1.993, por el que se aprobaba con un 73% de los votos emitidos la mayoría de los 16 puntos exigidos. Esto fue entendido como el aplastamiento de los sindicatos por la multinacional con el beneplácito y consentimiento de la Administración Autónoma en el ejercicio de su labor arbitral. Pese a que las dos partes, dirección japonesa y comité de empresa, se someten al arbitraje de la Administración Autónoma, los incumplimientos y los desacuerdos sobre el desarrollo de los puntos vuelven a tensar

la relación que estalla cuando Suzuki declara una suspensión de pagos en Santana, seguida de un cierre patronal y un bloqueo de los trabajadores en torno a la fábrica, con acusaciones en ambos sentidos. Todo el proceso que sigue aparece explicado en capítulos anteriores. (Ver "La entrada del antropólogo en la gran empresa" y más concretamente "Las comparaciones economicistas"). Las denuncias del Comité se inscriben dentro de un arco semántico referido a intransigencias e inflexibilidad de la empresa, de compensación y de dignidad de los trabajadores. La dirección responde con una batería de palabras referidas a la productividad, pragmatismo, costes y pérdidas. Entre ambos discursos se levanta un tabique de insonora comunicación.

En esta situación (mayo de 1.993), los japoneses plantearon una ampliación de capital, que es lo que permite la ley de S.A. cuando en una empresa las pérdidas superan más del 50% de los beneficios, y hacen una jugada de bolsa dejando el capital a cero con lo cual todos los accionistas perdían sus acciones debiendo ser suscritas de nuevo para volver a comprar por el mismo valor que tenían (sin tener derecho a más). Muchos de los accionistas minoritarios no acuden a la ampliación del capital, dada la lamentable coyuntura empresarial, aun a costa de perder sus inversiones y Suzuki se hace prácticamente con el total del capital, convirtiéndose en el auténtico propietario de la empresa con la titularidad del 83,7% de las participaciones, sin tener ya que dar cuenta a nadie de sus decisiones, pasando a detentar la responsabilidad y el control absoluto de la empresa. Tanto el Consejo de Administración como la dirección pertenecen a Suzuki.

Participación accionarial:

	Rover Group	Suzuki	Tomen	otros
31.12.85		20 %		
31.12.89	23%	32 %		45%
31.12.92		49,2 %	2%	
.05.93	0	83,7%	2%	16,3%

De esta manera, en 1.994 Santana, dependiente técnica, administrativa, comercial y económicamente de la empresa matriz japonesa pasaba por uno de los peores episodios de su historia, cuando Suzuki como socio mayoritario, mostró su propósito de abandonar la fábrica andaluza, llevándose además su producto (los vehículos Samurai y Vitara) tras haber eliminado la fabricación del rover, provocando una de las crisis laborales más importantes de la industria andaluza en los últimos años, si bien su naturaleza era distinta a la que sufría el resto del sector, con problemas de ventas. Suzuki, en cambio, pretendía producir más, pasando de 31.000 vehículos a 50.000,

con menos trabajadores, y para ello planteaba un aumento de la productividad que no ve correspondida en Santana.

Tras la salida de Suzuki del capital de Santana se abre un nuevo capítulo en la historia de la empresa, pero tan reciente que cuando se acababa el trabajo de campo apenas se podía decir nada sobre su evolución, por lo que poco podemos apuntar. Ante un problema económico (y político) que transcendía el mero marco productivo, para afectar al desarrollo futuro de una ciudad y una comarca muy dependientes de la marcha de una empresa como Santana y una provincia con escaso tejido industrial como Jaén, la Junta de Andalucía asume subsidiaria y transitoriamente la propiedad de la empresa, que se convierte en `semi-pública`, en la espera de encontrar de un nuevo socio capitalista que la sustituya, haciéndose cargo de las acciones de Suzuki, propietaria del 83,7%.

Suzuki Motor accede finalmente a las peticiones de la Junta de Andalucía para prorrogar la fabricación de sus modelos Vitara y Samurai, al menos durante cinco años más, ofreciéndole a Santana la exclusividad del mercado europeo, excepto Irlanda, Dinamarca y Luxemburgo, que son abastecidos directamente desde Japón. Además se acuerda un mayor porcentaje de nacionalización de las piezas antes importadas de Japón, lo que podría suponer un mantenimiento del empleo, tanto dentro como fuera de Santana. Así las cosas, para 1.995 se contemplaba la fabricación de 30.000 unidades suzuki. De este modo, poco a poco se han ido transformando las estructuras de Santana a las exigencias de Suzuki, con no pocas resistencias por parte de los santaneros, que lo entienden como una claudicación.

Para salvar del desastre a la empresa andaluza, la Administración automóvil tuvo que asumir la participación en el accionariado de una empresa privada, concediendo además ayudas a fondo perdido que han excedido todos los límites marcados por la Unión Europea. Estas ayudas oficiales concedidas a Santana, que sobrepasan los márgenes permitidos, fueron denunciadas desde Bruselas por ir en contra de la libre competencia y romper las condiciones de mercado con apoyos de recursos público. Por otra parte, la Administración andaluza, a través del I.F.A. (Instituto de Fomento Andaluz) inicia la búsqueda de un nuevo socio industrial que introdujera un producto alternativo y aporte el capital necesario que exima a la Junta de su papel de empresario público. Por de pronto se han tanteado empresas como la coreana Ssang Yong con su modelo 4x4 Musso y otras, que en cualquier caso han de contar con la aprobación o autorización de Suzuki. Finalmente, en 1.996, queda establecida en Sevilla la nueva sede de Santana, que hasta entonces, como veremos, había estado emplazada en Madrid desde la fundación de la empresa.

La penetración japonesa en la gestión empresarial.

La lectura de las siguientes líneas, al igual que las anteriores, propone una reflexión sobre la cultura económica y los patrones empresariales que subyacen a cada una de las propuestas. Suzuki planteaba ya sobre los años 1.985-86, un nuevo modelo de empresa, de producción y de relaciones laborales sobre la fabricación de su producto 'samurai', aplicando las primeras medidas en la División Suzuki, para posteriormente implantarlas en el resto de la factoría.

En 1.986 se producen los primeros cambios significativos en la directiva de Santana. Alfredo Giménez Cassina, que desde la fundación de la empresa había representado la función de Consejero Delegado, pasa a ostentar el cargo honorífico de Presidente de la Empresa, en sustitución de Sáenz de Montagut, dejando el puesto de Consejero Delegado en manos de Manuel Salvadores, su hombre de confianza. A propuesta de Suzuki y con el convencimiento del nuevo responsable general, se decide acometer una importante reestructuración de Santana, que debía efectuarse a distintos niveles para actualizarla y relanzarla con un mayor empuje hacia un mercado como el de la automoción caracterizado por su gran competitividad. Ello tendría como efecto el cambio del paradigma industrial hasta entonces vigente estableciendo nuevas formas productivas que debían intercalarse en los procesos de trabajo tradicionales introduciendo modificaciones en el puesto de trabajo sobre el qué, el cómo, el cuándo, en qué orden, con quién,...y demás adverbios que afectan al sentido de la sintaxis laboral

Nace así el del Plan de Futuro 1.987-91, que la dirección firma, con la mayoría de los representantes del comité de empresa (UGT y UTI), el 11 de febrero. No obstante, CCOO no firmaba el acuerdo y su desarrollo estaría lleno de escollos. Dicho plan marcaba una nueva etapa en Santana-Motor planteándose medidas financieras, comerciales, laborales e industriales, como la modernización de las instalaciones, una mejora de los procesos y la introducción de nuevos métodos de trabajo, que irremisiblemente conducían a una drástica reducción de la plantilla.

"En el Plan de Futuro del 87 se marca una nueva filosofía de empresa que trataba de romper los antiguos esquemas productivos. Se introducen cuestiones como la movilidad, la flexibilidad, las jubilaciones anticipadas, se cambian los tiempos, se propone la reconversión de indirectos a directos,... y todo ello conducía a otro modelo de empresa. En el contexto de crisis que vivíamos nos estábamos enfrentando a unos planteamientos empresariales que en otras situaciones habrían sido rechazados de plano: el tema de la movilidad funcional, el de los cambios de turno, el tema de la reducción de plantilla, la cuestión del aumento de la productividad sin nada a cambio, la filmación del trabajo a través de cámaras de video,...". (124,E,MM).*

Las inversiones de Santana Motor, en un elevado porcentaje, se financian con ayuda

de subvenciones de la Administración. De los 12.000 millones de pesetas previstos en inversiones, la Administración cubriría un 25% en forma de ayudas, aparte de otras prestaciones. Entre 1.987 y 1.989 se acelera el ritmo de los cambios, aunque ya en ese mismo año se percibe una desaceleración. La férrea oposición sindical de CCOO, recelosa ante las nefastas consecuencias que dicho plan tendría sobre los puestos de trabajo, impediría llevar a feliz término el proyecto. En junio 1.989 se acuerda un paquete de medidas complementarias al Plan de Futuro como consecuencia de los estudios realizados por los técnicos de Suzuki para su discusión con el comité de empresa. Pocos son los avances obtenidos ante la sistemática negativa de CCOO.

A finales de 1.989 Suzuki, tal y como se expuso, ya como accionista mayoritario, comienza a introducir a sus propios gestores en la cúpula directiva de Santana, que paulatinamente van desplazando a la dirección española, relegada ahora a un segundo plano de mandos superiores adjuntos. Suzuki asume entonces el papel de propietario y gestor de la empresa. Esto era algo insólito pues ni la Rover ni la Citroën habían puesto a uno sólo de sus mandos ingleses o franceses en la dirección de Santana, ni tan siquiera a uno de sus empleados, limitando su implicación en Santana al nivel del Consejo de Administración, que efectivamente estaba dominado por el capital foráneo. En cambio Suzuki va intercalando a su personal entre los puestos de mandos técnicos intermedios, alta dirección y Consejo de Administración. La emblemática `estrella oblicua` de Santana, iba siendo sutilmente eclipsada por el `sol naciente` de Suzuki. Después de que Suzuki se introdujera en la dirección fueron muy pocos los españoles que continuaron en la cúpula de Santana-Motor.

"Cuando vienen los japoneses, que no son de Linares sino de otra mentalidad, empiezan a estudiarlo todo, y a analizar cómo hay muchas cosas que mejorar. Paso a paso van entrando en la dirección nacional y a cada jefe de Santana comienzan a ponerle un japonés al lado para fiscalizarles, y los jefes empiezan a ser menos jefes. Pero en los últimos años ya entraban decididos a todo, y si hubiesen continuado se quedan sólo en la dirección, y el impacto hubiera sido mucho más grande".

Las cordiales relaciones con los japoneses llegan a un punto de inflexión en 1.989, año que coincide con la primera visita del presidente de la multinacional Suzuki, Osamo Suzuki, a la filial de Santana. Este cambio de actitud entre la dirección española y los técnicos japoneses se cuece en los despachos, a raíz de una diferencia de criterios entre Osamo Suzuki y el entonces Consejero Delegado, Manuel Salvadores, a quien se le ofrece la presidencia de la empresa dejada por Giménez Cassina, a condición de dejar la máxima responsabilidad ejecutiva, en manos del japonés Takuya Watanabe. Giménez Cassina sería recordado, con sus fallos y sus aciertos, como una figura vinculada a la historia de Santana, aunque nunca hayan existido retratos suyos colgados de las paredes. En contraposición, a los empleados de Santana les chocaba observar el culto a la personalidad que recibía su presidente, Osamo Suzuki, identificado como el `señor supremo` de la empresa. Los juicios de valor de los actores locales comienzan a deformarse en prejuicios sobre aquellos

mismos japoneses, antes considerados gentes amables y afables:

"Los directores generales de la fábrica son realmente señores feudales y los demás le rinden homenaje. En las ocasiones que Osamo Suzuki vino a Linares (a mí me lo han presentado) y se alojó en el hotel Aníbal con su séquito de ingenieros. Era chocante verle salir del ascensor y todos los demás estaban allí en el hall, esperando que saliera para subir a la fábrica. Había auténticas carreras para llegar el primero a la puerta para abrirla a la salida del hotel. Pero se ponen por categorías. O sea el equivalente al peón el primero, después el oficial de 3ª, después el oficial de 2ª, después el oficial de 1ª, después el jefe de sección, después el director, después el otro, el otro, el otro,... y conforme les va pasando van inclinando la cabeza... Vamos, esto es un servilismo atroz pero que lo tienen perfectamente asumido porque es que los educan así en la escuela". (28,J,CO).*

Tras 1.989, pasada esta primera visita del presidente de la multinacional, Osamo Suzuki, a Santana, se produce un cambio significativo en el cuadro de mando japonés. *"Nakamura, que estaba en la vicepresidencia, y que era todo un 'gentleman', pasa de ser consejero en Santana a un simple 'chupatintas' en una oficina de Suzuki en Japón. A Terada, que era otro caballero, incluso más dialogante y abierto que Nakamura, lo quitan de enmedio primero y luego le reducen sus responsabilidades. En 1.989, los japoneses eran ya los dueños absolutos y el equipo directivo era todo suyo. Saito, un personaje oscuro, ocupa la vicepresidencia. Los técnicos japoneses con los que tanto tiempo compartimos penas y alegrías parecían que ya no te conocían. Se hablaba de que habían recibido instrucciones de Japón. Era como si les hubieran lavado el cerebro".(28*,J,IF).*

Tras dos años en la presidencia, como figura 'decorativa' dedicada a las funciones de representación de la empresa ante terceros, Salvadores presenta su dimisión a finales de 1.991 cuando considera restada su autoridad y su capacidad de decisión, siendo reemplazado nuevamente por Watanabe, mientras Kiyoshigo Ishii (*), es nombrado nuevo consejero y director general, y Yasuo Miyoshi (**), ocupaba el cargo de Consejero Delegado, dando paso libre a los nuevos gestores nipones que dejan de asumir la función de meros asesores tecnológicos para convertirse en los auténticos pilotos de la empresa. Suzuki dejaba de confiar en la dirección nacional, a la que responsabilizaba de la mala gestión de Santana, por lo que a partir del momento en que la firma japonesa asume la mayoría del capital pone a sus hombres al frente de la empresa. Desde este momento, todas las decisiones básicas son tomadas y controladas desde las oficinas centrales de Suzuki en Japón. En este intervalo y a nivel de la dirección se produce una tensa situación entre directivos españoles y japoneses, en términos de lucha por el poder y control de la empresa. La tirantez entre la dirección japonesa y la nacional, disgustada por quedar relegada a un papel secundario se hace evidente, hasta tal punto que en 1.994 Watanabe, considerado como un 'hombre de talante negociador' es sustituido en la presidencia por Yoshio Saito, catalogado como exponente de la 'línea más dura' de Suzuki. Por parte de los

directivos españoles, sopesando la estancia japonesa, ha existido la sensación generalizada de que *"Suzuki no tiene hombres capaces de conducir la empresa. Ha mandado aquí a personas que no tienen capacidad de liderato, aunque también es verdad que para saber liderar ésto hace falta ser ángeles. Suzuki no ha enviado a Santana a la gente más capaz para sacar ésto para adelante y tener éxito"*. (28*, -,IF).

Desplazado Salvadores de la presidencia de la compañía, los directivos españoles fueron siendo relegados paulatinamente a un segundo término a partir de 1.991 y sustituidos en sus funciones por directivos japoneses de Suzuki. Sin embargo, éstos no lograrían sintonizar con los cuadros técnicos y mandos intermedios, comprometidos con la dirección tradicional por densos lazos personales. Esta falta de receptividad de los mensajes de Suzuki a nivel no sólo de mandos superiores sino también de mandos intermedios restó capacidad de difusión y transmisión a las nuevas consignas importadas por la multinacional japonesa.

Los trabajadores, desde los talleres o desde las oficinas que perciben un desdoblamiento de la cúpula directiva, muestran poca disposición a colaborar con una empresa pilotada además por capitanes desconocidos, que tratan de implantar los nuevos criterios, métodos de trabajo y consignas laborales propuestos por Suzuki.

(*: Biografía oficial de K. Ishii: Nacido en 1.948 es licenciado en Lenguas Modernas por la Universidad de Tokio, y domina el idioma español que aprendió en japon. En 1.986 fue nombrado responsable de los mercados latinoamericanos, caribeño y USA para la exportación de vehículos suzuki, en 1.989 era designado presidente de Suzuki Canadá, empresa de capital enteramente de la casa matriz japonesa. Por fin, en 1.991 se trasladó a Linares).

(**): "Perfil de Yasua Miyoshi". Se llama Yasuo Miyoshi, es japonés, nacido en Tokio el 27 de Diciembre de 1.938, está casado, es padre de dos hijos y desde el 24 de Marzo de 1.992 es Consejero Delegado de Santana Motor S.A., en representación de Suzuki Motor Corporation, accionista mayoritario de nuestra Empresa, de la que también es Consejero./ La presentación oficial del Sr. Miyoshi a los Mandos tuvo mucho de autopresentación y se produjo en la Asamblea de Mandos celebrada el pasado 16 de Julio./ Según su propio testimonio, ingresó en Suzuki en 1.962 y se ufana de sus treinta años de antigüedad en la misma. Sus primeros trece años de trabajo los dedicó a tareas comerciales, en Japón. En 1.975 se le encomienda la función de relaciones con el exterior, o sea, el contacto con el resto de las empresas del grupo Suzuki diseminadas por el mundo, lo que le permite tener un amplio y profundo conocimiento de todas ellas./ Ha sido máximo responsable de la dirección de la planta de Suzuki en Indonesia durante ocho años y participó en los proyectos conjuntos, entre Suzuki y General Motor, para la instalación de la planta de CAMI, en Canadá./ Llegó a Linares en el pasado Mayo y confiesa haberse habituado con facilidad a la vida en su nueva residencia, aunque admite que lo sigue pasando mal cuando, en la soledad de su habitación, echa de menos a su familia, o cuando al salir de compras por Linares le crea dificultades el desconocimiento de nuestro idioma./ Se autodefine como *"un hombre de comercial y no un técnico"*, aunque asegura que la nueva función que se le encomendó en 1.975 le ha permitido *"adquirir gran experiencia en este campo"*, pese a lo cual es innato en él analizar cualquier empresa con *"ojos de hombre de comercial"*./ Su mensaje giró en torno a la *"falta de salud de Santana"* y a las medidas adoptables para conseguir hacer de Santana Motor *"una empresa internacional, equiparable a las del resto del sector"*. "Noticias Santana", nº 12, Sept.-92).

A partir de esas fechas se constata un cambio en el trato o en las relaciones entre el personal de Santana y el de Suzuki.

"Antes de 1.989, cuando íbamos a Japón, los japoneses nos llevaban a comer fuera de la fábrica, en restaurantes. Después comíamos el rancho en los comedores de la fábrica japonesa. Si antes cuando viajabas a Japón iban a recogerte al hotel y te llevaban en su coche a la fábrica, después de aquello tenías que hacerlo en un taxi" (F.B.L., ingeniería de la fabricación).

De esta manera, Suzuki Motor asumió la dirección de Santana a finales de 1.991, año que la empresa redujo sus pérdidas desde los 5.068 millones de 1.990 a sólo 1.630. La delegación de Suzuki en Santana estaba compuesta por medio centenar de japoneses, formada por personal de alta gestión, a nivel de Presidencia, Consejero delegado, Dirección General, la Dirección Financiera, Dirección de Ingeniería de la Fabricación, Dirección Comercial, Dirección de Servicios y Recambios, Dirección de Producción. Cada director japonés tiene un adjunto y jefes de departamentos japoneses o españoles y cuando la dirección la ostenta un español, por ejemplo la Dirección de Compras y Planificación, tienen un adjunto japonés. En esta situación de dominio de la empresa Suzuki planea como objetivo convertir a Santana en la mayor planta de la multinacional fuera de Japón en la fabricación de vehículos todoterrenos, destinada a cubrir la demanda de los mercados de Europa y norte de Africa, mientras que los mercados del continente americano, se cubrirían con la producción japonesa. Sin duda se trataba de un objetivo muy ambicioso, supeditándolo a una producción en torno a las 60.000 unidades anuales para 1.994, umbral teórico de la plena rentabilidad de la factoría andaluza.

Suzuki asume un nuevo papel abriendo una nueva red comercial orientada al mercado europeo a través de una sociedad distribuidora, "Suzuki Europa", controlada por la firma japonesa, que no cubría la red tejida para el rover, destinado al mercado nacional y a países sudamericanos, magrebíes, y orientales, fundamentalmente. Sobre la red nacional del rover se sobrepone el entramado comercial japonés, que aprovecha la estructura existente del mercado interno.

Para entonces Suzuki ya había terminado un plan de saneamiento que implicó el traslado a Linares de las oficinas centrales de Madrid, la reconversión de la factoría de Manzanares (en Ciudad Real) y el cierre de la de La Carolina, convertida en almacén. En su política de reducir gastos innecesarios, Suzuki da la orden de cerrar las oficinas de Madrid, en donde sólo queda una reducida delegación, concentrando todos los servicios en la sede de Linares. Las mejoras viarias, que reducen el tiempo entre Madrid-Linares, y los adelantos en los medios de transporte y de comunicación, que permiten enviar con la misma celeridad un fax desde Linares a cualquier parte del mundo, independientemente del lugar de emisión, hacían posible prescindir del centro de Madrid, que perdía su anterior posición privilegiada, cerca de las instancias de decisión y de poder centralizadas en la capital. Se rompía con el tradicional

desdoblamiento organizativo entre un centro administrativo en la capital y un centro productivo en Linares. Por razones económicas, ya no era posible mantener en Madrid diversas oficinas, nacidas por situaciones coyunturales desaparecidas en la actualidad, que implicaban duplicidad de funciones, gastos innecesarios y despilfarros de activos. Hasta entonces, en la fábrica corría el dicho de que `Santana no tiene amo`, haciendo referencia a la ausencia de los altos mandos, que vivían en Madrid.

En 1.990 se efectúa la venta de la sede social de Santana en Madrid debido a la decisión de trasladar buena parte de las funciones comerciales y plantilla al centro fabril de Linares. Del emplazamiento en el barrio de Manoteras, las oficinas centrales pasan a un edificio de menores proporciones en la Avda. Felipe II, del cual se ocupa la primera de las nueve plantas. Sobre una superficie de 450 m² trabajan 30 personas, que representan la Sede Social de la empresa y del Consejo de Administración, y las relaciones con organismos oficiales centralizados. Entre las funciones que seguirá albergando Madrid figuran la presidencia de la compañía, la secretaría general, la dirección financiera (contabilidad y tesorería general), exportación y una reducida delegación comercial.

El objetivo de esta operación de traslado era la de unificar el área comercial (compras, marketing, ventas, distribución, informática y distribución) con el centro de producción, con la idea de dotar a la gestión empresarial de una mayor agilidad y rapidez de respuestas. *"Era irracional tener las funciones comerciales y de servicios post-venta lejos del centro de actividad productiva"*.

Pese a todo, la empresa continuaba en `números rojos`, aunque el lanzamiento del Vitara en 1.987 había demostrado que era posible emprender el camino de la rentabilidad con productos atractivos y en línea con la demanda del mercado. Pese a la crisis de 1.991, las ventas aumentaron hasta 22.239 unidades.

En 1.992 se crean las expectativas de fabricar conjuntamente entre Seat y Suzuki el turismo `Joint Venture`, que se montaría paralelamente en la factoría de Mataró y de Linares, colocando cada marca sus propios motores y vendiéndolos con su nombre, con la posibilidad de crear nuevos puestos de trabajo, y destensionar de esta manera el ambiente adverso existente en la empresa. Desgraciadamente la crisis de Seat truncó la idea.

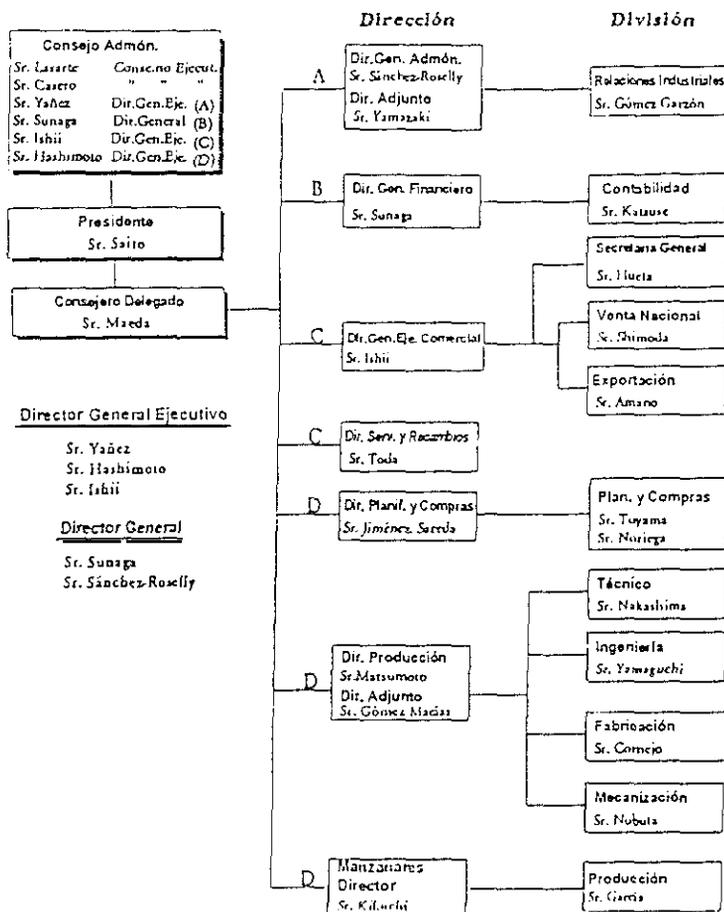
Durante el bienio de 1.993-94, culminan una serie de cambios que se venían gestando desde años atrás, planteándose en el fallido Plan de Futuro. Dado el insatisfactorio desarrollo de dicho Plan, la dirección presenta un nuevo proyecto, conteniendo objetivos más ambiciosos que el precedente como el obtener una fabricación de 50.000 unidades, una facturación de 50.000 millones, un reajuste de personal indirecto a directo y una reducción de la plantilla hasta alcanzar 2.400 empleados. En vista de que el Comité de Empresa no acepta el nuevo Plan, la Junta de Andalucía dicta el primer laudo arbitral, con el compromiso de aceptación por ambas partes, dirección y sindicatos.

El laudo de 1.993 entre la dirección japonesa y los sindicatos, con el respaldo de los trabajadores a través de una votación a nivel de fábrica, recogía las mismas ideas que el Plan de Futuro del 87, aunque aumentando la producción a 50.000 vehículos anuales con lo que ello suponía para el mantenimiento de la plantilla. El laudo presentaba un modelo de empresa que a Suzuki no disgusta y que el comité de empresa acaba por aceptar, aunque en boca de su presidente (CCOO) se expresaba que "la configuración de la fábrica en el laudo responde al modelo de empresa diseñado por Suzuki". Sin embargo, aunque existe un consenso en la superficie, en el fondo no hay unidad de criterios en las formas, en donde dirección y sindicatos mantienen interpretaciones distintas en la letra pequeña del acuerdo y se enredan en los flecos, entablado un pulso en Magistratura en cada medida que acomete Suzuki.

"A través de estos últimos once años, desde que Suzuki entró en contacto con Santana, los trabajadores han pasado de ver a los japoneses con optimismo y como algo esperanzador hacia el futuro de Linares y su comarca, a verlos hoy día, con mucho escepticismo. Han estado destruyendo empleo desde su llegada, han puesto escasísimo capital en Santana, han recibido grandes cantidades de dinero público y han anulado el único vehículo que tiene patente andaluza". (Revista de la sección sindical de UGT-Santana).

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

En Enero de 1994 el organigrama de la Empresa es el que figura a continuación:



Tras la firma del laudo, Y. Miyoshi retorna a Japón alegando un problema de salud, y según expresión de algunos empleados de oficina entra el llamado `equipo kamikaze` de Suzuki, dirigido por el japonés Yasuhisa Maeda como nuevo presidente de Santana-Motor, en sustitución de Yoshio Saito, que ya no da su brazo a torcer a los sindicatos, provocando medidas traumáticas y de rechazo creciente, que acabarían con un cierre patronal bajo el pretexto de una suspensión de pagos.

Habría, pues que marcar dos épocas en el trato mantenido con los japoneses de Suzuki. La que va desde los inicios, o puesta a punto, hasta 1.987, es un período de cordialidad. En esta etapa los japoneses que vienen a Santana son cuadros técnicos intermedios, gentes de taller con los que los santaneros tuvieron algún contacto humano, que venían a instruir o comprobar como se procedía a la instalación de tecnología, a enseñar cómo se montaba el motor,... siendo descritos como personas serviciales, amables, cordiales, colaboradores, muy educados, aunque poco comunicativos y reservados,... y ello se traduce en un mayor roce humano entre japoneses y españoles. A partir de 1.991 llega a Santana el cuadro de mando directivo, distanciados ya del taller. En ese momento los empleados comienzan a percibir un carácter más hermético en los japoneses, siendo calificados desde entonces como opacos, inaccesibles, intransigentes, impermeables, gentes frías caracterizadas por su mutismo, actuaban como sombras vigilantes,... proceso que se acentúa cuando Yasumisa Maeda sustituyó a Yasuo Miyoshi como presidente. Se constata pues, un vuelco en la percepción social de la figura japonés, cuyo contenido humano cambia radicalmente de significado.

Tras la marcha de los directivos de Suzuki existe la sensación en los trabajadores de que los japoneses siguen de "dirección a la sombra", y que aunque ya no están al frente de Santana siguen marcando de una manera muy clara la vida de la misma, sin que la nueva dirección ni la Administración puedan hacer cambiar la situación. Así lo expresaba un empleado de alto nivel: *"a pesar de que los japoneses se hayan ido de la dirección y del capital, hoy por hoy que seguimos dependiendo de Suzuki, más que nada por el producto"*.

Posteriormente la presidencia pasaría al I.F.A. (Instituto de Fomento Andaluz) que con el 83,7% de las acciones, compradas a Suzuki, domina la Junta de Accionistas, que inicia la búsqueda de un nuevo Consejero Delegado y a un nuevo equipo gestor que reemplazara a la directiva japonesa saliente.

Una nueva dirección nacional reemplaza a la japonesa, siendo elegido para el cargo de consejero delegado, Ricardo Ibarreche, máximo responsable ejecutivo de Santana-Motor, que desempeñó anteriormente el puesto de vicepresidente ejecutivo del área de Recursos Humanos de la SEAT, siendo destinado luego al puesto de vicepresidente ejecutivo del área de producción de SEAT en Cataluña. Ricardo Ibarreche, miembro del defenestrado equipo directivo de Antonio Díaz Alvarez (anterior presidente de la SEAT) contaba con el visto bueno de la Junta de Andalucía, el

Ministerio de Industria y la propia multinacional Suzuki Motor. Sin ser un cargo político, se intentaba colocar al frente de Santana a una persona de confianza y de consenso. El nuevo equipo gestor, formado por los hombres de Ibarreche traídos de Barcelona, tendría como objetivo prioritario el saneamiento financiero de la empresa con miras a que los nuevos socios accionista que sustituyesen a la Administración pública no tuviera especiales dificultades para hacerse cargo de la factoría. La ya denominada "dirección catalana" trataría de dar a la fábrica una imagen de comercialización y productividad. Se temía al principio que el nuevo equipo directivo intentara hacer de una Santana de la que desconocían sus peculiaridades una réplica de las fábricas de la SEAT en Barcelona. Los temores parecen despejarse cuando se ofrece un talante abierto y dialogante con los sindicatos, aceptándose esta relación como una de las premisas básicas en las relaciones industriales del contexto europeo occidental.

El comité de empresa de Santana, formado por los sindicatos, consideraba positivo el nombramiento del nuevo consejero delegado. Ibarreche, por su parte pide a los sindicatos un tiempo prudencial para tomar contacto con la nueva responsabilidad y manifestó su esperanza de mantener con los sindicatos un diálogo fluido. *"Nos gustaría que la empresa tuviera un gesto de conciliación y que abriera una etapa de diálogo para que los problemas de Santana no se judicialicen más"*.

No obstante, en los talleres, un sector desconfía de esta inicial condescendencia entre dirección y sindicatos, temiéndose que éstos lleguen a perder su fuerza reivindicativa al iniciar una nueva estrategia de negociación con la patronal, dejando atrás la tradicional oposición y postura de fuerza mantenida desde siempre por CCOO.

Uno de los primeros éxitos conseguidos por la nueva dirección, ya en 1.996, tendría lugar con el lanzamiento al mercado un nuevo modelo de Suzuki, diseñado y fabricado en la propia factoría andaluza, la versión diesel del Vitara 3-P, que obtiene un gran éxito de ventas y coloca a la empresa, en junio de 1.996, a la cabeza de ventas todoterrenos en el mercado nacional, con una cuota de mercado del 20,2%, según la ANFAC. El aumento de las ventas y con ello de la producción, la necesaria incorporación de nuevos trabajadores a la empresa en régimen de contratación eventual, y las buenas relaciones existentes entre dirección y sindicatos permiten pensar en una próxima recuperación de la empresa.

La estrategia de Suzuki en las tomas de decisiones.

La nueva directiva japonesa portaba consigo una cultura de empresa distinta a la hasta entonces practicada por la dirección tradicional, que contrastaban en aspectos tales como la toma de decisiones, la distribución socio-espacial del personal, la conjunción entre las partes y el todo, la relación entre el mando-subordinado, el estilo de la comunicación, el papel del sindicato dentro de la corporación, la relación entre

dirección y representantes sindicales... En las siguientes páginas trataremos de mostrar estas diferenciaciones y los efectos de los cambios introducidos.

Coincidiendo con la toma del timón de la empresa por la dirección japonesa, aparecía publicada en la revista de la empresa el siguiente anuncio:

"A partir de este mes de enero de 1.991, se iniciarán los cambios previstos para adaptar las normas de funcionamiento al sistema japonés, siendo uno de los primeros cambios la introducción del sistema RINGI de toma de decisiones, expresión japonesa que significa 'proceso para obtener la aprobación concensuada con los interesados de un plan de acción, antes sometido a la aprobación superior, circulando un borrador preparado por el responsable de la acción'". ("Santana Noticias". 1.991).

El ringi, traducido como sistema de 'presentación y deliberación de propuesta', es en principio una modalidad de control de la organización desde abajo, cuya lógica consiste en consultar con el grupo antes de tomar cualquier decisión para la realización de inversiones consideradas de carácter importante. La interdependencia es el concepto clave que preside la filosofía del ringi.

La propuesta-ringi, que crece de abajo arriba, actúa como un procedimiento de decisión colectiva, basada en el principio de la co-responsabilidad o responsabilidad compartida, en donde el logro o el error de una medida emprendida queda imputado al grupo, con el fin de minimizar las cargas sobre las actuaciones personales. Para ello el ringi establece una fórmula o estrategia basada en la búsqueda del consenso, la integración y la participación entre los sujetos responsables en cada nivel, que aunan sus voluntades para la realización de un objetivo común. El procedimiento a seguir en el ringi es minucioso, aunque como reconocía en expresión ufana un empleado de Santana, *"ni el ringi se ha llevado aquí a rajatabla porque era muy difícil que cuadrara en nuestra forma de ver las cosas"*.

En el trámite ordinario la propuesta, a la que se le ha quitado el nombre del autor asignándosele un número, se formaliza en un escrito o nota administrativa que se remite a todas las instancias afectadas en la inversión. Cada uno de los responsables en su respectivo nivel, desde el encargado del taller implicado hasta el mando superior (director y consejero), debe expresar su consentimiento con la propuesta en circulación estampando su propia firma sobre el documento, que además está abierto a las sugerencias particulares que permitan enriquecer y refinar aquella propuesta inicial, que va ascendiendo transversalmente del taller a la oficina hasta llegar a la cúspide, siendo avalada en todo este trayecto por una suma de 8-9 firmas afirmativas precedentes que autoricen su idoneidad. Las decisiones se van sumando, aunando las apreciaciones individuales con el criterio colectivo.

Posteriormente, los ingenieros evalúan su viabilidad. En caso de ser aceptada el departamento económico estima el ahorro anual que proporcionaría su aplicación. Los

responsables técnicos y económicos han de agregar sus respectivas firmas sobre el documento garantizando la efectividad de la medida. Por último el director general o consejero delegado procede a dar su visto bueno a una propuesta ya avalada colectivamente a través del proceso consultivo descrito. Tras obtener la aprobación de todo el personal responsable implicado, unas 10 o 12 firmas, los fondos de inversión se reservan automáticamente para dicha propuesta, ya prioritaria, que se pone en práctica inmediatamente, sin tener que depender de la existencia de otras partidas o fondos. La confluencia del consenso en torno a la propuesta mediante la suma de compromisos expresos en el documento evita los plazos de demora y los impedimentos para su desarrollo. Así explicaba un empleado una propuesta ringí en la que el mismo había intervenido:

"Yo tengo un problema de seguridad que en determinados sitios se me acumulan muchos gases de soldadura y necesito un sistema de aspiración que me los eche al exterior. Yo lo planteo, hago mis planos, pido ofertas a las casas fabricantes, veo cual puede ser la mejor y hago un presupuesto de tres millones. Entonces pido un ringí, una especie de autorización para realizar la inversión por tres millones de pesetas. Entonces, la persona ofrece el estudio detallado y si tu superior la firma, el ringí sigue para arriba hasta que al final lo autorizan". (10, I, IF).*

Esta lógica procesual introducida por Suzuki rompía los esquemas hasta entonces establecidos en la fábrica andaluza. La aplicación del ringí frenaba las decisiones individuales, a las que acostumbraban los mandos de Santana, en donde tradicionalmente el proceso de toma de decisiones se había significado por su marcado carácter personalista, en donde el respectivo responsable de un área asumía el riesgo del éxito o el fracaso de su propuesta particular. En este proceder, la cualidad más admirada en el mando era su capacidad de iniciativa personal para resolver situaciones por cuenta propia. La actitud de arrojo, su talante decidido y la imagen o crédito de persona efectiva en la búsqueda de soluciones inmediatas eran los trazos del retrato robot o de la idiosincrasia del mando, poco dado a mantener consultas con el personal subordinado ya que dicha predisposición tendía a desautorizarle ante los ojos de los demás mandos que presumían ante todo de personalismo en la toma de decisiones. Por debajo del mando no debían crecer propuestas. Obtener inversiones en forma de fondos económicos para una de sus propuestas personales implicaba una confrontación directa frente a los demás pues ésta debía obtenerse a costa de las propuestas presentadas por los otros. En estas luchas intestinas por defender la postura personal se demostraba el peso de cada uno de los mandos y la concepción de la fábrica como una suma de fabriquillas independientes. No obstante, la historia profesional de cada mando no estaba exenta de desaciertos que pesaban y desacreditaban su imagen para avalar cualquier propuesta.

Acostumbrada a tomar decisiones, en la nueva situación la dirección nacional debía limitarse a recibir las instrucciones de los gestores japoneses cuando éstos aprobaban las medidas sugeridas por aquellos. El ringí permitía de esta manera que nada

importante escapase al control o supervisión de la dirección japonesa. Es probable que muchas de las inversiones anteriores se hubieran realizado sin contar con la aprobación de la firma japonesa y esta medida se hiciera por Suzuki para fiscalizar la gestión de los altos cargos españoles, de los cuales, evidentemente, se desconfiaba. De hecho, la directiva española tradicional relegada a un segundo plano, quedó apartada de las grandes decisiones, que al ser tomadas muchas veces desde la matriz japonesa a través del fax, recortaban las iniciativas personales de las que siempre se habían gozado.

Los mandos españoles se quejaban de la lentitud con la que los japoneses reposaban cualquier toma de decisión. Cualquier propuesta debía ascender ahora al consejero delegado, que era quien en última instancia debía de autorizarlos a través de la firma del ringi, un proceso que frenaba la dinámica de los procesos productivos. Aparte de atravesar toda esta larga línea de consentimientos, la propuesta finalmente no se aprobaba hasta que no se discutía y se alcanzaba un consenso global, resultando de ello una decisión colegiada. Desde éste punto de vista de los mandos españoles se tenía la sensación de que los japoneses `miden mucho las cosas`, `planifican demasiado`, `no aceptan el riesgo`, o `consideran el error personal como algo humillante`. Todo ello ralentiza el proceso para reaccionar en momentos críticos aunque en el resto de las situaciones se procede a una mayor análisis, eliminando todo elemento subjetivo-intuitivo por una amplia base de datos objetivos que tienen un tiempo de maduración, y se cuenta además con una amplia base social que respalda la propuesta, de modo que si se equivoca uno se equivocan todos. Haciendo referencia a ello un trabajador exponía lo siguiente:

"El sistema que tenemos es que ahora todas las decisiones las tiene que firmar el consejero y ya nadie toma una decisión si no viene firmada desde arriba. Antes los pequeños problemas se solucionaban por el jefe del taller o el jefe de personal y ahora tienen que ir directamente al consejero delegado, que es el que tiene que autorizar un ringi, que lo llaman ellos. Es una nota que tienen que hacer para que llegue al consejero, que lo autorice. Y aquí ya no se mueve nadie sin que el consejero autorice nada. En general, es un sistema de organización distinta al que practicábamos antes".
(97*,D,)

El contraste sobre los respectivos procedimientos de toma de decisiones era percibido por los mandos de la siguiente manera:

"El japonés no es capaz de decidir por sí mismo, entre otras cosas porque tiene muy desarrollado el sentido de lo colectivo. Para resolver los problemas tienen que actuar siempre en grupo y parece que les diera grima emprender acciones por su cuenta. Aquí las decisiones las tomamos sobre la marcha y el jefe máximo suele ser el último en enterarse. El mando español es más atrevido para tomar decisiones y responsabilidades individuales que el japonés, que cuando se reúnen tienen que elevar la consulta a Madrid (en donde se hallaban las oficinas centrales de Suzuki) o al

Japón, para que otros tomen las decisiones por ellos".

No obstante, cada procedimiento cuenta con sus ventajas e inconvenientes:

"Aquí llegamos rápidamente a un acuerdo pero cuesta luego más trabajo mantenerlo y cumplirlo. Los japoneses tardan en llegar a un acuerdo, pero una vez que se llega a él se lleva a rajatabla". (22)*. En el primer caso se elude la lenta burocracia pero se cae en las dispares interpretaciones personales que retrasan la aplicación de las decisiones. En el segundo caso se arrastra el peso burocrático pero luego, unificados los criterios y despejadas las contradicciones, las decisiones tomadas se aplican sin prisas pero sin pausas. Ambas estrategias recuerdan aquella fábula griega que moralizaba sobre las tácticas empleadas por la liebre y la tortuga ante el reto de ganar la dispar carrera.

En la dirección nacional o mandos superiores españoles, la falta de acuerdo y consenso, las pugnas y disputas personales, la costumbre del mando de pensar en 'su' recinto de trabajo como una unidad aislada del resto de la fábrica, que distaba mucho de ser 'orgánica',... dificultaban la dinámica de un plan de acción que podía verse paralizado o detenido por los continuos roces con múltiples obstáculos. Lo difícil no era tanto sacar la propuesta sino desarrollarla al faltar la unanimidad suficiente y un encono excesivo.

Sin embargo, en lo relativo al ringi, entre los mandos españoles existía la sospecha de que se trataba de un procedimiento más formal que real, que en el fondo actuaba como un mecanismo para ejercer el dominio de Suzuki sobre Santana. Hay quienes están convencidos de que las decisiones importantes ya estaban tomadas de antemano por los niveles superiores japoneses, que se amparaban en el pretexto de la co-responsabilidad como sistema legitimador de la ratificación de una propuesta, aunque en realidad el ringi no era más que un sondeo exploratorio para calcular las distintas reacciones a la aplicación de dicha medida. No obstante, de ser real ello implicaría en todo caso la desvirtuación de la filosofía del ringi.

En realidad se trataba de transmitir una propuesta jerárquicamente escalonada, que describe una trayectoria de abajo-arriba siguiendo un proceso burocratizado, hasta alcanzar la cúspide de una autoridad central absoluta, que acepta o rechaza dicha propuesta en función del informe técnico-económico. De esta manera, aunque se trata de un sistema desconcentrado de toma de decisiones, en donde la responsabilidad se reparte por toda la organización quedando diluida a lo largo de la cadena jerárquica, en el fondo actúa como un sistema centralizado en donde la última decisión corresponde al consejero delegado cuyo dictamen tiene un valor ponderado superior a la suma de todos los firmantes. De este modo, en el ringi, al final, la decisión corresponde al director general tras tantear la orientación de la propuesta en sus subordinados a través de varias consultas.

El derribo de los `tabiques` y la aparición de las áreas abiertas.

Una de las primeras frases que captaron mi atención sobre el contraste entre culturas corporativas fue escuchada en la voz de un santanero, haciendo referencia a la concepción diferencial del espacio establecida entre Santana y Suzuki. Según afirmaba categóricamente un trabajador, *"ellos (los japoneses) no entienden el espacio igual que nosotros"*. Parecía existir en torno a ello un buen campo de estudio que merecía ser tenido en cuenta para reflexionar sobre las distintas formas de plantear la integración entre los respectivos y diversos miembros de ambas empresas, y aun más, podría profundizarse sobre qué ocurría cuando se intentaba imponer la concepción espacial de una corporación sobre la estructura social de la otra.

Aquella expresión, expuesta en términos generales, podía aplicarse en particular al uso y significado del `despacho`, como habitáculo personal concedido a un empleado a partir de haber alcanzado un determinado grado de responsabilidad dentro de la empresa. La presencia del despacho, que en Santana ha sido una constante muy marcada desde sus orígenes, no era vista con los mismos ojos por Suzuki, siendo considerada como una costumbre aberrante o desviada respecto a su propia cultura. Ello pone de manifiesto como cada orden espacial implica una estructura jerárquica distinta, expresada en las diferentes formas de distribución de sujetos y objetos.

El jefe de división no tiene secretarías en Suzuki, se pone el mono lo mismo que el peón y carece de despacho privado. En las oficinas, el jefe de producción comparte el mismo área de trabajo que sus empleados, facilitando ello un contacto continuo que favorece tanto a la solidaridad del grupo como a la efectividad del trabajo. En opinión de Suzuki, tomada de un video promocional, *"si el jefe tuviera su despacho aparte, se perdería mucho tiempo con los empleados saliendo y entrando del mismo continuamente, lo que afectaría a la producción. No es sólo un asunto de eficacia. Lo más importante es que todos los empleados, sea cual sea su función deben trabajar juntos para lograr idéntico objetivo"*.(vídeo).

No obstante, aunque el espacio es compartido no está exento de un sutil orden jerárquico en la manera en la que se ocupa la superficie común. La escala, el rango, la categoría, siguen existiendo aunque éstas tiendan a disimularse en una jerarquía camuflada de igualitarismo. De esta manera los mandos se sientan de espaldas hacia la pared y de cara a sus subordinados que ocupan sus mesas en el centro de la oficina. Aquellos pueden dirigir su mirada hacia el centro, donde se encuentran los empleados, que son observados sin poder devolver la mirada, pues sus ojos podrían cruzarse imprudentemente con la trayectoria de los del superior, lo cual sería motivo de un irritante encuentro para ambos. De esta manera, aunque menos ostensible, el control sobre el subordinado es más directo que si el jefe estuviera en su despacho, de tal modo que, como puntualizaba acertadamente un interlocutor, (los japoneses) *"pueden tener veneración por el superior pero no establecen fronteras tan absurdas"*

como el despacho o la mampara". Por otra parte, el rango se expresa por la posición que ocupan los sujetos en el espacio, de tal modo que la categoría de los empleados puede adivinarse porque ésta disminuye o aumenta en relación directa a la lejanía o proximidad de sus mesas respecto a la del jefe. Esta estructura distributiva dista bastante de reproducir un espacio desjerarquizado, no estratificado o igualitario aunque es mostrado con una menor evidencia.

En cuanto a los superiores, *"la idea de trabajar juntos en el mismo despacho es válida también para los ejecutivos (o altos directivos de la fábrica). Cuando hay que tomar una decisión importante, el presidente y los ejecutivos se reúnen inmediatamente (en la mesa central del despacho) para discutir los problemas. Debido a que los directivos están en un mismo despacho se toman decisiones más rápidas. ¿Cuánto tardarían si tuvieran que hacer una llamada telefónica o ir a un despacho cada vez que hubiera un problema?"*. (vídeo). El mayor control recíproco, el aprovechamiento del tiempo perdido en los pasillos, el ahorro del espacio, la visibilidad del mando, el aumento del contacto directo, el fomento del espíritu de equipo, el incremento de la participación y la implicación, la propensidad a la comunicación, la rapidez en la toma de decisiones, eran razones de peso aducidas por Suzuki para renunciar a la elitista práctica del despacho asumida en Santana. Había pues que pasar del sistema de oficinas personales a las dependencias comunes en donde todos los empleados comparten colectivamente el espacio.

Frente a ello, y en Santana, valores como la autoridad, el estatus, el prestigio personal, el éxito, el individualismo, la intimidad, se reflejan en la configuración del espacio. El despacho, en particular, ha sido en Santana un símbolo que evidenciaba la estructura de poder de la dirección sobre los trabajadores. Tener un despacho en Santana, ha sido siempre un motivo de prestigio social en Linares que distinguía muy positivamente a la persona que lo ocupaba. Aparte de trabajar en la empresa más próspera de la ciudad, tener un despacho propio en ella era cumplir con la máxima aspiración laboral de cualquier trabajador local. En la fábrica, el ascenso de categoría proporcionaba un rango que llegado a un determinado escalafón estaba *"premiado"* por la dirección con la posesión personal de un despacho, ofreciendo la cesión de un territorio que debía defenderse frente a cualquier disidencia. De esta manera, el ocupante del despacho reforzaba sus lazos de lealtad, fidelidad, acatamiento... respecto a la dirección, integrándose dentro del conjunto de *"gentes de confianza"*. El ascenso de rango asociado al despacho, *remarcaba la individualidad del sujeto* respecto a cualquier conciencia grupal que no estuviera vinculada a las máximas instancias de la empresa, haciéndolo menos accesible y menos contaminable por otras colectivos potencialmente antagonistas.

Desde el despacho el control se establece de forma unilateral, pero con una lejanía que impide ejercer personalmente la función de vigilancia sobre los subordinados. La tarea de observar al personal la asumen de forma directa los cuadros intermedios, asociados por los trabajadores como representantes de los mandos, con quienes se

sostiene a veces una tensa relación en los talleres dada su función policial. De hecho, está mal visto por los trabajadores, que sea el propio director o el alto mando quien ejerza personalmente la función de vigilancia. El mando superior se ocupa de cosas tan abstractas como la contabilidad, la elaboración de los balances, la preparación de conferencias a la Junta de Accionistas..., delegando en otros el complicado trato con los trabajadores. El superior, recluido en su despacho, permanece inaccesible y oculto a los ojos del personal, sin las suspicacias de ser observado, ni siquiera de reojo, ni expuesto a los juicios de sus subordinados, lo cual le permite gozar de un privilegiado islote de autonomía personal, que en otros tiempos, encubría una falta de pericia suplida con creces por la fidelidad demostrada a la empresa. Como expresaba un mando *"lo importante no es lo que sabes sino lo que los demás creen que sabes"*, y el despacho proporciona esta coartada.

La débil conexión entre las oficinas y el taller la experimentaba con gran desazón el obrero cuando era llamado por el jefe a su despacho. Para acceder a esta dependencia debía cruzar toda una dimensión espacial y social que no dominaba. El complicado recorrido por las dependencias de las oficinas se realizaba entre un colectivo de empleados dentro del cual el trabajador se sentía muchas veces ajeno y en donde existía un alto riesgo de encontrarse con personas poco gratas. Por último, el respetuoso toque a la puerta y la entrada a un despacho provisto de una marcada territorialidad personal acababan por colocarle en una extraña situación de inferioridad, adoptando una postura de sumisión ante el despliegue de una parafernalia o ritual orientada a provocar un efecto de coacción subliminal sobre el trabajador. Toda esta jerarquización espacial fue puesta en entredicho a mediados de los años 80.

El derribo de los despachos en Santana fue una consigna que partía de Suzuki para proceder a una reordenación jerárquica del espacio, proponiendo la creación de las *'áreas abiertas'*, debiéndose sacar para ello a los mandos altos e intermedios de los despachos, tanto en las oficinas como en los talleres. Las primeras, antes divididas en compartimentos estancos quedan convertidas en amplias naves compuestas por largas hileras de mesas presididas por el mando correspondiente. Sólo se respetaron los despachos de los altos directivos, no tanto con la intención de mantener la privacidad sino para preservar cierta confidencialidad a dicho nivel, y los locales de los sindicatos, éstos respetados por imperativos legales, ya que cada representación sindical tiene derecho a una estancia y todos a una sala conjunta para las reuniones del comité de empresa. Sólo estos dos espacios mantienen en pie sus tabiques quedando al margen de un plan de derribo al que se procede con pocas contemplaciones.

Con ello se proponía una nueva distribución de las dependencias administrativas transformando los despachos particulares en salas de trabajo colectivas. El objetivo social que subyacía al cambio espacial era el de entablar una nueva relación, aparentemente más horizontal y menos distanciada entre mando y subordinado, simplificando el acceso al responsable y alentando la comunicación bilateral, a través

de un trato directo que hicieran más fluidas las relaciones jerárquicas. Y efectivamente, la eliminación de los despachos parece que incidió en una mejora cualitativa sobre ciertos niveles aunque no sobre otros. Así relataba un informante las inmediatas repercusiones del cambio espacial:

"Hubo una modificación que es puramente japonesa, la desaparición de los despachos, que no cayó mal en la inmensa mayoría de la gente porque le afectaba únicamente al grupo de los mandos superiores. Antes de venir los japoneses, cada mando alto o intermedio tenía su despacho y las oficinas eran auténticos paneles en donde cada uno trabajaba en su propia celda. Antes para hablar con un jefe tenías que ir a una oficina, y dentro de cada oficina te esperaba una secretaria. Aquí todos, jefes, subjefes, jefecillos, todos, tenían despacho. Con esta gente (los japoneses) en un par de años desaparecieron prácticamente todos los despachos. Y entonces es normal que a un director te lo encuentres ahora, en una de las cincuenta mesas de la oficina. Esto no molestó a la gente de taller, sino al contrario, cayó bien, porque lo veían como una igualación". (97,E,CR).*

Con esta medida, los principales afectados formaban parte del colectivo de mandos, técnicos y directores nacionales que veían retroceder una parte irrenunciable de sus privilegios y prerrogativas. Pocos aceptaban prescindir de sus despachos, sus secretarías personales, ponerse ropas de trabajo, perder estatus en el trato, e incluso percibirse más controlados o vigilados por los directivos japoneses. Para algunos fue como una humillación tener que renunciar a los despachos, y casi se les tuvo que empujar para que saliesen de ellos. Quienes se sintieron más molestos fueron los mandos del taller, incluso más que los de las oficinas, ya que la medida de los japoneses les hacían sentirse más ofendidos ante los ojos de sus subordinados, que veían como perdían sus privilegios de siempre. Los jefes de los talleres, sacados de sus despachos eran reubicados dentro el propio taller, siendo trasladado junto a un mobiliario de oficina compuesto por una mesa, una silla, un archivador y a veces un ordenador. La exposición directa ante los operarios y de éstos respecto a aquel creaba una situación algo tensa para ambos, aunque era el jefe quien perdía su prestigio no sin ofrecer cierta resistencia. Al respecto, un encargado me exponía uno de los muchos enfrentamientos habidos a raíz de la nueva concepción espacial. *"Cuando vino Osamo Suzuki (el presidente máximo de la multinacional) a la inauguración de la Fundición en Santana y pasó por el Almacén se paró delante de las oficinas, levantó los brazos e hizo gestos de que había que derribar los tabiques que separaban al encargado del operario. Sin embargo, el jefe del Almacén hizo todo lo posible para que las oficinas no se tiraran, y tan sólo se derribó una parte de ellas. La oficina central continuó en pie pero al jefe de Almacén se le sacó de su despacho y se le puso en una mesa más de la oficina, 'enfrentado' cara a cara con un japonés, en la mesa opuesta. Esto le sacó de sus casillas y a partir de entonces ya no podía ver a los japoneses. Cuando éstos se fueron no tardó en regresar a su despacho". (19*,G,AL).*

En la oficina fue menos traumático, aunque a unos les costó más que a otros. En

general, la renuncia al despacho provocó bastante rechazo entre los mandos, aunque poco a poco y con paciencia `oriental` por parte de Suzuki se procedió al desalojo de los mismos, algunos de los cuales aplazaban su salida presentando una resistencia `numantina`.

"Mi jefe salió del despacho cinco o seis meses después de recibir la orden. Los japoneses no le reprendieron por ello pero el jefe de mi jefe, que era japonés, se sacó la mesa fuera y se colocó a la puerta del despacho de mi jefe, junto con los empleados. Parecía que el superior estaba por debajo del inferior y ésto era el comentario que todos nosotros hacíamos en la oficina todos los días, al principio con bromas pero después pensándolo, más en serio. Su arrogante postura de mantener el privilegio le ponía en evidencia incluso delante de sus propios compañeros que ya habían dejado el despacho. Esto le hacía sentirse incómodo y al final se sintió moralmente obligado a salir sin que nadie le empujara físicamente". (19, I, CO).*

Esta cuestión de la redistribución espacial fue uno de los pocos aspectos en los que Suzuki contó con la complicidad de la masa de los santaneros que veían como aquellas gentes venidas de fuera procedían a desmontar aquellos `cotos cerrados` que desde siempre habían representado los tabiques de los despachos dentro de la fábrica.

"Nos alegraba de una forma maliciosa ver como los japoneses sacaban a los jefes de sus despachos, cómo los mandos del taller se ponían el uniforme como nosotros, cómo un jefe de taller japonés se ponía a trabajar conmigo quitándole la aboyadura a un coche, algo que nunca habían hecho nuestros jefes, porque siempre habían mantenido las distancias". (97, E, CR).*

No obstante, la intentona de Suzuki por derribar los tabiques de las oficinas acabaría viéndose frustrada para los trabajadores ya que tras la marcha de los japoneses de Santana los mandos acabarían realojándose en sus respectivos despachos, muchos de los cuales aun seguían en pie. El objetivo de superar la visible segmentación en los distintos colectivos del personal por un mayor sentimiento corporativo dio al traste por haberse realizado mediante la estrategia contraria a la adecuada. Suzuki pretendió ajustar la estructura socio-laboral de Santana, su contenido humano, a su propia configuración espacial, el continente físico, en un plan que desbordaba o sobrepasaba la capacidad de asimilación de la propia empresa andaluza. Quizá ésta forma de proceder fuese la más rápida pero también lo menos efectiva, tal como quedaba demostrado, ya que los mandos volvían a recuperar sus `legítimas` posesiones arrebatadas por Suzuki. Para que se amoldaran al nuevo espacio había primero que proceder al cambio de la estructura social.

El mismo fenómeno puede observarse a la inversa. Así, en un intento por agasajar y agradar a los japoneses a su llegada a Santana, se les brinda un comedor para su uso exclusivo. No obstante, y sin dudar de las buenas intenciones de tal medida, existe

un inicial empeño en adaptar la estructura social de los japoneses a la estructura o distribución espacial de la fábrica andaluza. Desconocedores de la concepción del espacio de la cultura japonesa, el comedor quedaba dividido en dos salones, uno grande y de tipo rancho, destinado para los trabajadores, y otro apartado, pequeño y acogedor para los mandos, directivos y personal técnico desplazado desde Japón, e incluso para grandes proveedores que visitaban Santana, con capacidad para servir a unos veinte comensales por turno. De esta manera se levantaba un tabique que segmentaba la plantilla e impedía alimentar una intimidad que podía debilitar la autoridad sin liderazgo, evitando que surgieran posibles roces o miradas intimidatorias.

Sin embargo, algunas personas observadoras se habían percatado que en los comedores japoneses de Suzuki no existían estas marcadas separaciones espaciales entre los distintos comensales. Así lo ilustraba un perito de Santana: *"Durante los seis meses que estuve Japón pude apreciar que todo parece estar mas igualado que aquí. O sea, el director por ejemplo, es muy respetuoso con el subordinado y la distancia aunque en categoría puede ser muy grande, en trato es muy pequeña. Incluso en el comedor todos comen juntos, mezclados unos con otros, y están hablando entre ellos. No hay la diferencia que tenemos aquí. Las categorías se notan en las formas de saludo que tienen. El que se inclina más es el subordinado"*. (19*, G,FU).

El almuerzo, allí, es un acto social en donde se expresa la solidaridad del grupo y la interconexión entre los distintos niveles jerárquicos, en un paréntesis que tiende a representar cierta igualación social entre los comensales. Los superiores se sientan en los bancos junto con sus subordinados, deshaciendo los tabiques mentales que podrían marcar las diferencias grupales que atentarian contra el sentimiento corporativo de los empleados. Durante estas comidas se hablan de temas diversos e incluso se hacen planes para realizar un viaje en coche el fin de semana. Para lograr este ideal de confraternidad se hacía necesario un escenario afín o compatible a dichas intenciones.

Con estos precedentes no era de extrañar que los japoneses rehusaran comer separadamente y acabaran yéndose al comedor de los trabajadores, provocando un cierto desaire a los mandos españoles, y al contrario, una grata impresión entre los trabajadores aunque no desprovista de una insana curiosidad por observar los característicos modos y maneras en que aquellos deglutían la comida.

No obstante, la integración no pudo ser completa, pues eran muchas las diferencias que se entreponían con los trabajadores, como lo era el desconocimiento mutuo. La aproximación se quedó pues en un punto intermedio y como tal ambiguo. Los japoneses llegaron a instalarse en el comedor comunal aunque separados del resto en una mesa reservada en la que todos ellos coincidían para comer juntos. Si bien comían del rancho, disfrutaban de algunas preferencias pagadas con un mayor suplemento en el ticket, aduciendo para ello hábitos alimenticios distintos a los españoles. Sin embargo, el hecho de beber agua mineral en vez de la de grifo, o

comer alguna comida especial cuando la que había no les agradaba o no les iba bien al estómago, era interpretado en ocasiones, por los trabajadores como una preferencia en razón a la jerarquía. Tal y como fueron advertidos, su presencia en los comedores desagradaba a los santaneros.

El ensayo de nuevas fórmulas de integración corporativa.

Como se puede observar, Suzuki parte de unos principios basados en presupuestos completamente distintos a los de Santana, que tienden a resaltar la convergencia y la complementariedad del grupo, pero que al ser aplicados sobre la fábrica andaluza no logran alcanzar la misma efectividad. En cuanto a la horizontalidad en forma de una *ideal democracia fabril*, ésta podría ser discutida y puesta en cuestión desde el punto de vista sindical, que en su opinión respecto a los japoneses, éstos "*creen que tienen una política participativa pero es coercitiva*". Más que una democracia fabril Suzuki parecía pretender introducir una aparente mesocracia atenuando los extremos jerárquicos por arriba y por abajo. En el ánimo de Suzuki se insinuaba la intención de derribar todos aquellos tabiques físicos y mentales que impedían la transitividad entre todos los trabajadores de la empresa, potenciando con ello la articulación de los intereses generales sobre los particulares y estancos. Todo aquello que implicara separación material o psíquica era una amenaza potencial que genera segmentación, división, desunión o escisión entre las partes.

De ello parece desprenderse que Suzuki carecía de la facultad adecuada para afrontar o responder óptimamente a los problemas derivados de aquellas situaciones de conflicto o discrepancia caracterizadas por la pluralidad o la heterogeneidad de los componentes de la organización.

Más que acentuar las diferencias, Suzuki tiende a centrarse en propiciar las coincidencias, resaltándose la primacía de lo colectivo, la totalidad, sobre lo individual, los segmentos, de tal modo que la empresa no es resultado de la suma de partes diferenciadas sino una organismo unitario cuyas partes o células especializadas se hallan en mutua interdependencia. Todos deben compartir el mismo espacio, todos han de vestir de la misma forma, todos participan y todos son responsables de la buena marcha de la empresa. Lo importante no es destacar sobre los demás sino integrarse en grupo en concordia, cohesión y fluidez. Para contar con la colaboración y entrega de los trabajadores se hacía preciso romper con las diferencias y las segmentaciones sociales establecidas por la jerarquización de la empresa dando la impresión de una estructura igualitaria. Estos ideales se materializan en diversas actividades que tienden a reforzar la sensación de integración en el colectivo.

La coordinación horizontal entre los distintos departamentos debe estar presidida por la mayor armonía, superando las consabidas discontinuidades presentes en Santana.

De esta manera debían mantenerse buenas relaciones con los restantes departamentos, a fin de compartir problemas y resolverlos conjuntamente. Según una consigna enunciada por Suzuki, siempre será positivo oír las opiniones de otros grupos en lugar de actuar aisladamente.

La reducción de las categorías y niveles era una de las medidas propicias para tal fin. Entre trabajador y director lo ideal es que sólo existiera un mando intermedio, ya que a medida que se aumenta la cantidad de escalones la comunicación entre ambos extremos tiende a desvirtuarse. Las distinciones aunque perceptibles deben descargadas de todo su esplendor, estando presente más en el plano espiritual que en el físico. Con esta simplificación de la estructura jerárquica se persigue la ausencia de discriminaciones extremas entre 'superiores' e 'inferiores', tendiendo a rebajar la ostentación del poder en bastantes grados para quedar reducida a su mínima expresión. Sin embargo, cabía esperarse que esta medida tuviera poca aceptación entre unos trabajadores que a largo de su dilatada vida profesional había conseguido ciertos niveles dentro del estamento laboral.

La uniformidad de criterios tiene su reflejo al nivel de la vestimenta, en el uniforme de trabajo. Todo el personal, incluido el de oficina y mando, deben usar la misma indumentaria. Los primeros expedicionarios que iban a Japón para recibir los cursillos de formación reparaban en el siguiente contraste: *"En Santana cada uno va vestido de una manera y en Iwata todos visten igual. Ellos (los japoneses) piensan que ésto último es lo natural, aunque dicen es difícil de explicar"*. (19*, G,AL). Pareciera como que al japonés le perturbaran las diferencias personales y no supiera que hacer con ellas.

Salvo algunos matices sobre el mismo diseño (en razón al género, o procedencia étnica, personal subcontratado, a veces lugar de trabajo), en la indumentaria no existen diferencias ostensibles entre los distintos niveles jerárquicos. La homogeneidad en el uniforme delata una noción de la igualdad, centrada en la indistinción, aumentando con ello la sensación de pertenecer a un todo común, a una común-unidad indiferenciada.

La única forma en la que se manifiesta visualmente el rango es a través del casco que todos los trabajadores llevan puestos en las líneas principales, mediante el uso de distintos colores para significar el orden escalar. El casco blanco, corresponde a los directivos y mandos superiores (aunque también los usan los visitantes y sin el logotipo de Suzuki, los grupos étnicos no japoneses); el casco azul, a los encargados, capataces y jefes de naves; el casco amarillo se usa por todo el colectivo de operarios, si bien distinguiendo con cinta verde a los novatos, y sin cinta a los veteranos. La jerarquización pues, es sólo ostensible por el casco ya que la vestimenta suele ser igual para todos (con ligeras variaciones).

Algunos lucen brazaletes verdes cuyo significado desconozco aunque un empleado de Santana me comentó que se utilizaban a la manera de reconocimiento simbólico a

un trabajador modélico en algún aspecto productivo. Debe tratarse de una distinción entre los iguales, discriminando positivamente a quienes más se esfuerzan por el beneficio colectivo, aquel que más se entrega y sacrifica más de sí mismo para el resto, el que menos muestras de individualismo ofrece, y por tanto el más integrado. Por ello, la insignia premia la integración en el colectivo más que la autosuficiencia que recalca la individualidad.

Frente a los criterios ordenadores de Suzuki, Santana partía de unas pautas completamente distintas, reproduciendo la estampa típica de la fábrica taylorista basada en la división de funciones, una imagen ya superada por Suzuki, situada en otro estadio fabril. En Santana, la diversidad de uniformes es un primer dato que facilita situar a los distintos trabajadores dentro del organigrama de la empresa, destacando aspectos tales como la verticalidad, la funcionalidad o el destino laboral. Batas blancas para el personal técnico, bata gris para los almaceneros, pantalón gris y camisa azul para encargados, capataces, contra maestros y maestros de taller, traje marrón para el personal de economato, mono azul para los soldadores, mono blanco para los pintores, indumentaria de calle para el personal administrativo y dirección,... un 'colagge' de atuendos que definían a primera vista el puesto del empleado a la vez que remarcaba la distinción entre grupos antitéticos. Así, frente al obrero de mono azul se opone el técnico de bata blanca. Más allá del uniforme a éste se le opone el empleado que usa ropa de calle. El hecho de prescindir del uniforme implica una liberación de ciertas cargas y controles respecto al resto de los trabajadores uniformados de la fábrica.

A partir del encargado, e incluso a éste nivel, pese a que existe un uniforme reglamentario, se pierde su uso y buena parte de ellos suelen llevar puestas prendas informales y cómodas de 'andar por casa', tales como chandalls o vaqueros, yendo vestidos 'a su aire', reflejando en la vestimenta la propia personalidad. Como exponía un trabajador: *"Aquí cuando subes de categoría y ya crees que eres alguien lo primero que haces es que te quitas el mono. En cambio, los japoneses lo mantienen. Aquí llegaron con sus uniformes, con su chaquetilla blanca y su gorra, incluidos los niveles de directivos. En las fábricas japonesas todos van vestidos de uniforme, desde el operario hasta el jefe".* (22*,F,UT).

De hecho, la uniformización de todo el personal de la nueva nave Suzuki, cuando ésta comienza su actividad, constituyó una de las medidas de mayor impacto introducida hasta entonces en la fábrica. Así se comentaba el hecho en una revista sindical:

"Por lo que se ve, a la nave Suzuki ha querido la Dirección darle un 'espíritu' especial de nave modelo. Entre otras cosas han uniformizado a todos iguales. Imaginamos la humillación de algunos mandos. Pero para compensar, los mandos han cobrado unos incentivos". ("Todos iguales". Boletín informativo de CCOO. Sept.-1.984).

De esta manera y sin que Suzuki tuviera aun plenas facultades directivas sobre Santana quedaba establecida por la dirección nacional una nueva y clara diferenciación de uniformes del personal de taller que trabajaba en la División Suzuki, con mono caqui, y el que trabajaba en la División Rover, que seguía con el clásico uniforme azul. Además se agregaba, el mono de color butano para el personal encuadrado en el taller de Mantenimiento, el celeste para el de Utilaje, el marrón para Mecanizados,... Salvo en la nave Suzuki, en donde quizá se buscaba fomentar un mayor espíritu corporativo, sirviendo de identificación a los trabajadores que fabricaban su producto, en el resto de los casos se intentaba reincidir sobre la diferenciación funcional haciendo si cabía la distinción más exteriorizable y visible. La idea perseguía detectar con mayor eficacia al trabajador que no estaba en el lugar correspondiente, establecer un control sobre el operario desplazado sin justificación, evitar el trasiego indiscriminado de los trabajadores de un taller a otro... La intención sin embargo fue poco efectiva, porque debido a la decadencia de la producción del rover se produce un trasvase de éstos trabajadores a la producción del suzuki, propiciando al poco tiempo una movilidad de la plantilla de la que resultaba una mezcla de tipos de uniformes y gamas de colores en los distintos talleres, por lo que esta medida de control dejó pronto de tener validez. Desde entonces, podían verse trabajando bajo las instalaciones Suzuki operarios con el uniforme caqui claro y operarios con el uniforme azul oscuro.

Otras fórmulas de integración propuestas por Suzuki pero que no llegaron a fructificar en Santana fueron los diversos rituales en forma de reuniones de equipo inmediatamente antes y después de la jornada diaria para compartir en grupo las incidencias productivas, la práctica de los ejercicios de gimnasia colectiva no sólo válido para tonificar el cuerpo antes de iniciar la tarea diaria sino como metáfora que expresa el encaje cotidiano del individuo en el grupo, o la acción de el entonar juntos el himno de la empresa.

"Ellos utilizan lo que llaman el 'touch and talk', tocar y hablar. Al entrar en la fábrica se reúnen todos por departamentos y se cuentan las novedades o alguna cuestión que hubiera que comentar y el responsable cuenta lo que hay que hacer motivando a sus trabajadores. Cada día, de una lista de 13 o 14 puntos, se lee uno y se le presta más atención a esa consigna que en un día normal. 'Hoy vamos a tener más precaución con la circulación de carretillas para evitar accidentes'. Entonces ese día la gente trata de mirar bien a ambos lados antes de cruzar las calles. Lo hacen siempre pero ese día ponen especial cuidado y atención. Una vez que han escuchado lo que había que decir se enlazan con el dedito pequeño, como los elefantes... Aquí funcionamos de otra manera". (19,G,FC).*

La ejemplaridad del mando sobre el subordinado.

Frente a la rígida jerarquía formal basada en la autoridad, tan característica de Santana, Suzuki introduce en la empresa andaluza el concepto del liderazgo del mando, ya que la propia experiencia demuestra que, en definitiva, manda el que puede y no el que quiere. Con ello se trataba de asentar un nuevo estilo de mando que rompiera con el anterior sistema de jerarquía vertical en donde la obediencia debida al mando autocrático se basaba en el temor, siendo ejercida mediante el control directo y disciplinario sobre el subordinado. Los santaneros establecen una clara distinción entre el mando y el líder, en una relación que procuran no confundir, ya que las lealtades están bien definidas.

"Aquí el mando siempre es 'empresa'. Se puede llevar muy bien contigo, y a lo mejor puedes tomarte una copa con él, pero cuando llegan los momentos más difíciles siempre se posiciona a favor de la dirección en lugar de apoyar al trabajador". (88,D,PS).*

El nuevo concepto introducido por Suzuki pretendía refundir los papeles sociales de la autoridad y el liderazgo en torno a una misma figura, el mando, proponiendo con ello un cambio cualitativo, más que de grado, en la nueva forma de entenderlo y de ejercerlo. No obstante, la concentración de ambos términos en una misma persona se entreveía como un asunto de problemática aplicación en una empresa con las características presentadas por Santana, en donde cada atribución suele estar orientada hacia distintos rumbos, siendo incluso nociones incompatibles entre sí, ya que de hecho la coincidencia o superposición entre autoridad y liderazgo se produce en pocos casos.

Mientras la autoridad es una atribución designada y sancionada legalmente desde arriba, y por tanto identificada con la dirección, el liderazgo es un rasgo personal y empático que se erige desde abajo, creciendo en las relaciones de compañerismo generadas en los talleres, siendo una cualidad legitimada por los propios trabajadores, que designan informalmente al líder como 'cabecilla' del grupo. Al igual que la credibilidad, el liderazgo es un valor que requiere haber sido demostrado a lo largo de una dilatada extensión temporal, tras haber superado con buen acierto ciertas situaciones adversas, tanto de carácter social como técnico.

En una estructura dialéctica como la de Santana, la capacidad moral del líder entre sus compañeros le proporcionaba la facultad de contestar o cuestionar los abusos y arbitrios de la autoridad del taller, convirtiéndose en muchos casos en vocero de los derechos de sus iguales, actuando con una permitida disidencia que el mando debía tolerar si quería mantener el orden dentro del taller. De esta forma el líder representaba un medio de interacción entre el dirigente y los demás miembros del grupo de trabajo. Normalmente, y en última instancia, la evolución natural del líder le

lleva a convertirse en dirigente sindical, manteniéndose en la posición teóricamente más distante de la autoridad, para evitar ser contaminado por las `tentaciones` de la dirección para integrarlo en sus filas. En el caso contrario de optar a un cargo superior abandonando el taller por un atractivo puesto de oficina, el líder suele quedar desprestigiado y deslegitimado ante los ojos de sus compañeros, que se sienten traicionados al interpretar que su lealtad hacia ellos ha cambiado por la fidelidad hacia la `empresa`.

En estas circunstancias, cuando Suzuki llega a Santana imperaba una situación en donde la autoridad se hallaba desprovista o vacía de liderazgo, e incluso más allá, entre ambas existía en buena medida una relación antitética que reflejaba la oposición entre Dirección y Sindicatos, haciendo de ambas, entidades exclusivas y excluyentes, generando una situación de roce constante que frenaba la dinámica de la empresa. Con la inyección de liderazgo a la autoridad, Suzuki pretendía mitigar esta situación de desdoblamiento o discontinuidad, superando el eslabón roto entre los dirigentes y los dirigidos. Los santaneros desconfiaban de este nuevo estilo de mando, confundiendo la disciplina del japonés con el temor, en lugar de interpretarlo como una mayor implicación del trabajador con la empresa, ya que ésta imagen estaba lejos de cuadrar en la estructura ideológica de Santana. Así la obediencia del japonés estaba basada supuestamente en el miedo a una autoridad despótica de tipo `oriental`:

"Una orden de un superior siempre es acatada por el inferior, esté bien dada o no. Nunca se llega al litigio. Aquí, el sindicato siempre está por medio. ¿Cuál es la diferencia?. Que allí están desprotegidos, no tienen sindicatos que los defiendan y por eso acatan la orden, pero lo hacen voluntariamente forzados. No les queda más remedio que obedecer y acatar". (100,G,CR).*

Sin embargo esta proyección del santanero sobre los trabajadores de Suzuki en Japón, peca de una excesiva simplificación, ya que las relaciones jerárquicas no se dan en los mismos términos que en Santana. En Suzuki, como en cualquier otra empresa fabril, el liderazgo se elabora desde abajo pero a diferencia de la fábrica andaluza el líder actúa como una figura de enlace que permite la conexión entre la cúpula directiva y la base trabajadora, propiciando el acercamiento entre el superior y el subordinado. En base a su propia experiencia Suzuki propone su peculiar modelo basado en el carisma y la ejemplaridad del mando sobre el subordinado, como base fundamental para obtener unas relaciones armónicas en el trabajo. Para ello se lanzan nuevas consignas sobre el talante del mando. Este debía ser más consensual y conciliador, mostrándose siempre abierto para poder hablar con sus subordinados todo lo que pueda, orientándolos para obtener de ellos una actitud `positiva`, y si bien posee el poder para tomar decisiones personales se hace recomendable que pida consulta a todo el personal propiciando la participación. En su papel de líder, el mando, no debía ser personalista, ni `sabelotodo`, ni agresivo, ni despótico, ni autoritario, sino empático, comprensivo y prudente. De este modo, Suzuki pone especial énfasis en la ética del mando en el trabajo, cuyo entusiasmo debía ser

contagiado en orden descendente, pues en definitiva los trabajadores siguen las normas porque los mandos las cumplen y dan ejemplo. No todos los mandos de Santana tenían el perfil que buscaba Suzuki, por lo que en la nueva nave se procede a una selección tanto del personal como de sus dirigentes. La conducta de los propios mandos japoneses, observados tanto en los talleres de Santana como en las instalaciones japonesas de Suzuki, permitían dar cuenta a los santaneros de una ejemplaridad que hasta entonces prácticamente desconocían.

"Yo tuve en Prensas a un japonés que se llamaba Kitano y la categoría que tenía en Japón era como la que aquí es un contraamaestre. Se pasaba el santo día en el taller, las ocho horas, cosa que no hacía nuestro jefe, que cuando bajaba al taller lo hacía con distanciamiento. El mando japonés tiene a su favor que se mete mucho en el taller, comparte los problemas con los trabajadores. El mando español raras veces baja al taller y cuando lo ha hecho todo el mundo le ha temido y ha estado puesto en un pedestal".(97,E,CR).*

"Cuando estuve en Japón pude ver un detalle muy curioso. En la línea de la cadena de montaje me encontré a un ingeniero que había estado aquí en Santana y que estaba preparando tornillos como un operario más. Le pregunté extrañado que hacía allí y me contestó que como hacía falta aumentar la producción, los de la oficina, que habían adelantado el trabajo en tres días, habían decidido bajar a apoyar la producción del taller".(91,I,CR).*

Estos comportamientos en los mandos japoneses sorprendían agradablemente a los empleados de Santana, contrastando su modélica y ejemplar actitud con la acostumbrada prepotencia de muchos de sus superiores. De hecho, y paulatinamente se va percibiendo un cierto cambio en las relaciones establecidas en Santana entre superior y subordinado:

"El encargado antiguo estaba siempre con las manos en los bolsillos, por no decir otra cosa... Y hoy en día tengo ahí encargados que tienen en cada máquina un par de guantes y son los peones de la fábrica, los que te traen las piezas, los que te solucionan las papeletas. Y el mismo encargado que antes se tocaba la pera hoy día es de los que te cogen el carro eléctrico y te acerca la batea, te la quita y nada más que le gritas ¡ que no tengo piezas !, ya están allí. Ellos son los peones de antes".(88,E,PS).*

Esta potenciación del liderazgo sobre la autoridad introducida por Suzuki lejos de ser gratuita, debía cumplir una función estratégica, ya que su finalidad, al margen de servir de elemento humano de síntesis entre dirección y trabajadores, o de medio para lograr un mejor 'clima social' dentro del taller, el líder induce a motivar en el personal esfuerzos adicionales que le llevan a mayores niveles de implicación y exigencias por encima de lo obligado, algo que los santaneros veían reflejado en sus homólogos de Suzuki:

"Los japoneses le tienen tal respeto a su mando, lo veneran de tal manera, que cuando el mando dice, compañeros hay que quedarse hoy porque hemos tenido un problema, se quedan y ya está, porque el mando es el primero que se queda".

No obstante, en Santana el proceso de solapamiento entre autoridad y liderazgo era un proyecto de gran envergadura y quizás difícil de llevar a buen término, dada la escisión existente entre Dirección y Sindicatos, que tradicionalmente ha estructurado las relaciones sociales dentro de la empresa, configuradas básicamente en torno a dos grupos de adhesión. De hecho, para la mayoría de los trabajadores, los mandos japoneses destacados en Santana por Suzuki fueron asimilados bajo los esquemas de la autoridad tradicional y asociados cómo no cabía esperar de otra manera, a la 'empresa', por lo que la relación mutua fue poco gratificante. Esta crispación puede ilustrarse en el siguiente comentario:

"Ellos no discuten las órdenes, las aceptan ciegamente. Nosotros intentábamos razonarles, dándole vuelta a las cosas para hacerlas ver de distintas formas, pero ellos no entendían cómo podíamos convencer al jefe de lo contrario que había dicho. Para ellos lo que diga el jefe de equipo no acepta discusión, hay que obedecerle fielmente".(19,G,FC).*

El síndrome de Babel.

Uno de los grandes escollos para permitir una fluida comunicación entre Santana y Suzuki ha sido, sin duda, el problema idiomático. Si se pretendía erigir una cultura corporativa común, españoles y japoneses estaban condenados a entenderse para superar la maldición bíblica de la confusión lingüística, que, en forma alegórica, pone de manifiesto la incomprensión mutua y los recelos derivados de la imposibilidad de una comunicación mínimamente inteligible. De este modo, a las diferentes estrategias económicas, laborales y culturales, se sumaba la dificultad añadida del idioma, un problema mal resuelto en Santana, y que sin duda ha intervenido decididamente en el distanciamiento entre trabajadores autóctonos y directivos foráneos.

En la comunicación con los japoneses, y éste es un hecho bastante reconocido, ha fallado el contacto directo con los trabajadores, y de forma algo menos patente en la relación con la mayoría de los mandos. En general, si un japonés quería transmitir una información a un empleado de Santana tenía que servirse de un tercero como traductor, o a veces de un cuarto, generalmente un encargado que transmitía el comunicado del traductor del japonés a los trabajadores, lo cual suponía una inevitable deformación del mensaje en el trasiego de uno a otro, que contribuía a la incomprensión del sentido originario y a la imposibilidad de mantener una estrecha comunicación.

Para tratar de tender puentes idiomáticos entre japoneses y españoles se plantearon tres posibilidades, aplicadas en Santana con mayor o menor acierto: la traducción simultánea, el uso de un tercer idioma común (inglés o francés) y los cursillos de japonés y español proporcionados por la empresa.

En cuanto al primer aspecto, un traductor nativo, de Santana, y tres traductores japoneses (uno contratado a una empresa privada de traducción, otro integrado en la plantilla de Suzuki calificándose su carácter de poco amigable y una traductora con poca experiencia) formaban el reducido grupo de intérpretes que actuaban de enlace idiomático. Cada uno tenía asignada un área para intervenir en situaciones específicas. Así, el traductor español solía reservarse para el diálogo abierto entre la dirección japonesa y la española. En ciertas reuniones más secretas o confidenciales, en donde los japoneses debían dominar la situación, y para evitar el menor riesgo de filtración de la información, el traductor español era sustituido por un traductor japonés, que planteaban el problema de traducir del español al japonés de forma literal, al pie de la letra, haciendo incomprensibles las frases españolas con alguna doble lectura. Las conversaciones podían hacerse eternas por falta de entendimiento o uso de giros no comprendidos. A ello se añadía el problema del amplio uso de la metáfora en Andalucía que dificultaba la traducción. Esto planteaba alguna polémica ya que los directivos españoles siempre preferían al traductor español antes que a los japoneses y los directivos de Suzuki a los suyos. Las reuniones a este nivel, se hacían tediosas e interminables, dada la dificultad que entrañaba conocer las intenciones reales del otro. Así lo expresaba un director de Santana, con bastante experiencia en estos encuentros:

"Al final nunca sabes lo que el traductor le ha dicho al japonés o si lo que el traductor te dice es lo que el japonés te quería transmitir. De tal forma que una conversación que normalmente podía tener una duración de cinco minutos podía alargarse a la media hora, por las cosas más insignificantes. Los traductores japoneses no eran tampoco demasiado buenos y como no eran buenos no podías fiarte demasiado. Eran buenos intérpretes del japonés al español pero no del español al japonés. Te podías pasar dos horas intentando explicar algo sin que nos entendiéramos lo más mínimo, sin poder expresar lo que uno le quería decir al otro".(O, -,IF).*

Es evidente, que el significado de la comunicación estaba afectado según el intérprete (japonés o español) y el sentido de la traducción (del español al japonés o del japonés al español). La comunicación podía ser más comprensible para el directivo nipón cuando el mediador era un traductor japonés, y viceversa, para los españoles con el traductor de Santana.

Las traducciones plantean el problema de mantener la fidelidad del texto en la ambigüedad de otro contexto, por lo que durante la transmisión suelen difuminarse sutilezas y dobles sentidos que no llegan al receptor. De esta manera, cuando uno de los intérpretes japoneses de Suzuki traducía un mensaje de un interlocutor español a

un directivo o técnico japonés, se planteaba a menudo la cuestión de la literalidad de la traducción, dado que las expresiones coloquiales se pierden en el paso de un idioma a otro.

Al respecto el traductor español hacía especial énfasis en este problema: *"En una ocasión un directivo español me dijo que le hiciera un comentario a un japonés, 'hay que saber vender el caballo para que no te den gato por liebre'. Si yo lo traduzco literalmente el japonés piensa que le estoy hablando de una granja. Si el traductor desconoce el doble sentido de las palabras no hay entendimiento posible. Es igual que cuando el japonés utiliza la expresión coloquial de 'vender aceite'. Hoy he estado vendiendo aceite quiere decir estar de cotilleo. Si yo lo traduzco como vender aceite, y además en la provincia de Jaén..., pues mira a lo mejor... Lo mismo que a veces viene la gente y me dice, mira Javier, tengo un chiste buenísimo, cuéntaselo al japonés. Y le digo, mira si aunque se lo explique no se va a enterar. Cuando me dicen que traduzca un chiste me veo en el mayor apuro porque las expresiones no coinciden, es que pierden el sentido al pasar de un idioma a otro... Pero no te creas que las traducciones técnicas son mucho más fáciles, porque aunque el lenguaje técnico parece más objetivo y que se presta menos al doble sentido, requiere un esfuerzo mental que muchas veces no está reconocido. Como pueden existir palabras o giros que pueden llevarte a engaño, hay que saber siempre de que materia se está tratando. Por ejemplo, si estamos hablando de tratamientos térmicos, yo tengo que saber algo de eso porque si no yo no puedo traducir. Entonces hay que dominar muchas materias, hay que saber de soldadura, de pintura, de montaje, de mecanizado, de todo, y tener una visión muy amplia de lo que es una industria". (10*,J,IF).*

En los talleres, y en los encuentros entre un ingeniero japonés y un operario de Santana, la comunicación sobre cuestiones puramente técnicas solían prescindir de cualquier comunicación verbal, y así si ambos entendían de soldadura, normalmente se consultaban mediante dibujos, gráficos o esquemas.

Uno de los contactos más problemáticos, mediados por los traductores, tenían lugar en la comunicación entre los directivos japoneses y los representantes sindicales, catalogados por éstos de insuficientes y de pésima calidad. En las escasas ocasiones que el consejero delegado japonés tenía que dirigirse al comité de empresa o hablar con algún representante sindical, nunca recurría a los interpretes japoneses sino al español, ya que ello presentaba la ventaja comparativa de ofrecer una mayor credibilidad. A pesar de ello nunca se eliminó de los sindicatos la sospecha hacia las traducciones. Así, expresaba un trabajador que, *"cuando un directivo de Suzuki se dirigía a nosotros en japonés parecía que nos estaba diciendo muchas cosas, pero luego el traductor lo resumía todo en dos palabras. Yo creo que se perdía información por el camino"*. Respecto a esta infundada suspicacia, el traductor español explicaba las características de un idioma tan difícil de cifrar como el japonés basado en el constante uso de la reiteración, algo que trataba de eliminar al traducir, para simplificar la conversación y darle más rapidez y precisión. Así lo exponía: *"Si el japonés al hablar*

ha dicho a lo mejor tres veces lo mismo, las repeticiones pueden suprimirse. Eso me ha pasado muchas veces y la gente se me ha quedado diciendo, ¡bueno... ¿ya?! Sí, pero es que he resumido lo importante... Pero al trabajador no le gusta nada eso y piensa que el traductor se guarda información porque tiene una relación de simpatía con los japoneses". Todo ello no parecía convencer demasiado a los sindicalistas, por lo que la falta de confianza hacia la dirección se veía aumentada por esta diferencia idiomática y la imposibilidad de superarla con un mínimo de crédito. Tal vez las buenas intenciones del traductor eliminaban la intencionalidad o el énfasis con el que los japoneses pretendían recalcar ciertos aspectos del mensaje, eliminando el acento enfático que dejaba al mensaje monotónico.

Una segunda vía para tender la conexión idiomática entre japoneses y españoles fue la programación de unos cursillos que permitieran un aprendizaje rápido y mínimo de las respectivas lenguas vernáculas. Las clases las impartiría el único traductor español, además de perito, que sabía hablar el japonés. Con una inscripción de unas 18 personas a los cursillos de japonés ofrecidos por un único docente, comenzaron en 1.991 en el aula de idiomas para tener un infructuoso resultado por el lado español.

Por lo que atañe a los japoneses habría que distinguir dos tipos diferenciales. En primer lugar, aquel que viene a Santana de forma esporádica o coyuntural en una corta estancia que no supera los dos meses para realizar alguna instalación de un determinado equipo. Sus relaciones, siempre que se dirige a un español, están mediada por un intérprete, o a lo sumo por gestos, gráficos o esquemas compartidos, lo cual daba lugar a algunos malentendidos que se cuentan como anécdotas graciosas entre los santaneros. Por otra parte está el japonés que reside en Linares de forma continuada y que tiene que aprender algunos rudimentos del lenguaje del país en que se halla, para poder desenvolverse mínimamente cuando sale a la calle o va de compras..

De la treintena de altos directivos nipones, con estancia fija, muy pocos hablan español. Incluso los directivos españoles confiesan en privado problemas de comunicación con sus máximos jefes. Esto limitaba el trato a lo formal, contribuyendo al aislamiento y a la auto-reclusión de los japoneses en sus propio círculo o reducto étnico, resultando de ello una tendencia más favorable a la segregación que a la integración, limitando la mayoría sus relaciones al plano laboral, haciendo poca vida social. Los fines de semana se reunían entre ellos y se iban juntos a hacer turismo o a jugar al golf.

Algunos directivos japoneses tenían conocimiento de español por su anterior experiencia laboral en Suzuki en plantas sudamericanas. No obstante, solían recurrir al intérprete. Esto se entendía (según los sindicatos) como una forma oriental de remarcar las distancias jerárquicas estableciendo fronteras o distancias, aunque más bien el recurso al intérprete se hacía para evitar errores semánticos o desviaciones del sentido de la frase al ser traducida directamente. Este `chocante` comportamiento lo aclaraba el traductor español de la siguiente manera: *"Es un error creer que evitan*

hablar español porque siempre van acompañados de un intérprete. En los temas técnicos, un pequeño matiz puede hacer que te vayas por un sitio o por otro. Si no se tiene un dominio absoluto del idioma es más conveniente recurrir al intérprete porque evitan las malinterpretaciones, que es lo que se desea evitar".(10,J,IF). Normalmente, los japoneses suelen utilizar intérpretes en casi todas sus relaciones con extranjeros, y Santana no iba a ser una excepción.*

El recurso al inglés como lengua puente entre el japonés y el español, fue otra de las estrategias planteadas para potenciar la comunicación entre ambos grupos. Para los empleados de Suzuki ello no suponía ninguna dificultad puesto que por su condición de multinacional dominaban un idioma como el inglés que en el mundo de los negocios es el hegemónico. No obstante, y a pesar de sus tradicionales relaciones con firmas inglesas (con la Rover) y francesas (con la Citroën), sólo un reducido grupo de empleados de Santana, hablan el inglés o el francés, sobre todo a nivel de los cuadros directivos, en los departamentos de ventas o comercial, o en las oficinas técnicas. Aun así el número de bilingües es ínfimo en una gran empresa como Santana y pocos lo practican de manera habitual, y menos aun en su expresión técnica, sino más bien en la coloquial.

Para entenderse en este plano con los japoneses, decía un empleado, *"teníamos que estar todo el día con el diccionario en la mano"*. En este sentido, las instrucciones del sistema operativo-informático del kumitate se hallaban escritas en japonés, que había sido traducido al inglés y de éste al castellano, algo que convertía en ininteligible la lectura de ciertos párrafos. El conocimiento del inglés hubiera acortado al menos uno de los pasos. Según afirmaba el director industrial, *"faltan personas con dominio del inglés en las fábricas de Andalucía y especialmente en Linares. Son muchas las industrias japonesas que han querido instalarse en Andalucía, a las que la cuestión idiomática les ha impedido comunicarse bien con sus socios y han decidido instalarse en Gran Bretaña o Cataluña"*. En los tiempos que corren, la competencia idiomática a través del dominio de varias lenguas es un recurso básico para atraer capital hacia la empresa.

La comunicación horizontal.

Junto al problema idiomático expuesto parecía difícil que llegara a cuajar el ideal propuesto por Suzuki de una comunicación auténticamente transparente y diáfana entre todos los miembros integrantes de la empresa, sin ocultaciones ni retenciones de información en parcelas o islotes apartados. Así lo enunciaba el presidente delegado por Suzuki en Santana:

"La comunicación es una faceta imprescindible para el ser humano como ser social. Todo el desarrollo de la civilización es el resultado de la comunicación, vehículo

transmisor a través de generaciones de conceptos, vivencias, experiencia en suma, que crea verdadera cultura, motor de las sociedades de todos los tiempos. Una sociedad sin comunicación retrocede irremisiblemente hacia el pasado. Este concepto, es tan válido para una macrocomunidad como para una pequeña de pocos miembros, ya que sólo mediante el contacto humano, la relación, el contraste de opiniones, la comunicación, en definitiva, se puede llegar a una unidad de criterio que en última instancia determina una línea de actuación firme y decidida, generadora de progreso". (Sr. Miyoshi, en "Santana Noticias", nº 13. Julio de 1.993).

La comunicación entre las distintas partes, por tanto, era un elemento vital para la integración y ésta, a su vez, un recurso básico para la integridad y continuidad de la empresa. El punto de partida para iniciar este nuevo modelo de comunicación horizontal o desjerarquizado, debía basarse en un compromiso por parte de los nuevos gestores de la empresa por establecer y mantener la claridad informativa de arriba-abajo, debiendo para ello conocer los objetivos y transmitirlos al personal lo más claro posible para que pudiera ser entendido de la manera más simple. Ello era una condición inexcusable para estimular la participación de los trabajadores en una modalidad interactiva de comunicación, que excitara un flujo devuelto en sentido inverso, de abajo-arriba, de los trabajadores a la dirección. El principio básico para que existiera una circulación abierta a la comunicación se basaba en la ley de la reciprocidad, ofreciendo información para así tener opción a recibirla, creando una actitud de colaboración e implicación del personal en los planes de acción establecidos.

Para aplicar y desarrollar este concepto de comunicación abierta y transparente, Suzuki procede a realizar un despliegue de 'tablones informativos' que va situando en todas las áreas de descanso de los talleres y en mostradores expuestos en las oficinas. En ellos se ofrecen datos, gráficos, kaizen aprobados, eslóganes, índices de producción, productividad, tablas sobre el nivel de calidad de la empresa en general y de la zona de trabajo en particular,... Esto era algo insólito para los santaneros, que hasta entonces no habían gozado de una información tan detallada como la que ahora era proporcionada por la empresa a través de dichos tablones. La reacción, en general, fue francamente favorable.

TABLA DE ACCIONES A TOMAR			
PRODUCCION	MEJOR CALIDAD	KAIZEN	SEGURIDAD

Así enjuiciaban los trabajadores de Santana el nuevo estilo de comunicación introducido por Suzuki: *"La filosofía japonesa proporcionaba bastante información, y desde luego era en bastantes aspectos mucho más transparente que la tradicional porque se basaba en todo lo contrario de la opacidad, ya que el trabajador debe estar informado para estar integrado. Aquí empezamos a ver atisbos de algo de eso, a ver muchos tableros de anuncios en donde se mostraban los planes de producción para el año, los planes de ventas, los resultados obtenidos, los objetivos a alcanzar, ... Pero para ellos todo exceso de información está de más. La eficacia de la información está en decir lo preciso sin adornarlo, y no como lo hacemos nosotros, dando varias explicaciones. En cuatro o en cinco palabras se puede resumir un pensamiento. Nosotros damos más vueltas y rodeos, somos menos directos".*(19*,G,FC)..

Si en la comunicación visual, Suzuki aporta una mayor información en forma de gráficos, índices, tablas, cuadros, tasas, ... repartidos por todos los talleres y oficinas de la fábrica, existe un problema de conexión en la comunicación verbal, que no atañe tanto a las propias dificultades creadas por las diferencias idiomáticas, subsanables por un buen traductor, sino a los distintos esquemas mentales en los que se soportan las ideas y conceptos, haciendo difícil el entendimiento mutuo. Si los japoneses, para expresar sus ideas, utilizaban una dicción calificada por los santaneros como expresiones de forma escueta, concisa, austera, seca, tajante, repetitiva, casi autoritaria, por sus acentos, entonaciones, inflexiones de la voz, el modo de hablar de los andaluces o españoles suele basarse, por el contrario, en el empleo de prolijos circunloquios y perífrasis aderezados por una gran elocuencia, apoyada a su vez por el uso de la gesticulación, que refuerzan el sentido de las palabras cuando el interlocutor es capaz de comprenderlas. La forma de expresar el pensamiento, e incluso la declamación de la voz, conforman un nivel verbal primario, más allá del idiomático, en donde las formas juegan un papel más importante que el fondo o el sentido del discurso, resaltándose el cómo se dice sobre lo que se dice.

El hecho, es que quizá la falta de elocuencia del japonés y de su mínima expresividad, o la excesiva oratoria del andaluz creaban la sensación de un cortocircuito en la comunicación verbal o de una deficiente transmisión del mensaje que no comunicaba emotividad en el interlocutor, a veces rechazo, por lo que no era extraño escuchar frases tales como *"de la dirección de la empresa, como es japonesa, no entendemos nada de lo que dice"*. La dificultad de comunicación afecta muy directamente a uno de los aspectos peculiares de las diferencias culturales: el personalismo exige el uso de la singularidad y de la matización personal, capacidad expresiva, emocional y afectiva, ... y todo ello se ve frustrado por informes impersonales, inexpresivos y distantes.

Los trabajadores alegaban que en la fábrica, los japoneses estaban siempre por medio, pero que ni éstos hablaban con ellos ni aquellos podían dirigirse espontáneamente a aquellos. Deambulaban controlando `sin hablar´ la actividad que los obreros realizan, cosa que antes no ocurría con otros jefes o ingenieros que

pasaron por la empresa. Esta imagen, un tanto siniestra del japonés, y sobre la que se expande toda una cadena de rumores cada vez más deformados, forma parte de esta falta de comunicación directa. Por su parte, los directivos españoles confiesan en privado problemas de comunicación con sus superiores japoneses. A este nivel parece que no se lograba una comunicación transparente ni en un sentido ni en otro, lo que alimentaba la sospecha de una reserva de información. En este sentido, los sindicatos recelaban de la información proporcionada por la dirección japonesa criticando, la dificultad de acceso a ciertos datos sobre la marcha de la empresa que les eran negados imponiendo sus criterios sin contar con los trabajadores. Los sindicatos querían conocer más de lo que la dirección estaba dispuesta a ofrecer. En estas circunstancias se rompe el principio de la reciprocidad en la que Suzuki pretendía fundamentar la comunicación.

La resistencia sindical al modelo corporativo de Suzuki.

El papel de los sindicatos obreros, cualquiera que sea su forma (sindicato vertical, sindicato de clase, sindicato de empresa o corporativo), es el de servir de vínculo o enlace entre dos colectivos laborales, de un lado la masa de los trabajadores asalariados, a quienes representan, y de otro al conjunto de los gestores, con quienes se negocia con el fin de conservar o mejorar las condiciones laborales. Esta relación admite diferentes gradaciones de ajuste, que van desde el consenso al disenso, desde la conciliación al conflicto.

Las mutuas relaciones entre la dirección de Santana y los sindicatos han atravesado dos fases históricas importantes, en paralelismo con los cambios políticos nacionales y sus respectivos modelos sindicales. La del sindicato vertical, comprendida entre 1.955-1.977, y la del sindicato de clases, desde 1.977 hasta la actualidad. Hay que hacer especial referencia, no obstante, al período comprendido entre 1.990 y 1.994, en donde se produce un proceso de fuerte oposición entre la dirección japonesa de empresa y el sindicato más beligerante al que aquella se podía enfretar. Pero quizás convenga antes hacer un poco de historia para examinar la evolución sindical en Santana y en qué condiciones se llegó a dicho punto crítico.

El sindicato vertical, muy implantado en una Santana que se forjó en los años de la dictadura, trató de responder, durante más de 20 años a una estructura corporativa impuesta y subordinada a la dirección. El franquismo alentó un esquema empresarial basado en un modelo paternalista en donde los sindicatos actuaban como organizaciones obreras dóciles y sumisas con la patronal, incluso en Santana en donde los obreros tenían fama de ser poco llevaderos. Los jurados de empresa y los enlaces sindicales, designados por la dirección y votados por los empleados, ostentaban la representación de los trabajadores. Eran unos sindicatos limitados en la defensa del trabajador y permisivos con las presiones de los directivos.

Antes de la Guerra Civil, la Linares minera, vivió un movimiento sindical muy arraigado, con un gran peso de la UGT entre los trabajadores de una ciudad considerada como industrial, aunque tras la derrota republicana, al ser declarados ilegales fueron perdiendo toda su fuerza en el plano asociativo, aunque a nivel doméstico pervivieran ciertas inquietudes obreristas que en algunos casos se fueron transmitiendo, a hurtadillas, de padres a hijos, siempre que los primeros no se avergonzaran de su pasado sindical en una sociedad que repudiaba a cualquiera que pusiera en evidencia el estigma de `rojo`. Dada la imposibilidad de refundar cualquiera de las siglas sindicales en un contexto político poco favorable y en el entorno social de una provincia agrícola y caciquil como el Jaén de entonces, que salvo pocas excepciones había carecido, en general de una tradición sindical consolidada, comienza a resurgir en el Linares de finales de los años 60, ya en el tardofranquismo, ciertos movimientos obreros amparados bajo la denominación de cristianos, como fueron Vanguardia Obrera y la Hermandades Obreras de Acción Católica (HOAC), que germinan en las Escuelas Profesionales de la SAFA, dirigidas por los jesuitas, desde la cual se fue nutriendo a Santana de jóvenes aprendices que reivindicaban unas mejores condiciones de trabajo y una mayor dignificación del trabajador, desde planteamientos católicos y humanistas.

Posteriormente, algunos de ellos fueron infiltrándose en el sindicato vertical como enlaces sindicales y luego como jurados de empresa hasta minar el sindicato patronal desde dentro pasando la información confidencial recabada en los Consejos de Administración o en reuniones con los dirigentes de la empresa al exterior, al tiempo que aumentaban sus reivindicaciones laborales apretando unas negociaciones que cada vez resultaban más tensas. Son los tiempos de las reuniones clandestinas, las `vietnamitas` o multicopistas y los panfletos político-sindicales. Se apreciaba entonces el fuerte contraste entre ciertos colectivos profesionales de santaneros linarenses, implicados en el despertar sindical, que ya comenzaban a decantarse por el mensaje socialista (futuros ugetistas) o el comunista (futuros comisionistas), respecto a los santaneros procedentes de los pueblos de alrededor, en su mayoría mano de obra poco cualificada, muchos semi-analfabetos, que aun recordaban con mucho miedo la gran represión que muchas de estas poblaciones agrícolas habían sufrido después de la Guerra Civil. Desde los pueblos se definía a Santana como un *"vivero provincial de obreristas y sindicalistas soviéticos acérrimos"*. De hecho, Santana ha sido una cantera de líderes sindicales y un trampolín de líderes políticos.

Con el nuevo régimen democrático, en Santana, la situación sindical cambia radicalmente de marco aunque, como en tantas empresas, se mantiene el cuadro directivo tradicional que durante más de 20 años había estado al frente de la compañía, lo cual creaba una tremenda dificultad en las relaciones corporativas entre gestores económicos y sindicales, de por sí ya tensas. Frente a la unidad ideológica de los sindicatos verticales con la dirección, los sindicatos libres o de clase ofrecían pluralidad e independencia de la patronal, defendiendo ante todo los derechos básicos de los trabajadores frente a los abusos del capital. Esto suponía la existencia de

sindicatos potentes que debían disponer de profesionales capacitados para estudiar y discutir cualquier tipo de problema que afectara al variado colectivo al que representa.

Derogados los sindicatos verticales y legalizados los llamados sindicatos libres o de clase, como organizaciones obreras críticas, la dirección tradicional pondría todo su afán en reflotar un sindicato corporativo, dentro del nuevo marco constitucional, que recogiera el voto del personal más afín a la empresa, generalmente entre los trabajadores más veteranos. Con esta intención se crea la UTI (Unión de Trabajadores Independientes), que según me confirmaba un alto directivo de Santana que vivió aquellos momentos en el Departamento de Social, fue "un sindicato de laboratorio que se creó por la empresa para dividir a los trabajadores". El apoyo de la dirección a este sindicato `amarillo` permitía establecer una prolongación con lo que antes había sido el sindicato vertical, apostando por un `contínuun` más que por una adaptación a los nuevos tiempos en donde el empresario debía aceptar una nueva relación con los trabajadores. No obstante, y pese a los esfuerzos de la dirección, la UTI, que era el sindicato con quien mejor podía entenderse, no conseguiría grandes apoyos en las primeras ni sucesivas elecciones sindicales de la fábrica, lo cual obligaba a entenderse con los representantes sindicales más moderados, en este caso los de la UGT.

Otra de las medidas tomadas por entonces por la dirección para conservar su grupo de fieles, fue la de crear una asociación recreativa para los trabajadores leales a la empresa, con respaldo y apoyo económico de la dirección, fundando en 1.977 el Club de Veteranos de MSA (Cluvemsa), que pasaría a ser gestionado por un grupo de trabajadores pertenecientes a la UTI. En sus primeros estatutos se exigían a sus socios una antigüedad superior a los 15 años, y no pertenecer a ningún partido político ni sindicato de izquierdas.

Una tercera estrategia de la dirección para conservar el control sobre los trabajadores, fue la de instaurar un `equipo de gestión social`, encuadrado dentro del Departamento de Social, con el objetivo de intervenir en los problemas de relaciones entre mandos y trabajadores, tratando de convencer a los que acudían a consultarles de los planteamientos de la dirección, en temas como la negociación colectiva, las inactividades y ERE,... tratando con ello de captar parte de la clientela descontenta de la marcha de los sindicatos de izquierda. Este equipo de gestión fue bastante criticado por los militantes sindicalistas por entenderlo como una interferencia desde la dirección que pretendía socavar la representatividad del Comité de Empresa como órgano soberano de los trabajadores. De este modo, las relaciones entre la dirección y el comité parecían tener poca compenetración desde un primer momento. Pero aun más, dentro del propio comité, comienzan a plantearse estrategias sindicales incompatibles con la unidad de acción obrera.

El Comité de Empresa, como órgano unitario representativo de todos los trabajadores, está compuesto por las distintas secciones sindicales en proporción a los

votos emitidos por el censo laboral de la empresa. Es el comité quien representa al conjunto de los trabajadores en las negociaciones bipartitas con los representantes de la dirección. Internamente, los miembros elegidos para formar parte del comité se dividen en diversas comisiones o grupos de estudios (de tiempos, primas y productividad; obras sociales; valoración de tareas; seguimiento del convenio colectivo; seguridad e higiene; formación y promoción; absentismo;...), en los que se recogen las reclamaciones de los trabajadores que se plantean a la empresa. De este modo, la labor del comité no tiene lugar sólo cada dos o cuatro años, de convenio a convenio, sino que ha de verse reflejada en las reivindicaciones planteadas por las comisiones de estudio. Sólo en caso de no ser tenidas en cuenta por la dirección, el comité plantea un litigio en Magistratura para que sea resuelta por los tribunales. En cualquier caso, el comité de empresa no dirige aunque sí orienta, y su finalidad no es otra que la de lograr la integración de los distintos sindicatos que lo conforman para constituir un frente común a la patronal. Sin embargo, y en la realidad, la unidad sindical es un difícil ideal cuando las distintas secciones se disputan y compiten por obtener la mayor cuota electoral de los trabajadores, pudiendo llevar a una situación de enfrentamiento intersindical, como así evidencia la división sindical en Santana, en donde cada cual plantea autonomamente su propia estrategia de cara a las relaciones con la dirección.

Durante la transición política la afiliación de los trabajadores de Santana a los sindicatos fue masiva. Tras la legalización sindical se registra en la fábrica una espectacular tasa de afiliación, cercana al 70%, una de las más altas de las grandes empresas españolas. Sin embargo, tras la temprana y traumática huelga del 77, dicha afiliación experimentaría un drástico descenso y el consiguiente desencanto de los trabajadores, con la primera gran derrota sindical que reclamaba un aumento salarial ante la alarmante pérdida del nivel adquisitivo, incremento que la dirección de Santana se negó a ofrecer en toda su cuantía, declarándose una huelga que tendría una duración próxima a los cuarenta días. Acusados los ugetistas de romper la huelga, solicitando a los trabajadores la vuelta a sus puestos de trabajo y el diálogo con la dirección, comienza a partir de entonces los ataques frontales entre uno y otro sindicato que no se limitan a los asuntos puramente programáticos, sino que atañen a cuestiones personales, sostenidas entre los afiliados a una u otra sección sindical. A pesar del fracaso de la huelga, los Pactos de la Moncloa, ya a nivel gubernamental tratarían de corregir una situación crítica que amenazaba con una creciente conflictividad empresarial que tuvo que ser paliada con un importante aumento salarial. No obstante, aquel acontecimiento histórico dejaría hondas secuelas en las relaciones intersindicales de Santana, con el enfrentamiento entre CCOO, que planteaba una estrategia radical e intransigente de cara a la dirección de la empresa y la UGT, con una orientación más moderada y dialogante. Desde entonces hasta la actualidad, se ha carecido de una unión sindical frente a la patronal, una situación que tuvo que heredar Suzuki al introducirse en Santana.

Desde que se legalizaron los sindicatos se han realizado siete consultas electorales

a los trabajadores de Santana. Desde 1.978 hasta 1.986 las elecciones fueron bianuales, y a partir de 1.986 se efectúan cada cuatro años.

Evolución en la composición del comité de empresa de Santana:

	representación sindical								miembros del Comité		
	CCOO		UGT		UTI / CSI		SU				
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	
1.978	14*	(46,6)	9	(30,0)	+	6	(20,0)	1	(3,3)	30	(100)
1.980	13	(48,1)	9	(33,3)	+	5	(18,5)	-	-	27	"
1.982	12	(44,4)	11	(40,7)	+	4	(14,8)	-	-	27	"
1.984	13	(48,1)	9	(33,3)	+	5	(18,5)	-	-	27	"
1.986	12	(44,4)	11	(40,7)	+	4	(14,8)	-	-	25	"
1.990	16	(64,0)	7	(28,0)		2	(8,0)	-	-	25	"
1.994	17	(73,9)	5	(21,7)		1	(4,3)	-	-	23	"

(*): los 14 miembros del comité de CCOO presentaron en Diciembre de 1.979 su dimisión, continuando éste su funcionamiento normal con los 16 miembros restantes hasta las siguientes elecciones sindicales, celebradas en 1.980.

Puede observarse, como la representación sindical se concentra en tres sindicatos. En general, la afiliación se encuentra en torno a un tercio de la plantilla siendo superior a la media nacional, situada en un 20%, aunque la adscripción sindical se basa más en la simpatía que en la militancia, y pocos son los que pagan la cuota de afiliación. En 1.995 la afiliación sindical era de unos 782 trabajadores, un 45% del conjunto de la plantilla (debido a una especial coyuntura), siendo 610 (78%) de los afiliados de CCOO, 127 (16%) de UGT y 45 (6%) del CSIF, de un total de 1.723 trabajadores.

Si entramos en un breve análisis de cada uno de estos tres sindicatos y en sus interacciones, podremos profundizar algo más a en las relaciones de éstos con la nueva directiva japonesa. La evolución de la empresa hace que justamente cuando Suzuki toma la dirección de Santana, el comité pase a estar dominado por CCOO, que supera en votos, por vez primera en 1.990, a la coalición entre CSIF/UTI y UGT que hasta entonces había frenado sus aspiraciones para hacerse con el máximo órgano de representación obrera. Se observa así, que paralelamente a la introducción de Suzuki en la dirección de Santana se produce un aumento de las expectativas de votos a favor de CCOO, que le llevan a tomar las directrices del comité. A partir de este momento la vía de la negociación con la dirección queda bloqueada. De esta manera, las relaciones entre la dirección, ahora japonesa, y sindicatos, ahora representados por Comisiones, comienzan a experimentar un trato cada vez más tirante.

Como se observa en la tabla, entre CCOO y UGT se han repartido la mayor parte de

los votos de los trabajadores. No obstante, y hasta el año 1.990, entre UGT y UTI (luego CSI/CSIF) sumaban más votos en el comité que CCOO, a pesar de poseer la mayoría minoritaria, que siempre ha criticado el pacto entre UGT y UTI/CSI para bloquear sus propuestas en el Comité de Empresa, calificando a los ugetistas de tener una actitud de 'entreguismo' y condescendencia hacia la empresa por encabezar con sus siglas los acuerdos entre el comité y la dirección. De esta forma, y aunque UGT nunca ha ganado unas elecciones en Santana con mayoría absoluta, la coalición con la CSIF, le había dado las llaves del comité de empresa, permitiéndole superar con los votos de ambos a los de los de CCOO en solitario. Esto llevó a CCOO a tener un papel marginal en el comité, en donde los acuerdos con la dirección eran tomados unilateralmente por UGT y UTI/CSIF. A pesar de que las negociaciones con la dirección ya no eran tan apacibles como las de los sindicatos verticales de antaño, siempre se desarrollaban dentro de un clima de cordialidad y cierto entendimiento. Esto enojaba a los afiliados de Comisiones que se expresaban en estos términos, ya a finales de la década de los setenta, cuando dimiten en bloque del comité: *"La UTI no es más que una máscara creada, potenciada y financiada por la patronal para introducir sus alternativas en los sindicatos de clase, dividir el sindicalismo, crear la confusión y encauzar las acciones del movimiento obrero hacia los intereses de la patronal... el que UGT busque esta clase de alianzas con la UTI es hacerlo con la patronal"* ("Unidad Obrera". 1.979. CCOO). La confrontación intersindical se mantuvo durante casi una década en una situación estabilizada que reproducía el mismo esquema, aunque en la segunda mitad de los años ochenta se iría cocinando un giro.

La firma del Plan de Futuro de 1.987, proyectado por Suzuki, fue un revulsivo que impulsó a Comisiones a incrementar su agresiva campaña para superar los votos sumados de los otros dos sindicatos, que le impedían expresar con alguna efectividad su oposición al modelo empresarial existente. Ideas como ésta se repiten obsesivamente en Comisiones: *"Tenemos que lograr la mayoría absoluta si no queremos retroceder y que la dirección imponga su Plan (de Futuro) de destrucción de puestos de empleo y de reducir salarios"...* . A partir de entonces y entre ambos sindicatos mayoritarios se van vivido situaciones tensas en los talleres. Los de UGT, en minoría en las naves, denunciaban coacciones verbales de CCOO y algunos dicen haberse borrado del sindicato ugetista para no ser sometidos a tanta presión. En estas circunstancias, el adversario a batir, más que la dirección de la empresa, parecía concentrarse en el sindicato rival, hasta tal punto que hay quienes están convencidos de que más que ideas abstractas o modelos sindicales las disputas han estado centradas en enfrentamientos personales entre los líderes de cada sección, que arrastran con ellos una historia personal de filias y fobias que enturbian las relaciones sindicales. Para evitar estas rencillas entre particulares que contagian a los sindicatos, algunos reclaman un sistema de elección basado en listas abiertas que acaben con los bloques cerrados de los sindicatos permitiendo que cada uno vote a la persona que desea que le represente.

Frente a la creciente pujanza de CCOO, que en las elecciones de 1.990 alcanza el 64% de los votos que le dan la mayoría absoluta en el Comité de Empresa, comienzan a entrar en declive las otras dos secciones sindicales, que brevemente trataremos de retratar.

La CSI-CSIF (Confederación de Sindicatos Independientes de Funcionarios), entra en Santana por mediación de la antigua UTI (Unión de Trabajadores Independientes) que se integra en este sindicato, que a nivel nacional se halla bastante arraigado en el sector de la Administración Pública. La clientela de este sindicato minoritario en la fábrica se encuentra entre los empleados de haberes, dado que sus bases han estado formadas fundamentalmente por personal técnico y administrativo, y mandos intermedios (encargados). Desde sus inicios ha sido calificado de sindicato corporativo o tildado de sindicato `amarillo`, por basar su estrategia en la colaboración con la dirección de la empresa. Un buen número de los votantes del CSIF son electores de partidos de centro o derecha, aunque no mantienen una vinculación tan directa con la política como CCOO y UGT. Su papel de aliado con el sindicato socialista le ha permitido gozar de una situación privilegiada en las negociaciones con la dirección, aunque por esta misma razón hoy cuenta con un único representante en el comité.

La UGT, a diferencia del resto de los sindicatos, cuenta con una tradición en Linares que se remonta a la época de las minas, aunque para recuperar la memoria histórica del sindicato habría que retroceder a las generaciones más mayores, ya que ha existido un paréntesis de más de 20 años, que prácticamente rompió la continuidad. En Santana, resurge la UGT de Linares como un sindicato reivindicativo pero de talante pragmático, negociador y moderado, que aboga por el lema de `más vale un acuerdo que un litigio`. Es por ello por lo que ha sido criticado como `sindicato pactista` con la dirección, practicando un sindicalismo calificado despectivamente como `de despacho` o de `moqueta`, alejado del taller. Ciertamente, UGT ha puesto el énfasis más en la negociación que en la movilización, partiendo de una estrategia de diálogo y consenso en muchos puntos con la dirección. La mayoría de los votantes de UGT son simpatizantes o militantes del PSOE y se hallan encuadrados en los grupos de edades más altos de la empresa, por lo que la masiva jubilación anticipada que se produjo en la empresa en 1.994 ha restado al sindicato una buena parte de sus votantes. Proclives a acabar con la separación tradicional entre empleados y obreros, muchos de sus afiliados han copado puestos de encargados y cuadros intermedios, incluso de contramaestres, lo que les ha valido la reprobación de los comisionistas. En boca de uno de ellos, *"aquí, la UGT es el sindicato que mantiene contacto con la dirección y le ha vendido muchos convenios colectivos. De esa manera se han promocionado, con cargos de encargados y contramaestres, en premio a sus ayudas y colaboración"*. Sin duda alguna, UGT pudo verse afectada por el desgaste de los muchos años que ha asumido el papel de responsable máximo del comité de empresa y puede que los trabajadores hayan percibido un acatamiento excesivo con respecto a los planteamientos de la dirección, lo que le ha supuesto un alto coste en electorado. Además, desde que CCOO alcanza la mayoría absoluta en el comité, a partir de 1.990, UGT fue completamente excluida de las decisiones en dicho órgano, al que asiste en calidad de `invitado de piedra`, según se quejaban los propios afectados, sin recordar quizás que esa misma situación la vivió Comisiones en el pasado reciente.

Ante la pérdida de votos y la rigidez de los gestores japoneses a las demandas

sindicales, con los que no se entendía tan bien como con la dirección nacional, UGT intenta desmarcarse de la anterior postura negociadora, sumándose al enfrentamiento directo con la dirección nipona, renunciando con ello a su tradicional estrategia negociadora. *"Los sindicatos están obligados y dispuestos a negociar con Suzuki y adquirir compromisos mutuos que garanticen realmente la supervivencia de Santana Motor y sus puestos de trabajo, pero desde UGT no vamos a permitir estar continuamente bajo la amenaza del chantaje"*. ("La Revista". nº 0. Sección sindical de UGT. 1.993.).

"Todos hemos creído y apostado por las promesas de la multinacional japonesa respecto a Santana Motor, quizá porque no quedaba más remedio que creerles. El mango de la sartén está en sus manos. Por eso hemos contribuido todos en transformar las estructuras de Santana a las exigencias del patrón". ("La Revista". nº.1. Sección sindical de UGT. Enero de 1.994).

Por último, la sección sindical de Comisiones Obreras en Santana, ha sido catalogada, desde sus inicios como un sindicato radical, asambleario y de taller, con retórica marxista y de carácter beligerante. Quizá, sea la Federación Sindical del Metal, (a diferencia de otras Federaciones como la del Campo, la de la Construcción, la Textil,...) la rama con más tradición obrerista y reivindicativa, aquella en donde CCOO tiene una mayor implantación, con una concepción conflictual de las relaciones de producción industrial, que distan de ser concebidas como integrativas.

Comisiones ha sido en Santana el sindicato de la negación sistemática, instalado en el `no por el no´, defendiendo la política sindical de evitar firmar cualquier acuerdo con la dirección. Su táctica de autoexclusión se ha basado en plantear a la dirección unas exigencias maximalistas que han cerrado toda posibilidad a la negociación. Entre su repertorio de consignas más escuchadas figuran frases como `No nos vendemos al Gobierno, ni a la patronal, ni a la propia dirección´; `Los últimos acuerdos en Santana, han supuesto un río de concesiones de la mayoría del Comité a la dirección´; o `La productividad se incrementa sólo a base del esfuerzo del trabajador con la reducción de las concesiones y de los tiempos tipos sin contrapartidas a cambio´;...

Dadas las relaciones asimétricas entre dirección y trabajadores, para CCOO no basta con establecer acuerdos sobre pactos puntuales sino que es necesario superar esta relación de dominación exigiendo la participación plena y el control obrero en la gestión empresarial, logrando así una posición de equilibrio. Para ello se propone un modelo de sindicato que participe en igualdad de condiciones en las tomas de decisiones de la empresa, como única vía para superar las relaciones antagonistas existentes. Como exponía un comisionista, *"aquí los sindicatos son políticos, no industriales. El sindicato en Santana sólo sirve para negociar cuestiones de subidas salariales y cosas así, pero el poder que tiene es pequeño. En Suecia los propios sindicalistas participan con acciones en la Volkswagen, se sientan en el consejo de Administración y negocian de cara a cara con la dirección. El trabajador allí es un*

accionista, es copropietario y su compromiso con la empresa es mayor. Desde luego estamos lejos de llegar al modelo sindical de los países nórdicos, ni de tener en Andalucía o en Jaén los empresarios ni la burguesía liberal de aquellos países, pero estamos dispuestos a luchar por ello".(133,E,CM).*

La sección sindical de Comisiones en Santana se caracteriza por haber utilizado una estrategia de presión y lucha obrera, en una manifiesta actitud de oposición a la patronal. Con los años se ha ganado el calificativo de sindicato 'reglamentista' y 'litigante', insistiendo en el cumplimiento escrupuloso del reglamento laboral (estatuto de los trabajadores, reglamentos internos,...), resolviendo los conflictos surgidos por vía externa, sin previa negociación directa, a través de interposiciones legales a la Magistratura de Trabajo, en forma de denuncias contra la dirección. Desde 1.977 hasta 1.994, Comisiones en Santana, ha cumplido el atractivo papel de sindicato disidente e 'idealista', aunque sin asumir ninguna responsabilidad, lo cual le ha proporcionado un amplio respaldo electoral aunque no los suficientes votos para alcanzar la mayoría absoluta en el Comité de Empresa y vencer a la coalición entre UGT y CSIF, un evento que no sucede hasta el año de 1.990, cuando las relaciones con la dirección japonesa se endurecen, entrando Comisiones en escena. Hasta entonces se habían mantenido alejados e incontaminados de cualquier tipo de negociaciones con la dirección.

La base electoral de Comisiones se nutre de los talleres, al pie de las máquinas y líneas de producción, en donde se hallan los colectivos laborales más descontentos de la fábrica. Dentro de éstos la mayor afiliación se registra en las cadenas de montaje, donde el trabajo es más penoso y repetitivo, con un ritmo ahora mucho más acelerado que los conocidos con el rover, conteniendo estas naves el caldo de cultivo de la militancia sindical. Como decía un montador, "aquí, en las cadenas, somos los más castigados y es lógico que de ellas salgan los de CCOO". Sus afiliados están próximos o militan en el PCE, hoy integrado en IU, y la mayoría de sus dirigentes provienen de las Escuelas Profesionales de la SAFA desde donde nacen los movimientos reivindicativos cristianos que desembocarían en los actuales sindicatos obreros. La edad media de sus votantes y dirigentes sindicales es notablemente más baja que la de los de UGT, por lo que su electorado se ha visto menos afectado por las jubilaciones anticipadas.

Si tomamos el sufragio de 1.990 podemos ver el desglose de quienes forman las bases electorales de cada sindicato:

	técnicos y administrativos	especialistas y no cualificados	total	repres. comité
censo	649	2.247	2.923	25
votos emitidos (%)	552 (85%)	2.067 (90,8%)	2.619	
válidos	511	1.983	2.494	
CCOO	124 (24,2%)	1.441 (69,7%)	1.565	16
UGT	267 (52,2%)	433 (20,9%)	700	7
CSI	120 (23,6%)	109 (9,4%)	229	2

Si hacemos lo mismo para el año 1.994, tomando ahora el número de representantes sindicales:

	técnicos y administrativos	especialistas y no cualificados	total	repres. comité
censo	341	1.395	1.736	23
votos emitidos (%) válidos	297 (87,0%)	1.293 (92,6%)	1.590	
CCOO	2	15		17
UGT	2	3		5
CSI	1	0		1

Se aprecia como el grueso de los electores de CCOO proceden mayoritariamente del personal de `taller`, mientras UGT se apoya tanto en los votantes de `taller` como en los de `oficina`.

Comisiones que hasta 1.990 había estado ubicada en la oposición, tanto en relación a los otros sindicatos como respecto a la propia dirección, se convierte en el único sindicato representativo dentro del comité, y el único interlocutor válido con el que la dirección, ya japonesa a principios de los años 90, debía tratar. Comisiones no cambia por ello de estrategia sindical y reclama competencias en la selección del personal a través de un control en las convocatorias, la participación en los planes de formación, mayores responsabilidades en la determinación y programación del empleo,... Además, adopta una postura contraria a Suzuki en todo lo que supusiera sacar trabajos que habitualmente se realizaban en Santana (fabricación de determinadas piezas a empresas auxiliares,...) o a subcontratar con empresas de empleo precario labores realizadas por los propios peones (limpieza, vigilancia,...). Se demandan también aumentos salariales y la disminución de la jornada laboral a 37,5 horas semanales. En general, el comité ha centrado su acción sindical en una defensa a ultranza del mantenimiento del empleo y el aumento del salario, sobre cualquier otro objetivo, en total disonancia con la estrategia empresarial de Suzuki.

Unas de las razones que llevaron a Suzuki a tomar las riendas de la dirección de Santana fue la enorme y demostrada distancia ideológica que separaba a los gestores anteriores de los trabajadores. Suzuki trataría de asumir la responsabilidad en la gestión y desmarcarse de la dirección nacional en parte para superar la total incomunicación que mantenía segmentada a la empresa y evitar ser contagiados de una herencia poco alentadora. Con el tiempo, quizá podría cuajar una indivisibilidad ideológica que fomentara la coincidencia y evitara la confrontación permitiendo que las relaciones entre empresa y sindicato se basaran en la complementariedad y no en la oposición. No obstante, Suzuki no advierte que dicha separación no obedecía tanto

criterios personales o subjetivos, representado por una dirección concreta, con nombres y apellidos, sino más bien a una cuestión estructural u objetiva, determinada por la propia posición de los actores dentro de las relaciones de producción en Santana. De hecho, e involuntariamente la dirección de Suzuki agravaría el problema de la interconexión al asumir la dirección de la empresa ya que a la división ideológica inherente en la empresa, agregaba la diferencia étnica, la distancia cultural, la distinción idiomática, entre otras.

Esto conduce, en poco tiempo a una total falta de entendimiento entre una dirección calificada de corporativista y foránea, como la de Suzuki, y un sindicato tan beligerante como Comisiones, que ya con mayoría absoluta dentro del Comité continuaba en su postura radical de no firmar ningún acuerdo en la negociación colectiva con Suzuki. Tanto es así que el primer acuerdo no llegaría hasta el laudo arbitral de 1.993, en una negociación entre patronal japonesa y Comité presidido por Comisiones, mediada por la Administración Andaluza, que sería el primer referéndum de una negociación colectiva entre dirección y sindicato en la que CCOO, como mal menor, defiende su aprobación pidiendo el sí a los trabajadores en la votación para aceptar el laudo presentado por la Junta aun sabiendo que se trataba de un retroceso en varias sus demandas, ya que la negativa aceptarlo significaba el cierre de la empresa.

La impresión de los japoneses de Suzuki sobre la actuación sindical en Santana fue de continua estupefacción, ya que ni en sus empresas centrales ni en sus filiales (salvo algún incidente en la planta de Canadá) se habían topado con una presión sindical tan fuerte y correosa. En realidad, Suzuki no estaba acostumbrada a trabajar con unas organizaciones sindicales tan complejas y diferentes a las propias, basadas por el contrario en un modelo de relaciones integradas y concertadas entre los representantes de los trabajadores y la dirección. Realmente a los japoneses les atosigaba la fuerte implantación sindical existente en Santana, sin saber muy bien cómo actuar en este tipo de escenario basado en el conflicto, en la reivindicación y en la crítica constante hacia los gestores de la empresa, planteando unas relaciones adversativas en donde los intereses particulares parecían primar sobre la propia supervivencia de la corporación. A los empleados japoneses les causaba verdadera extrañeza encontrarse con unos sindicatos excesivamente reglamentistas, y les irritaba enormemente que cualquier tipo de medida que se pretendiera aplicar desde la dirección tuviera que estar sometida a un estricto examen, que a veces ocasionaba una cierta parálisis en la dinámica empresarial metida en litigios legales.

A pesar de ello, y pleito tras pleitos, Suzuki consiguió arrancar a los sindicatos aquellas modificaciones necesarias para permitir la adaptación del marco de las relaciones laborales al nuevo sistema productivo implantado, tales como el acuerdo de movilidad funcional, la reducción del tiempo del bocadillo, la posibilidad de alargar o acortar la jornada en 30 minutos según las necesidades de la producción, la reconversión del personal de haberes e indirectos a directos, el recorte de los puestos de trabajo, el aumento de la productividad en un 14% mediante el mayor esfuerzo de

los trabajadores, unificación de los horarios del turno doble y jornada continuada,... No obstante, buena parte de estas novedades fueron denunciadas por el Comité de Empresa ante Magistratura de Trabajo, lo que hacía retrasar la aplicación de dichas medidas hasta que saliese la sentencia. Cuando ésta daba la razón a la directiva japonesa, Comisiones ponía todo su empeño en que su aplicación fuese poco efectiva en los talleres. Ante esta postura, Suzuki solicitaba de los sindicatos una mayor flexibilidad en sus criterios en beneficio de los intereses generales, recomendándoles además no excederse en asumir más atribuciones que las meramente consultivas.

Ante ello, los sindicalistas criticaban que han existido intentos por parte de la directiva japonesa por limitar el papel del comité a su mínima expresión, impidiendo el funcionamiento de las comisiones de estudio y evitando cualquier encuentro directo con los sindicatos, delegando para ello en los directivos españoles, que eran quienes transmitían a los sindicatos los objetivos decididos por la directiva japonesa. De esta manera, pocas veces se sentó a discutir el comité de empresa, cara a cara, con la dirección japonesa.

Así veían los santaneros las reacciones de Suzuki ante el comportamiento sindical en Santana:

"Ellos nos veían a los sindicalistas con recelo, y no querían saber nada de los sindicatos. Pero es que tenían que haberse adaptado a lo que tenemos. Aquí funcionamos de otra manera y tienen que verlo así. El sindicato tiene que estar ahí. Si no es el sindicato, ¿quién defiende los intereses de los trabajadores?. Individualmente no es posible hacerlo, tiene que ser colectivamente. Esta gente tiene una mentalidad de samurais, y no entienden que haya un grupo de personas que son los representantes legales de los trabajadores que les puedan poner a ellos tantas pegas. No tienes más que ver la jerarquía japonesa. Dentro de la empresa el presidente es como el emperador en Japón. Sigue habiendo allí una 'filosofía del samurai' que nos han traído a Linares y que en nuestro fuero interno somos reacios a asimilar".

"Los japoneses no están acostumbrados a tratar con sindicatos conflictivos, que mantienen en tensión la relación entre la dirección y los trabajadores. No saben responder, ni saben a que atenerse cuando un sindicato muestra un poco los dientes. Esta experiencia no la conocen en Japón, porque el obrero japonés es más disciplinado y obediente, y no existe esa discusión".

"Allí le dicen a un japonés, súbete a tal sitio y cuélgate de tal andamio para colocar mejor aquel palo de la bandera y el tío lo hace sin protestar. A lo mejor ha habido un tiempo aquí que ha sido parecido, porque yo me acuerdo que te decían que dejaras lo que estabas haciendo y te fueras tres días a la cadena. Hoy, si se me presenta el caso, yo me voy al comité de empresa, que me dice que yo soy un prensista y que no tengo porqué irme a la cadena, y que además no me corresponden hacer trabajos de la categoría C si yo tengo la E. Una comisión de 'valoración de tareas' se ocupa de

valorar las tareas que puedo realizar. Un representante del comité le pide explicaciones al encargado de por que razón ha hecho el cambio, para ver hasta que punto está justificado y si cumple las reglamentaciones laborales. Si no está justificado y no se quiere dar marcha atrás se denuncia el caso a Magistratura (del Trabajo), para que indemnice al trabajador perjudicado. Es que si no fuera así, el trabajador no tendría ni voz ni voto, y desde que llegas a la fábrica hasta que sales eres completamente manipulable. En Japón, los sindicatos ni pinchan ni cortan, y por eso hay más miedo del trabajador, que no se encuentra respaldado por nadie. No hay quien defienda al trabajador. O estás con la dirección o te callas. Aquí el trabajador sabe que cuenta con el respaldo sindical”.

“En Santana ha predominando un sindicalismo de asamblea, de información al pie de máquina, hay una cultura sindical. Esto ha chocado con la mentalidad de los japoneses, que tienen otra idea de los sindicatos. Los japoneses no comprenden que haya que contar con el comité de empresa para resolver ciertos asuntos. Los directivos españoles ya tienen eso asumido, y saben que en las empresas españolas existen los sindicatos, y que tienen su espacio. Que luego te mata porque tú quieres dos y yo no quiero darte ninguno, pues bien, eso sí, pero admito que tengo que consultarte, que tengo que dejarte tu local, que tengo que ponerte tu tablón de anuncio... Hay unas reglas que son aceptadas por todos, pero con las que Suzuki no quiere jugar. Uno de los problemas que hemos tenido con los japoneses es que no han admitido el tener que entenderse con el comité ni con los sindicatos. Si pudieran borrar con una goma el sindicalismo que funciona en Santana ahora mismo lo borrarían, eso está claro”

“Suzuki no quería que existieran los intermediarios sindicales entre mandos y trabajadores. Con los japoneses se ha retrocedido en ciertos derechos adquiridos y conquistados por el santanero, debilitando al movimiento obrero. Los tiempos de trabajo, los horarios, los descansos, las concesiones,... son logros alcanzados que no se pueden eliminar, y de ahí para adelante, nunca para atrás”.

“Aquí para hablar con un japonés tenías que pedirle veinte veces una reunión y que te recibieran a duras penas. Estos hombres están acostumbrados a otra filosofía distinta a la nuestra. No se prestan al diálogo con los sindicatos para llegar a un acuerdo sino que prefieren estar comunicados continuamente a Japón a ver que les dicen desde allí”

El contraste, a pesar de que la versión de los santaneros desvirtúa la filosofía sindical japonesa (confundiéndola con la supuesta férrea disciplina oriental, que no es innata; o con la sumisión `feudal` del japonés, que ya no existe; o con el temor de la indefensión del trabajador desprotegido, que ni mucho menos no lo está), nos muestra, a grandes rasgos, dos modelos sindicales completamente distintos, detrás de los cuales existen distintas estructuras sociales e ideológicas.

En Japón los sindicatos fueron legalizados en 1.947, como señal de la nueva política democrática, aunque desprovistos del principio de lucha de clases, en una estructura

social basada en la fórmula de la integración más que en la estrategia del enfrentamiento. No obstante, los conflictos entre patronal y trabajadores tuvieron momentos álgidos, aunque hoy apenas se destacan, aunque no por ello hayan dejado de existir. El sindicalismo que se practica en Japón adopta la forma del llamado 'sindicato de empresa' o 'corporativo', de carácter vertical, basado en la filosofía de la total convergencia entre dirección y trabajadores en los objetivos de la empresa, que en cierta forma reproduce los estilos jerárquicos y sociales autóctonos japoneses, aunque contagiados de ciertos aires democratizadores importados desde los Estados Unidos en los años 50 tras su ocupación de la isla. En un país debastado por la guerra, la recuperación económica había que hacerse con el esfuerzo integrado de todos, sacrificando cada uno sus propios intereses personales o grupales en aras a la supervivencia colectiva.

Para los sindicalistas de Santana el modelo corporativo en el que se basaba Suzuki entraba en contradicción con los logros y avances del movimiento obrero arraigado históricamente en una sólida tradición europea. El sindicato, como invención obrera decimonónica, nació en una sociedad industrial desestructurada y enfrentada en clases sociales con intereses antagónicos, que trasladados a la empresa se traducían en unas relaciones de gran injusticia social que hacía precisa la introducción en la empresa de un mecanismo corrector o equilibrador frente a la omnipotencia de una despiadada y abusiva patronal que, centrada en sus beneficios económicos, no tenía consideraciones sociales con los trabajadores, algo que ha quedado fijado en la memoria histórica obrera occidental. Desde entonces, el sindicato ha sido un sobreentendido en el sistema empresarial europeo, que dependiendo del contexto ideológico-político-social se ha desarrollado en dos modalidades básicas, de arriba hacia abajo, es decir de la dirección a los trabajadores, representado por el 'sindicato vertical', o de abajo arriba, o sea, de los talleres a la dirección, fórmula que reproduce el llamado 'sindicato de clases'.

Los sindicatos de empresa japoneses no son sino una evolución particular de los sindicatos verticales, aderezada con ciertos ingredientes democráticos, que responden al modelo de una sociedad estructurada en un determinado orden. De hecho, ni en la empresa ni en la sociedad japonesa existe una relación confrontativa basada en la dialéctica de la lucha de clases entre el proletariado y el capital, representado por la dirección, en la que el sindicato tienda a plantear el trabajo como un acto de explotación sobre el trabajador. Más bien, al contrario, el obrero japonés no oculta su propio orgullo por trabajar en 'su' empresa, una actitud que para el sindicalista de Santana mostraría cierta connivencia con el patrón, que es reconocido como adversario.

Idealmente, no deben existir divisiones entre patronal y trabajadores, ejerciendo el sindicato de empresa como hilo conductor entre ambos. Además, éste debe ser único, para evitar divisiones sindicales internas que compliquen la negociación con la dirección para alcanzar acuerdos en total concordia. La homogeneidad sindical ha de

prevalecer sobre la pluralidad ideológica, eliminando cualquier posibilidad de alternancia sindical que sólo añade confusión al conjunto empresarial. Por ello, todos los empleados pertenecen al único sindicato de empresa (obreros, técnicos, encargados, ingenieros,...), en el que están integrados o sindicados desde el momento en que son contratados, atenuando la posibilidad de conflicto entre trabajo y capital, ya que los intereses de cada uno de los miembros aparecen ligados al de la empresa.

En esta circunstancia el sindicato japonés tiende a no forzar medidas que atenten contra el principio de supervivencia de la empresa. Las protestas se canalizan ordenadamente para que no afecten demasiado a la corporación, programando manifestaciones a la hora de la comida o después de acabar las horas de trabajo,... No obstante, tras esta idílica imagen también existen vías de conflicto, sobre todo ahora que los trabajadores japoneses están exigiendo equipararse en vacaciones y en horas de trabajo con el mundo occidental, rechazando con mayor convencimiento y firmeza la obligación de trabajar fuera del horario en agradecimiento a la empresa por haberles contratado, o el de aportar horas extraordinarias para optar a un ascenso. Estas medidas de protestas están enfocadas sobre los puntos débiles de un sistema de producción basado en la lógica del 'justo a tiempo'. En la llamada 'huelga a la japonesa', la aceleración del ritmo de producción conduce a un rápido agotamiento de los stocks que hacen parar la producción, demostrando con ello que sin dejar de cumplir sus deberes laborales pueden poner en un serio aprieto a la dirección, si ésta no se esfuerza en lograr una perfecta integración con los trabajadores.

"Es que ellos utilizan otros sistemas de protestas, que parecen más suaves pero que son más dañinos. Ellos hacen otro tipo de huelga. Al trabajar con stock cero, apenas tienen almacenaje porque las líneas son de flujo continuo, y conforme van trayendo los proveedores los suministros, van fabricando. En caso de conflicto lo que hacen es trabajar más, acelerando el ritmo de la producción y parando las líneas por sobreproducción y agotamiento de las mínimas reservas de stock, justamente al contrario de lo que hacemos aquí, que paramos la fabricación". (28,J,IF).*

No obstante, los actos de protesta y desaprobación a la dirección de empresa están atenuados por la propia estructura del sindicato japonés. Los puestos de responsabilidad en la gestión sindical están en correlato con el estatus del trabajador dentro de la estructura empresarial, de modo que las líneas de actuación del sindicato son coincidentes a las líneas de mando de la empresa, existiendo una estructura paralela entre la representación sindical y el grado de responsabilidad laboral, de tal modo que una creciente actividad en el sindicato equivale a una mayor entrega a la empresa. De hecho, la implicación activa en el sindicato de empresa abre las posibilidades de promoción y acceso a un puesto de responsabilidad. Resuelta la cuestión de esta manera, el papel del encargado es completamente compatible con el de representante sindical y en última instancia son los trabajadores más leales y fieles a la empresa los que ejercen los puestos sindicales, haciendo coincidir la autoridad con el liderazgo en un único empleado.

En Santana, en cambio, la militancia sindical está idealmente reñida con el desempeño de un cargo de responsabilidad en la empresa. Cuando ésto sucede el `transfuga` `se ha vendido al patrón` o `se ha pasado al otro bando`, `traicionando a sus compañeros`. Este desdoblamiento entre sindicato y empresa reproduce un esquema dual y antagonista, causante de la baja participación de los sindicatos en las tareas de responsabilidad por temor a ser manipulados por la dirección. En esta situación la autoridad empresarial suele estar desligada del liderazgo sindical, lo cual dificulta la defensa del trabajador, como así lo expresaba uno de ellos:

"Tú puedes reclamar al sindicato cuando el encargado o la empresa te obliga a hacer algo que tú sabes que no tienes que hacer. Pero en cuanto reclamas al sindicato ya estás creando un conflicto en el taller que en nada te va a beneficiar, y ya estás marcado como `problemático`, y sabes que dentro de la legalidad te pueden hacer la vida difícil... Todo el mundo sabe que hay puestos más desahogados y otros más penosos y quienes van a unos y a otros".(22,F,MT).*

Esta defensa del trabajador está realizada por un personal especializado, ajeno al organigrama de la empresa. En los sindicatos de clase, los trabajadores afiliados nombrados como representantes (delegados sindicales y miembros del comité) tienen derecho a estar `liberados` de sus tareas productivas durante 40 horas mensuales para dedicarse a las funciones propias del sindicato, gestionando los intereses de los trabajadores a los que representan (reuniones intrasindical, intersindical, con la dirección, viajes a Jaén para resolver problemas en los tribunales laborales,...). Esto está visto con poca simpatía por los trabajadores no sindicados, considerándolo como un agravio comparativo que se acepta como un mal menor pero necesario. Conocidos despectivamente por el nombre de `liberados` o `políticos`, se les suele criticar que apenas pisen los talleres y que se recluyan en las oficinas sindicales, alejados o distanciados de los problemas cotidianos, planteando soluciones desde arriba que les hace perder credibilidad. Algunos criticaban que se ausentan de sus puestos más allá de sus horas legales. *"Los sindicalistas liberados se escaquean del trabajo y no están disponibles para las cadenas ya que no pueden estar ocupando de forma continua un puesto porque en cualquier momento tienen que ausentarse para una reunión interna, una asamblea del comité, un viaje a la Magistratura de Jaén o una reunión en el Departamento de Social".(27*,D,CR).*

La lealtad al sindicato por encima de la empresa, y la falta de confianza por esta actitud por parte de los gestores, hace que las oportunidades para un sindicalista de participar en puestos de responsabilidad en la empresa sean muy escasas. Este recelo aumenta cuando la sección sindical de la empresa debe cierta subordinación a su respectiva central sindical que opera a nivel nacional, que incluso ejercen de correas de transmisión entre los trabajadores y los partidos políticos locales. En este sentido, el sindicato de clases no acaba en la empresa sino que trasciende o traspasa sus propios umbrales, preocupados por intereses ajenos, a veces, a la empresa. Contrariamente a ello, los sindicatos japoneses suelen ser de carácter apolítico e

independiente (aunque agrupados en una confederación nacional, *Rengo*) y su papel se halla reducido a los propios límites internos de la empresa, sin finalidades extra-laborales. Este sistema sindical, quizá sólo podría darse en el contexto de la sociedad japonesa.

El sindicalismo de empresa, tal y como se practica en Japón no es extrapolable a las relaciones existentes en Santana ya que no existen las condiciones que permitan la integración entre capital y trabajo. Los problemas que se defienden en cada contexto difieren. Si en Santana, la preocupación sindical se centra en los aumentos salariales, las mejoras económicas, la reducción de los puestos de trabajo, la estabilidad laboral, los ERE (expedientes de regulación de empleo),... en Suzuki muchas de estas demandas o reivindicaciones no se dan, ya que están cubiertas en todos los trabajadores sindicados centrandose su atención en aspectos tales como la seguridad e higiene en el trabajo, la evitación del absentismo, observancia de las normas laborales,...

El comité de empresa, representado desde 1.990 por Comisiones Obreras, rompía los esquemas corporativos de Suzuki, basados en la integración entre capital, dirección y trabajo. La oposición ejercida ha sido tan fuerte, que incluso desde la UGT se han realizado ciertas críticas al respecto, tales como *"los de comisiones son muy buenos para gritar y extender consignas, pero totalmente ineficaces en la negociación y absolutamente negativos asumiendo responsabilidades"*.

Sin embargo, CCOO no es un bloque homogéneo. Dentro del sindicato existen corrientes o líneas de acción particulares. Por una parte, la denominada 'línea dura o crítica', fieles a los dirigentes sindicales históricos, partidarios de la conexión entre partido y sindicato, y adeptos a la no negociación con la patronal. Suzuki no supo entenderse con este ala sindical de Comisiones, practicantes de un sindicalismo combativo orientado hacia la confrontación, pero legítimo dentro del marco de libertades de la legislación española vigente. Por otra parte, la llamada 'línea blanda u oficial', que sostiene la necesidad del reemplazo generacional del liderazgo tradicional, la autonomía sindical y la negociación condicionada, aceptando *"negociar siempre y cuando sea positivo o beneficioso para los trabajadores"*. Es actualmente, esta corriente interna la que ha tomado recientemente el relevo de la línea anterior, a partir de 1.994, decantándose hacia la negociación con la nueva dirección 'catalana', que ha sucedido a la japonesa, en lugar de continuar con la estrategia de oposición radical. Tanto es así, que para la mayoría, *"CCOO hoy en día no es ni la sombra de lo que fue. Los tiempos han cambiado y han traído nuevas formas y métodos. A mi hasta me parece mentira que CCOO esté actuando tan blando como lo está haciendo"*.

Esta postura más conciliadores de CCOO con una dirección, que ya no es la de siempre, ni la japonesa, sino un nuevo equipo de gestión con el que se comienza una nueva historia de relaciones, le hace adoptar medidas que no son demasiado populares entre sus votantes. Como botón de muestra, el siguiente caso que seguí de

cerca. En el verano de 1.995, los trabajadores de la Fundación presentaron a la dirección una reclamación para reivindicar un ascenso de categoría, que a pesar de haber sido propuesto desde hacía tres años aun no se había producido. La falta de apoyo del comité de empresa, presidido por CCOO, hace que estos trabajadores decidieran interponer por su cuenta un recurso en Magistratura, abonando los servicios de un abogado laboralista particular. Uno de estos operarios, afiliados a CCOO decidió darse de baja en el sindicato. Para éste trabajador, *"ya no nos sentimos amparados por los sindicatos, ni por éstos ni por aquellos. Los sindicatos ya no nos representan, se han alejado de los talleres y se esconden en sus despachos"*.

Entre los trabajadores existe un sentimiento cada vez más generalizado de que se ha pasado del viejo sindicalismo de talante más activista, aquel que se hacía en los talleres, al sindicalismo de finales de siglo, un sindicalismo de despacho, de gestores, practicado en los salones, que es, en definitiva, donde se resuelven los asuntos. Para este parecer los sindicatos se han convertido en una asesoría laboral, en una gestoría obrera, y sin saberlo, los japoneses de Suzuki han ayudado a dar esta nueva orientación sindical en Santana, apostando por una mayor convergencia entre patronal y sindicatos para sacar adelante la empresa.

7. Sistematización y conclusiones.

El proceso de `suzukización` en Santana.

Tras la presencia de la firma japonesa en la factoría andaluza, pueden constatarse importantes transformaciones, unas culminadas, otras en curso, algunas malogradas, que en conjunto han implicado un cambio profundo en el modo de producción y en las formas de trabajo, no sin suscitar fuertes resistencias en contra, expresadas esquemáticamente en los siguientes cuadros de oposiciones. Ante todo, ha de entenderse que no se trata de imponer sobre la realidad dos modelos dicotómicos ideales y enfrentados entre sí, sino dos tendencias axiológicas que empujan sobre la conducta de los respectivos trabajadores en un sentido o en otro, y con mayor o menor grado. Los propios datos etnográficos nos permiten observar que a veces estas dicotomías no encajan a la perfección. El sistema japonés de Suzuki, por ejemplo, también implica, a veces, pérdida de tiempo, burocratización, incomunicación,... al ser aplicado sobre Santana. No obstante, vamos a tratar de delimitar teóricamente ambos modelos fabriles y culturales.

En el plano tecnológico se confirma el paso de un sistema tecno-mecánico a un sistema tecno-automático, con las consiguientes repercusiones en las relaciones hombre/máquina, nuevos ritmos de trabajo y resemantización de la actividad fabril, proceso que es interpretado por el `santanero` como un avance hacia la `deshumanización` de las relaciones productivas inducida por la automatización del trabajo.

	trabajo-rendimiento	trabajo-productividad	
	esfuerzo (+ viril)	comodidad (-viril)	
	riesgo	seguridad	
	potencia	constancia	
tecno-mecánica	SANTANA DEL ROVER		control manual
tecno-automática	SANTANA DEL SUZUKI		control computer
	tiempo-orgánico	tiempo-máquina	
	ritmo catatónico (en altibajos)	ritmo monotónico (mantenido)	
	cronómetro	cadencia máquina	
	dominio humano	servidumbre humana	
	humanización del trabajo	desnaturalización o `japonización`	

La tecnología mecánico-manual de la `Santana del Rover`, había recreado un marco productivo basado en la ejecución del trabajo ajustado al tiempo orgánico del trabajador, como hábito cultural, del que se derivaba un ritmo productivo catatónico, siguiendo la pauta cíclica del esfuerzo físico, cansancio y recuperación, que describía una gráfica en altibajos medida por el cronómetro (según la habilidad, experiencia, destreza,... del productor individual). La actividad, por tanto, se realizaba a `escala humana`, resaltándose precisamente el dominio humano (entendido como sujeto activo o protagonista de la producción) sobre la máquina mecánica (entendida como mero objeto pasivo), sometida al control manual (tecnología analógica) del operario. La potencia, el riesgo y la virilidad eran valores productivos desprendidos de dicho sistema tecnológico, basados en el concepto del `trabajo-rendimiento`, que animaban al obrero, junto con la prima de productividad a reducir la frecuencia del ciclo de trabajo.

Esta lógica fabril comienza a desmontarse con la incorporación de la tecnología automática, basada en el control computerizado o numérico (tecnología digital). El tiempo-máquina comienza a reemplazar al tiempo-manual (u orgánico) dictándole al trabajador un ritmo cadenciado, periódico y monotónico (lineal). La constancia, la seguridad y la comodidad pasan a ser los nuevos valores incardinados bajo la noción del `trabajo-productividad`. La relación entre hombre-máquina se invierte, siendo ésta la que toma la iniciativa en la transformación y elaboración del producto, mientras el operario abandona su función de productor directo para reconvertirse en programador, alimentador y supervisor de la máquina automática. Este cambio afecta a la antigua noción de `profesionalidad`, por lo que el trabajador se percibe reducido a una prolongación de la máquina. A este nivel tecnológico, el cambio de comportamiento viene impuesto desde el exterior, a partir del creciente proceso de automatización, que imprime una pauta productiva a la que no queda más remedio que adaptarse, llegando a reformular el propio concepto de trabajo.

En el plano cognitivo se fomenta un cambio en la mentalidad del trabajador, debiendo superar su auto-identificación como mero ejecutante (o productor) para convertirse, además, en un sujeto pensante, hacedor y pensador a la vez, poniendo al servicio de la empresa todas sus facultades, manuales y mentales. Ello pasaba a ser entendido en Santana como una actitud de `entreguismo` del trabajador hacia la dirección.

	calidad final	calidad total	
	suciedad-trabajo	limpieza-calidad	
	trabajo individual	grupo de trabajo	
	argot `santanero`	lenguaje técnico	
`atajo`	SANTANA ROVER		heterodoxia
proceso	SANTANA DEL SUZUKI		ortodoxia
	retención de conocimiento	circulación conocmto.	
	proceder personalizado y privativo	método normado y compartido	
	especialización (puesto fijo)	polivalencia (movilidad funcional)	
	memorización	especificación externa	
	autodidactismo	formación continua	
	iniciativa o innovación	`kaizen` o mejora continua	
	`vieja` escuela	`nueva` escuela	

En la `Santana del rover` el productor trabajaba para sí mismo y, por lo general, a su manera, reteniendo sus conocimientos y experiencia a título personal (`cada maestrillo con su librillo`, era el lema). La práctica cotidiana, la memorización y el autodidactismo eran la base de un saber hacer aplicado a un trabajo especializado realizado en un puesto fijo. Estas condiciones propiciaban la creación de `iniciativas` por parte del productor, que eran aportadas (vendidas) a la empresa con la condición de obtener a cambio una ganancia personal, dado que se entendía que la innovación o idea era propiedad exclusiva de su `autor`. Si el lucro económico no era satisfactorio para el trabajador, éste aplicaba su idea sólo en su propio puesto de trabajo, evitando que trascendiera más allá de este reducido ámbito productivo. En este caso las resoluciones técnicas a los problemas productivos quedaban relegados al Departamento de Ingeniería de la Fabricación, con una visión fabril más teórica que práctica. En estas condiciones, el trabajo de taller se caracterizaba por su separación respecto al de las oficinas, segmentación remarcada por el uso de lenguajes o argots diferenciados, por la individualidad, por la falta de orden y limpieza, que conectaban con un determinado concepto de la calidad.

(entendida como proceso global y no puntual), nuevos aspectos productivos para los que se demandaban nuevas actitudes. Los nuevos procedimientos de la División Suzuki debían llegar a contagiar a toda la extensión fabril, penetrando incluso en la tradicional forma de hacer de la División Rover. Se comienzan a introducir una serie de nuevos conceptos (kaizen, ringi, círculos de calidad, polivalencia, primas colectivas,...) que se pretenden que sean de aplicación general. Se intenta implantar así un sistema de trabajo en donde se trata que todo sea más previsible, más ordenado, menos dependiente de la persona que ejecuta el trabajo. El objetivo final era el de unificar conocimientos, métodos, lenguajes, conceptos, para favorecer la flexibilidad laboral. De forma paulatina se va procediendo a un ajuste final a las nuevas condiciones materiales a través de un proceso de interiorización de los nuevos criterios.

En el plano sociolaboral se aprecia el paso de la sociabilidad hacia la socialización del trabajo, tomado como aspecto central, a costa de reducir las relaciones personalizadas de antaño a su mínima expresión. A nivel de pequeños grupos se introduce el nuevo formato social de 'equipo de trabajo' y el concepto de 'espíritu de equipo'. A nivel general, las primas colectivas permiten avanzar hacia la colectivización del trabajo, haciendo que la empresa 'respire' al unísono. Los 'santaneros' se refieren en este aspecto a una 'despersonalización' de las relaciones sociales en la fábrica.

	relaciones sociales partidistas	relaciones sociales ecuánimes	
	`camarillas`, `clanes` `amigismos`	equipo de trabajo (espíritu de equipo)	
	personalización de las relaciones	despersonalización de las relaciones	
	expansión de los centros sociales	recorte de los servicios sociales	
	acento en lo social	acento en lo laboral	
sociabilidad	SANTANA DEL ROVER		relaciones de trato
socialización	SANTANA DEL SUZUKI		relaciones de contrato
	prima individual (150%)	prima colectiva (130%)	
	interés personal (individualismo)	interés personal en el beneficio grupal	
	mando represivo y corrector	mando cooperativo y aleccionador	
	libre expansión en las concesiones	áreas de descanso restringidas	

Las relaciones sociales en la `Santana del Rover` estaban fuertemente segmentadas y personalizadas, hasta tal punto que las relaciones laborales estaban, en buena medida, supeditadas a filias y fobias entre particulares. Por otra parte, la tradicional preocupación social de la empresa (basada en principios de ideología falangista) por proporcionar al trabajador una plataforma social desde la que articular y predisponer una motivación hacia el trabajo, acabaría, con el tiempo, por desunir a los trabajadores entre aquellos que seguían adaptados a los viejos patrones sociales cortados por la dirección tradicional, y aquellos que, como los sindicatos demandaban nuevas formas de sociabilidad, gestionadas por los propios trabajadores agrupados en las secciones sindicales de la empresa.

Frente a ambos modelos expuestos (el caduco de la patronal y el radical de los sindicatos), Suzuki introduce un nuevo modelo de relaciones sociolaborales. Por un

lado completa en Santana todo un programa de recortes o supresión paulatina del sistema asistencial de la empresa (comedor, bar, economato,...), que sin ser conquistas sindicales, ya que fueron creadas y desarrolladas por la dirección tradicional y el Grupo de Empresa, eran defendidas por los sindicatos y trabajadores como derechos inalienables adquiridos en épocas anteriores. El cambio de los tiempos había vaciado de contenido la finalidad original de los mismos por lo que no habían motivos sociales para mantenerlos y sí razones económicas para suprimirlos. La prima colectiva, como nuevo estímulo salarial, un estilo del mando más horizontal, y el equipo de trabajo, agrupado en torno al área de descanso, tratan de reproducir un nuevo marco de las relaciones sociolaborales.

En el plano corporativo, se procede a ensayar fórmulas de integración entre dirección y trabajadores, basadas en el consenso que trataran de sustituir el tradicional esquema dialecto basado en el conflicto, a partir un enlace directo entre ambos colectivos que eludiera la mediación sindical. En este aspecto, el `santanero` resalta el elemento étnico de la `japonización` de la empresa.

	decisiones individuales	decisiones colectivas	
	autosuficiencia, independencia	coordinación, interdependencia	
	despacho o espacio estanco	áreas abiertas o espacio osmótico	
	autoridad	liderazgo	
	comunicación vertical y unilateral	comunicación horizontal y bilateral	
	opacidad	transparencia	
segmentación	SANTANA DEL ROVER		conflicto
integración	SANTANA DEL SUZUKI		consenso
	sindicato obrero (crítico y político)	sindicato de empresa (leal y apolítico)	
	pluralidad escalar (distanciamiento)	nivelación escalar (acercamiento)	
	heterogeneidad, diversidad visible	homogeneidad, uniformidad apreciable	
	separación, divergencia	cohesión, convergencia	

En la `Santana del Rover` las decisiones tomadas por los mandos obedecían a criterios básicamente individuales e independientes, sin necesidad de ser refrendadas

por consenso o consulta. El principio vertical de la autoridad tenía tal peso que no admitía derecho a réplica o a criterios alternativos. No obstante, esta excesiva rigidez se contrarrestaba con el reconocimiento de algunos logros sindicales. La capacidad emprendedora o motora correspondía pues a los mandos mientras los subordinados debían dejarse arrastrar pasivamente por aquella dinámica. Esta ideología autocrática se plasmaba espacialmente en los despachos cerrados, entendidos como recintos de poder que expresaban el desequilibrio existente en las relaciones de comunicación e información propios de una dirección opaca. Los nuevos sindicatos obreros rompieron con la tradicional subordinación vertical de los trabajadores a la dirección, tensando las relaciones corporativas entre ambos términos, mostrando claras divergencias respecto a los criterios patronales. La pluralidad funcional y la heterogeneidad jerárquica de la plantilla, tras pasados unos límites, provoca la ruptura de la conciencia de `común-unidad`, favoreciendo la aparición de grupos de intereses particulares que rompen con el ideal corporativo.

En la `Santana del Suzuki` se trató de ensayar, sin apenas éxito, el esquema de unas relaciones corporativas basadas en presupuestos completamente distintos a los referidos. Las decisiones importantes debían someterse al criterio colectivo siguiendo una lógica de interdependencia entre los distintos departamentos afectados, tratándose de eludir, al menos formalmente, el principio de la férrea jerarquía autocrática. Con ello, la implicación, el compromiso y la responsabilidad debían extenderse al mayor número de empleados posible, convertidos ahora en sujetos activos de la marcha de la empresa. En estas condiciones el liderazgo se superpone a la autoridad, como medio de influir sobre las decisiones de los demás, que deben creer `ciegamente` en los objetivos a alcanzar. En la Santana del Rover, el liderazgo ocupaba otro lugar y otra función. Las áreas abiertas, la comunicación a doble banda y la transparencia en la información actúan como elementos capaces de potenciar un desarrollo corporativo en dicha orientación. La horizontalización de la jerarquía y la reducción de las escalas categoriales permiten acortar las distancias entre dirección y trabajadores, que se enlazan ahora de una forma más directa y convergente, planteando en los trabajadores la posibilidad de prescindir de las `problemáticas` mediaciones sindicales. No obstante, este sistema ahogaba los logros sindicales

Si tuviéramos que hacer una síntesis de los cuatro puntos cardinales en los que hemos encuadrado la empresa para explicar el cambio de la `Santana del Rover` a la `Santana del Suzuki`, destacaríamos en el aspecto tecno-organizativo el paso paulatino de una tecnología mecánico-manual a otra de índole automática y robótica, una dinámica interpretada por los `santaneros` como una `deshumanización` del trabajo, por el que las máquinas acaban por dominar y sustituir al hombre; en el aspecto cognitivo la creciente liberalización de un conocimiento laboral que permanecía estancado a nivel personal, era entendido por ciertos trabajadores como una claudicación `entreguista` a la empresa, que pasaba a absorber las ideas depositadas en el cerebro del trabajador; en las relaciones sociolaborales, el tránsito de la sociabilidad en el trabajo a la socialización del trabajo, sustituye las redes

sociales por las redes funcionales, un proceso que es entendido a nivel laboral como una `despersonalización` de dichas relaciones; y por último el cambio en las relaciones corporativas, en donde se pretendía desplazar el modelo segmentado de empresa por otro más integrado, en donde dirección y trabajadores asumieran los mismos principios y fines empresariales, un aspecto traducido por los sindicatos como una `japonización` del modelo corporativo.

MENTALIDADES LABORALES

<i>CULTURA</i>	retención del conocimiento	circulación del conocimiento	<i>RELACIONES</i>
tecnó-mecánica y manual	SANTANA DEL ROVER		segmentadas
tecnó-automática y robótica	SANTANA DEL SUZUKI		integradas
<i>TECNOLOGICA</i>	sociabilidad	socialización	<i>CORPORATIVAS</i>

RELACIONES SOCIOLABORALES

Todo ello sugería emprender el análisis de la relación entre la técnica y la étnica, como problemático binomio que plantea el viejo dilema entre lo universal y lo específico, aplicado en esta ocasión sobre un nuevo escenario industrial. La detenida observación del `área de intersección` destacada, nos constata una enorme y acelerada transformación en muchas de las dimensiones tecnológicas, organizativas, cognitivas, sociales y corporativas ensayadas en la fábrica andaluza, cuyo grado de transferenciabilidad varía de una a otra.

De la experiencia estudiada en la factoría andaluza pueden inferirse ciertas relaciones entre tecnología y etnicidad, que pueden extenderse, con las reservas lógicas a cada caso, a los crecientes procesos de extrapolaciones empresariales (aunque no sólo empresariales), en un mundo cada vez más internacionalizado, que tiende a sobrepasar las fronteras culturales, con las que frecuentemente se entra en fricción o contradicción.

En la dimensión tecnológica, las transferencias llevadas a cabo por Suzuki sobre Santana, si bien no todo lo extensas e intensas de lo que en un principio cabía esperar, produjeron un notable cambio en las formas de trabajo. El creciente proceso de automatización inyectado en la fábrica desde fuera, intentaba superar el lastre de

una tecnología mecánica, ya anacrónica, que pesaba sobre el desarrollo de Santana. Automatizar la producción implicaba sustituir por máquinas todas aquellas tareas que no dependían directamente del funcionamiento activo del cerebro humano, permitiendo aplicar la estandarización productiva en aquellos procesos de tipo repetitivo, mientras que las capacidades mentales se aplican en exclusiva sobre los aspectos más creativos y singulares del trabajo. El proceso fue siendo superado con éxito y en un corto plazo de tiempo por los trabajadores más jóvenes, que se adaptaron sin demasiados problemas a la nueva tecnología, mientras que las mayores resistencias fueron planteadas por los trabajadores más veteranos, ya poco receptivos al cambio, y los operarios menos cualificados. La cuestión de la asimilación de nuevas tecnologías, más que un problema de actitudes se centra en la necesaria formación de los trabajadores. El atraso tecnológico de Santana, anclada en antiguas instalaciones productivas, impidió incorporar a su debido tiempo los avances de la robótica, automática, electrónica, hidráulica,... ya ensayados con algunos años de adelanto en Suzuki. La formación acelerada de los trabajadores les permitió incorporar los nuevos conocimientos técnicos necesarios para reactivar la fábrica.

El uso y la aplicación de la tecnología responde a fundamentos físicos o lógicas operativas en las que poco intervienen los valores culturales o étnicos. Cualquier trabajador de cualquier país puede entenderse a éste nivel con un trabajador de otro con conocimientos técnicos homólogos, y ambos estarán de acuerdo en reconocer las relaciones lógicas de causa-efecto derivadas del funcionamiento de un artefacto. Ahora bien, los resultados humanos de la aplicación tecnológica son valorados con distintos criterios en función de la posición que ocupa el productor. La automatización chocaba con el profundo talante antropocéntrico del 'santanero', para quien la relación hombre/máquina ha de estar dominada por el primer término. Por el contrario el trabajador japonés de Suzuki piensa la relación de una forma más integrativa y menos antagonista. La automatización más que una amenaza hacia el obrero es el elemento que ha permitido colocar a Japón en la vanguardia de la industria mundial, un motivo de orgullo que le permite recobrar el sentimiento de dignidad nacional antaño perdida. Si bien es cierto que el proceso tecnológico acabó por expulsar un importante contingente de mano de obra de las fábricas, también es cierto que las inversiones en investigación y desarrollo sobre nuevas tecnologías proporcionan empleo a un amplio personal técnico dedicado a la proyección y fabricación de automatismos.

Sin embargo, desde Santana las cosas se miran desde otra perspectiva. El avance de la automatización rompe con el precepto moral que ponía al trabajador mecánico-manual en el centro de la producción. La nueva tecnología erosiona este principio pasando a percibirse como una amenaza que introduce la 'deshumanización' del trabajo, que a su vez se asocia a rasgos etno-laborales foráneos y extraños, resaltados por Suzuki. De esta forma, la automatización lleva a una 'deshumanización' del trabajo interpretada bajo la noción de 'trabajar a la japonesa'. Esta categorización está descrita con valores tales como la constancia, la disciplina, el orden, los ritmos de trabajo regulares, la puntualidad, la previsibilidad, los cero errores,... que hacen del

trabajador una réplica del automatismo programado para reproducir de forma continuada el mismo comportamiento. El juicio prejuicioso que los santaneros emiten sobre los trabajadores japoneses les priva de la `humanidad´ con la que ellos se ven a sí mismos. *"Los japoneses son como máquinas que no paran"; "Son inhumanos, trabajan con una pauta muy regular, casi como un robot"; "El japonés toma un ritmo y ya no sale de ahí"; "Nunca improvisan, trabajan sobre lo previsto, no se calientan la cabeza para pensar otro procedimiento"; "Están programados para ejecutar la misma operación siempre de la misma manera durante toda la jornada"; "No se salen de sus esquemas establecidos"; "No tienen libertad ni autonomía, están como programados"; "No cuestionan nada, son como autómatas"; "Si se le ocurre una mejora no repara en si tiene que trabajar el doble, ni en sí la empresa lo va a explotar más"; "No son capaces de tomar decisiones por su cuenta y riesgo"; "El japonés no es capaz de pensar por sí mismo"; "Cuando están trabajando agachan la cabeza y no se paran a hablar con nadie"; "Viven para trabajar y mientras tienen abandonada a la familia";...*

De esta forma los valores asociados a la tecnología automática son asociados a la imagen con la que desde Santana se piensa a los japoneses, de tal forma que resulta difícil separar los entrelazados hilos que unen a la técnica y a la étnica. Sin embargo, aunque la cultura japonesa predispone a asumir ciertos valores desprendidos por la tecnología automática, de donde se deriva buena parte del llamado `milagro japonés´, el supuesto carácter intrínseco asignado al trabajador nipón no es sino una respuesta adaptativa humana hacia un determinado desarrollo tecno-productivo, que el propio `santanero´ va asumiendo conforme crecen los niveles de automatización en la fábrica y a medida que fracasa en su intento de neutralizar dicho proceso. De esta manera la técnica neutraliza la étnica, aquellos valores y comportamientos diferenciales que distinguen a un grupo humano de otro. Poco a poco los juicios que los santaneros emiten sobre sus homólogos japoneses pueden servir para definirse a sí mismos, o para que un tercero, pongamos un labrador de la comarca no sepa distinguir a uno de otro, salvo por la apariencia. La nueva tecnología impone así una adaptación del trabajador a la nueva lógica productiva. El proceso de automatización erosiona aquella profesionalidad basada en la experiencia y en los conocimientos personales del trabajador, simplificando la actividad productiva del operario; implanta un sistema de trabajo en donde se trata que todo sea más previsible, más ordenado, y menos dependiente de la persona que ejecuta el trabajo; reduce los tiempos que el trabajador ganaba al cronómetro para invertirlo en lubricar sus densas e intensas redes sociales, restringiendo con ello el amplio contenido de sociabilidad; limita la presión de las reivindicaciones sindicales, en unos trabajadores que deben entregarse totalmente a la empresa por encima de otros intereses parciales;...

Junto a los problemas morales, la aplicación de la nueva tecnología, planteaba un problema de carácter social dado que la modernización de las instalaciones ha supuesto una importante reducción de la plantilla, un proceso que afectaba más allá de los límites de la propia fábrica, a personas y entidades (familiares, comerciantes, bares, empresas inmobiliarias, talleres auxiliares de Santana, bancos,...), que

dependían de lo que pasara dentro de la de ella, trascendiendo la problemática interna a la relación externa entre Santana y Linares (y su comarca), lo cual explica la enorme movilización de la población ante un problemas que puede afectar al principal motor de la economía local.

Lamentablemente, si la fábrica se mantiene será a costa de la renuncia de los santaneros a la aferrada relación antropocéntrica del binomio hombre/máquina, pasando a otra visión menos dialéctica o frontal entre ambos extremos. También la aceptación de que la modernización tecnológica actúa en contra del empleo si no se aumenta significativamente la venta de la producción. En la actualidad, Santana posee un nivel tecnológico superior al de los países industriales emergentes (Corea del Sur, Singapur, Taiwan,...) aunque una mano de obra más cara. Respecto a los países más avanzados (europeos, norteamericanos, japoneses), la fábrica andaluza ocupa una situación tecnológica inferior y una fuerza de trabajo más barata. En el primer escenario se compete en el terreno de los costes laborales y de los precios módicos (con productos de baja calidad). En el segundo escenario se compete en el campo de la alta tecnología y la calidad (con productos de alta exigencia en calidad). En este reparto, Santana ocupa una posición desventajosa. No puede competir laboralmente con países en donde se trabaja por un salario de miseria, sin reglamentaciones laborales y con unas precarias condiciones de seguridad e higiene, ni tampoco puede rivalizar tecnológicamente con las grandes marcas de automoción, porque su volumen de producción no está al nivel de una empresa de gran tamaño, puesto que Santana no es sino una empresa pequeña, aunque vista desde cerca parezca lo contrario. Para sobrevivir en un mercado tan competitivo ocupando esta difícil posición, la factoría andaluza debe apostar por alcanzar los límites de su capacidad tecnológica aunque con el suficiente tacto para evitar la emergencia de conflictos laborales con el personal, que sin duda precipitarían a la empresa andaluza al borde de su propia subsistencia. Cualquier endurecimiento de las relaciones entre dirección (ahora española) y sindicatos pondrían en grave aprieto a la empresa, alejando a posibles inversores. Por otra parte, la actividad de formación debería aumentar aun de manera considerable, con el fin de extender las nuevas premisas laborales y exigencias de calidad a todo el personal. Además, en la medida de lo posible, sería aleccionador en muchos sentidos, dar entrada a nuevos y jóvenes trabajadores en la empresa, a quienes transmitir todo un amplio conocimiento acumulado en el interior de las naves de la factoría andaluza, que no debería perderse. En cuanto a la dependencia de capital y tecnología foránea, uno de los rasgos estructurales y estructurantes de la economía local, hasta el momento no se plantean alternativas viables en un mundo en donde las relaciones económicas parecen cada vez más intensas, y en donde, sin embargo, se siguen obviando la importancia de las relaciones culturales.

En la dimensión cognitiva, la transferencia de los nuevos esquemas mentales de trabajo penetran en paralelo a los avances tecnológicos, aunque éstos topan o chocan con la coraza de los hábitos, que hacen que en muchas ocasiones se trabaje con la nueva tecnología según los valores anteriores. En este sentido, el avance de los

cambios mentales va por detrás de los procesos de cambio tecnológico a los que aquellos deben ajustarse o conformarse. El cambio tecnológico propicia una ocasión para repensar los principios y fines por los que se guía el trabajador en su quehacer diario. Se plantean a este nivel problemas de valores tales como la pertenencia de la propiedad de la innovación\mejora; el derecho de la dirección a apropiarse de los productos mentales del trabajador, responsable de la autoría; el uso particular o el alcance general del conocimiento generado dentro de la empresa; la elección entre el 'atajo' o el proceso metódico; o la cuestión cultural de la frontera entre la entrega y el 'entreguismo'. Estas cuestiones, a diferencia de la tecnología, basada en un único modo de proceder, se resuelven de distintas maneras según los valores culturales de los trabajadores. El valor de la creatividad personal sobre el método impersonal, constreñido a una única línea de desarrollo, es un rasgo cultural destacado que impulsa constantemente al 'santanero' hacia el ensayo de nuevas vías alternativas para enfrentarse a los problemas productivos, confiriendo un 'sello' personal a la obra realizada que destaca la importancia del individuo como expresión original dentro de la colectividad. Respecto a ello, existe cierta oposición a asumir 'literalmente' modelos impuestos desde fuera, sin las consiguientes interpretaciones desde los filtros culturales propios. En este sentido, la rígida ortodoxia de la firma japonesa encajó mal en los esquemas cognitivos descritos en los trabajadores autóctonos. De este modo si se evidenciaba la escasa receptividad de los 'santaneros' hacia los modelos laborales de Suzuki, también se demostraba la incapacidad de ésta para ajustarse a los presupuestos culturales de los centros de producción extranjeros en los que decide aplicar su sistema productivo.

En la dimensión sociolaboral, las relaciones entre los trabajadores dentro de la empresa no son sino una faceta concreta de las interacciones sociales establecidas en el contexto general que las envuelve. Uno de los factores resaltados por Isidoro Moreno sobre los componentes de la etnicidad andaluza destacan la *'acentuada tendencia a la personalización de las relaciones sociales, evitando en lo posible las relaciones basadas exclusivamente en el desempeño de roles, lo que desemboca, entre otros resultados, en una fuerte segmentación social'*. Esta peculiar manifestación de los comportamientos sociales se confirma en la unidad de estudio observada. Además, en la investigación se ha querido mostrar la perplejidad con la que los japoneses de Suzuki observaban la trama social de los trabajadores andaluces, que difícilmente se amoldaban a los cánones de la sociabilidad nipona, mucho más introvertida, con mayor peso de lo grupal sobre lo individual, de la obligación sobre los derechos, del trabajo sobre el ocio,... siendo ésta una opción étnica a las múltiples relaciones fabriles. Para el 'santanero' el trabajo es una de las variadas facetas que ejercita a lo largo del día. Dentro de la empresa, las relaciones sociolaborales distan de ser neutrales. Filias y fobias personales se entremezclan jugando un importante papel dentro de las relaciones sociales tanto en el lugar trabajo (dirección, sindicatos, trabajadores) como fuera del mismo. Los nuevos modelos sociolaborales introducidos por Suzuki, basados en formatos hasta entonces inéditos en la factoría (como el equipo de trabajo, las áreas de descanso, el nuevo estilo del mando intermedio, la

prima colectiva,...), fueron entrando de manera lenta y pausada, tropezando en ocasiones con los formatos preexistentes. La tupida trama social del santanero debía quedar reducida a sus puntos o nódulos estrictamente laborales, implicando una contradicción respecto a la forma de entender la sociabilidad en el trabajo.

En la dimensión corporativa, centrada en cómo resolver la compleja relación jerárquica entre el todo y las partes, se plantean quizás las mayores contradicciones a nivel de etnicidad, quizá debido a la implicación física y a la intervención directa de la dirección japonesa, al asumir capitanear la marcha de la empresa andaluza, incorporando en 'primera persona' los nuevos cambios introducidos. Los contrastes entre la dirección japonesa y la española pronto se hicieron notar, ya que cada una se orientaba hacia modelos corporativos distintos en función de las preferencias por los valores colectivos o individuales, las prioridades de lo público o de lo privado, la discriminación por los espacios sociales abiertos o cerrados,... El paso de las decisiones personales a las colegiadas a través del ringi, la aplicación de nuevas fórmulas de integración corporativa como el uso del uniforme, el tránsito del despacho a las áreas abiertas,... muestra la orientación en el cambio de modelo corporativo, en clara disonancia los valores que definían el anterior ajuste entre las partes y el todo. El avance en esta dimensión ha sido el más infructuoso, con escollos tan importantes como la radical oposición sindical a la que Suzuki no estaba acostumbrada, o la barrera idiomática entre japoneses y españoles, o las fricciones entre una dirección española que se sentía desplazada y agraviada por una dirección japonesa que coge el timón de la empresa y marca su rumbo,... Así lo entendía un trabajador: *"Muchas de las ideas de Suzuki eran espléndidas para Santana si hubieran llegado a producirse de verdad. Los japoneses nos han traído una ética de empresa, pero en cuanto se han ido todo lo que han traído se está perdiendo, todas aquellas cosas positivas, y la gente está volviendo a lo de antes. Quizás en Santana no existían las condiciones más idóneas y apropiadas para introducir un viraje tan importante en la fábrica. Las relaciones entre trabajadores y mandos estaban muy deterioradas, y los trabajadores eran impermeables a cualquier cambio que viniese desde arriba"*. (88*, C,AL). Y es que las relaciones corporativas suelen ser un fiel reflejo de la propia sociedad en donde se halla enclavada la empresa, y a este nivel, las extrapolaciones suelen ser fallidas. A las discrepancias ideológicas entre dirección y comité intersindical se añadían en Santana la divergencias étnicas de una gestión foránea que pretende trasplantar su propia visión ética de la empresa. La presencia física de los gestores japoneses en Santana contagió a todos estos nuevos valores de una fuerte etnicidad, siendo ello una de las causas que provocaron su rechazo. Quizá la aplicación de estos modelos por una nueva dirección autóctona, distinta a la tradicional, y decidida por una modernización en la vía emprendida por Suzuki, no hubiera encontrado estas tremendas resistencias que tuvo que afrontar la firma japonesa.

A modo de conclusión.

La investigación no ha tenido la finalidad de responder a un problema concreto de la empresa, sino que ha intentado establecer un estudio comparativo entre dos concepciones del trabajo y de la empresa, que coinciden durante un intervalo temporal en un mismo recinto fabril.

En la primera parte de nuestra tesis doctoral se estableció el objeto de estudio, centrado en el análisis del 'área de intersección' resultante del entrecruzamiento habido en la factoría andaluza a partir de la penetración de la firma japonesa, planteando a continuación la metodología para aprehender dicha realidad, proporcionando además algunas definiciones conceptuales a emplear durante el desarrollo de la obra. Con ello se trataba de iniciar una APROXIMACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA sobre la cuestión a tratar.

En la segunda parte se procedió a relatar cómo se llevó a cabo la inmersión del investigador en la realidad estudiada, con el fin de aplicar el método etnográfico como forma característica del conocimiento disciplinar, a fin de explicar las circunstancias en las que se acometió el trabajo de campo, condiciones que sin duda afectan a su desarrollo.

Posteriormente, e incluida dentro de LA ACOTACIÓN DE LA REALIDAD ESTUDIADA, se introdujeron las variables contextual e histórica, como factores influyentes en la propia dinámica fabril, de los que parte el interés étnico del presente estudio. Así, en el tránsito de la 'Linares minera' a la 'Linares santanera' se pudo observar sobre la localidad andaluza el rastro industrial dejado por la tradición del trabajo metalúrgico, plasmando esquemas mentales específicos que afectan a los aspectos más comunes de la vida cotidiana (la concepción del trabajo como eje central de la configuración local, la dependencia exterior respecto capital y tecnología, los fuertes procesos de inmigración, 'presentismo', despilfarro, 'igualitarismo', movimientos socio-laborales,...). Se examinó también la paulatina convergencia histórica entre la ciudad y la fábrica, que unen sus destinos en una relación de mutua dependencia, y cómo ambos polos tienden a separarse tras el paso de Suzuki.

En el paso de la 'Santana del Rover' a la 'Santana del Suzuki' pudo examinarse la evolución interna de la unidad de estudio realizando un seguimiento de los cambios registrados a través del ejercicio de descomposición de la historia de la empresa en varias etapas, analizando el comportamiento de varios factores en cada una de ellas (marco global del sector, capital, dirección, trabajo, salarios, relaciones corporativas, productos, mercado, tecnología y organización). Con ello pretendía demostrarse que la empresa no es una unidad aislada ni ahistórica, sino que está sometida a las contingencias del espacio y del tiempo, de tal modo que muchos de los valores y comportamientos descritos en los 'santaneros' son exteriores y anteriores al propio

centro de producción. Así, muchos de los valores laborales y sociales de Santana proceden de los hábitos y prácticas campesinas de trabajo (tales como los `arremetones`, el concepto del `trabajo-rendimiento`, la sublimación de la potencia, los ritmos `catatónicos`, el rechazo al cronómetro,...) arrastrados a la empresa cuando se produce el trasvase poblacional campo-ciudad, a partir de la década de los años 60, a través de un amplio contingente de labradores de la comarca que `dejaban el arado a las puertas de la fábrica` para intentar mejorar su nivel de vida en un campo que proporcionaba pocas oportunidades de ascenso social. Esta mano de obra de procedencia rural se agrega a un personal cualificado y curtido en las labores fabriles, procedentes tanto de la industria local como regional, que resaltaban valores tales como la experiencia, la habilidad manual, la destreza instrumental, el ingenio, las `triquiñuelas` o atajos productivos, el trabajo individual, el dominio humano sobre la máquina, la defensa corporativa,... Las nuevas promociones de aprendices irían asumiendo ambas modalidades laborales, que serían refundidas en un marco práctico y axiológico superior. La presencia y el paso de ingleses, franceses y japoneses, fueron dejando su particular huella en Santana.

Tras examinar el contexto histórico y social de la fábrica andaluza se procedió a acometer EL ABORDAJE ETNOLÓGICO DE LA EMPRESA MULTINACIONAL, desde que Suzuki penetraba en ella, a finales de 1.982 hasta el año de 1.995, momento en el que la dirección japonesa abandona Santana. Toda esta tercera parte de la obra se ocupa de examinar el contenido del `área de intersección` descrita teóricamente al comienzo de la tesis, observando el encuentro, a veces `encontronazo` o choque cultural entre los valores autóctonos y foráneos, suscitando la problemática de la alteridad y la cuestión de la transferencialidad de los modelos empresariales de un contexto a otro.

El contraste entre Santana y Suzuki nos lleva a establecer dos modelos culturales distintos que trascienden el propio escenario fabril, inserto en un contexto vivencial superior. Por el lado andaluz se parte de la aceptación de la heterogeneidad y la pluralidad social como valor básico compartido (`cada ser es un mundo y cada vida singular`), una pauta axiológica que proyecta una realidad social segmentada o descompuesta, aunque no necesariamente desigualitaria dado que se presupone una alta consideración de la dignidad individual. En esta configuración o construcción cultural se resaltan valores cardinales tales como el personalismo, la autonomía personal, la intimidad, la experiencia particular, el ejercicio de la libertad y la creatividad. Aplicados dichos valores sobre los procesos de trabajo resulta de ello una actividad laboral cargada de libres interpretaciones sobre la manera de proceder, en donde cada operario posee sus propios criterios productivos, en forma de trucos y atajos, que parten de puntos de vistas particularistas. Llevado al extremo, cada trabajador tiene su propio modo de actuar y resolver situaciones, puesto que nadie mejor que él conoce su puesto. Esto lo hace imprescindible y le proporciona una seguridad laboral frente a cualquier decreto arbitrario autoritario del mando, siendo usada como estrategia de defensa personal del trabajador. El uso de la memoria, como

recurso personal se integra plenamente en este sistema, ya que los conocimientos, ganados `a pulso`, son de procedencia interna (autodidactismo), y por tanto retenibles a título personal. En este sentido, la habilidad operativa individualiza al productor. La tecnología mecánico-manual resalta dicho entrado axiológico. Si cada productor tiende a ser único, cada producto tiende a ser singular. Por otro lado, para el trabajador, la `empresa` es concebida como una institución metonímica, que tan sólo representa a una parte de sus miembros, y parcial, en la que cada persona se entrega tan sólo en calidad de trabajador, o literalmente como `mano de obra`. Durante el transcurso de la jornada laboral, el santanero trata de ganar parcelas de ocio (o libertad) personal dentro del trabajo, sacando tiempo al proceso, a través de aquellos conocimientos adquiridos por sí mismo. El dominio del trabajador sobre la producción humaniza el trabajo y le confiere un valor intrínsecamente humano, en donde predomina el culto a la persona. Este exceso de personalismo trata de ser contrarrestado desde la dirección, como instancia rectora, a partir de la imposición de un control externo por el que se establece una jerarquía formal o explícita centrada en la autoridad, que obliga a una teórica sumisión forzada, si bien en la práctica se conceden concesiones informales y tácitas que tratan de flexibilizar la marcha del sistema productivo, salvando las rigideces excesivas que harían saltar las bases de la convivencia. Las tensiones no resueltas por esta estrecha vía, a modo de válvula de escape, explotan a veces en forma de conflictos normalizados (que van de la negociación a la huelga) entre dirección y sindicatos, más o menos recurrente, que llevan introducir la crisis como un factor aceptado dentro del sistema. En estos puntos críticos el grado de solidaridad entre los trabajadores es determinante para obtener ciertas demandas, introducir nuevos derechos o defender viejas prebendas. En este proceso dialéctico, el colectivo de trabajadores aspira a obtener mayores cotas de igualdad respecto al colectivo de los gestores. De hecho, ciertas medidas introducidas por Suzuki en este sentido, fueron bien aceptadas por los santaneros. El ideal `igualitarista` (`todos somos iguales porque todos somos diferentes y únicos`), como intento de horizontalización de las relaciones verticales es una aspiración muy enraizada en el contexto local, en donde la estructura de clase social, propia de una sociedad industrial como la de Linares, desprecia la vieja estructura estamental, como una supervivencia anacrónica aun presente en muchos municipios agro-rurales adyacentes, en los que se impide aflorar aquellos valores básicos tan valorados por los linarenses. La atención a la familia y el disfrute de la vida privada, sin otras instancias superiores (tales como el patriotismo o el nacionalismo), son los motores motivadores que estimulan el sobreesfuerzo a cambio de contraprestaciones económicas. La solidaridad se limita al grupo primario (reforzado por los lazos extra-laborales), y en ocasiones puntuales al grupo de iguales, la igualdad social es considerada un ideal que debe reconocer las diferencias personales, y la libertad individual se extiende como el valor supremo que la sociedad, en su conjunto, ha de observar y respetar. Valores locales como el despilfarro y el gasto supérfluo, la sublimación del ocio, el acento sobre el `presentismo` (trabajar para vivir y vivir al día), la idea del bienestar en general, la asunción de riesgos personales, la noción de `trabajo-esfuerzo` (como modalidad laboral androcéntrica), el desarraigo hacia los orígenes y el olvido del pasado,... gravitan en torno al núcleo personalista.

Por el lado japonés, se parte del supuesto ideal de la prevalencia de la homogeneidad y la indiferenciación ('la unidad está por encima de las diferencias singulares'), en un grado mayor al anterior modelo expuesto. Con esta apoyatura básica se potencian o priorizan los valores de lo colectivo, la integración al grupo, la vergüenza social, la transparencia, la experiencia compartida, el acatamiento a lo establecido y la fidelidad. La puesta en práctica de estos valores sobre el trabajo muestra una actividad productiva en donde prima la estandarización procedimental, en la que el trabajador se trata de ajustar lo máximo posible a las instrucciones dadas y normalizadas en el proceso diseñado en la oficina técnica, imponiéndose la visión general (cánones) sobre cualquier versión particular. En este sentido prevalece la aceptación a una única versión productiva. El papel de la hoja de proceso marca una ruta productiva objetiva y externa de la que el productor no debe salirse. El SOS ('Standard Operation Suzuki') y el fundoshi (impreso de instrucciones), remarcando esta concepción cultural. Más que la adquisición de una compleja e intransferible habilidad operativa, que avance hacia la distinción entre los operarios especialistas, se potencia la normalización y la transmisibilidad de la actividad a ejecutar, fabricando obreros polivalentes y plurifuncionales, intercambiables entre sí. El cumplimiento del trabajador y la ecuanimidad del mando (líder=autoridad) atenúa los posibles abusos de poder. La automatización tecnológica y la robótica potencia una actividad laboral ajustada a estos preceptos axiológicos. El producto final debe ser un objeto indiferenciado, sometido al mismo molde. A lo largo de la jornada, el operario hace uso de una entrega absoluta de sí mismo a la empresa, concebida como una metáfora colectiva (que es de todos, y no de una parte) y una institución total, ofreciendo tanto sus manos como su cabeza al servicio de la colectividad, entendida como una unidad superior de la que forma parte consustancial el propio productor. Para ello se esfuerza por extraer segundos al proceso, un tiempo que lejos de ser empleado para sí mismo, como disfrute personal (o derecho privado), le obliga a transmitirlo a instancias superiores con el fin de reelaborar un proceso que siempre es mejorable, dado que la perfección no existe. Esta mejora redundará en su propio beneficio al aumentar una productividad que le permite competir con otras empresas del sector y mantener su puesto de trabajo, desarrollada como estrategia de defensa colectiva ante el despido. Este esfuerzo común y la aceptación de cualquier medio técnico para potenciarlo permiten acceder a una libertad impersonal y anónima, sin 'firma' propia; en donde nadie destaca sobre nadie ya que no existe la persona imprescindible, por lo que esta libertad conduce a una igualdad formal (uniformes) y funcional (equivalencia). El autocontrol y la co-responsabilidad, como actitudes interiorizadas por el trabajador disciplinado permiten solapar la efectiva autoridad con el liderazgo afectivo, desde el que se tiende a compartir un orden tanto explícito como implícito que favorece la normal obtención de acuerdos y pactos. Cualquier discrepancia o desviación personal al consenso establecido, es entendida como una postura ególatra y disgregadora que atenta sobre las bases socio-culturales que compactan y apiñan al grupo, una conducta personalista contra la que se actúa severamente desde una férrea represión autoritaria. La solidaridad global debe trascender la confrontación partidista, puesto que la empresa es una obra colectiva levantada con el esfuerzo común, aspecto éste

constantemente subrayado y reconocido. Esta minimización del conflicto, hace de la crisis una excepción y de la estabilidad la norma. El ideal solidario, se extiende a la sociedad, y de ésta al país, refundido en un sentimiento patriótico hacia un Japón que aspira a recobrar su grandeza tras la devastadora derrota militar infringida en la segunda Guerra Mundial, a través de su potencial económico. La libertad personal se supedita a la igualdad social y ésta a la solidaridad colectiva, como transcendencia del espíritu nacional. Valores tales como el ahorro, la austeridad, el gusto por la simplicidad, la planificación, la anticipación, la prevención de accidentes, la seguridad, la salud, el 'trabajo-eficacia' (sin distinción de géneros), la fidelidad a la tradición, el arraigo a los orígenes, el peso de lo consuetudinario, la conexión idílica entre el pasado y el futuro,... orbitan alrededor del núcleo despensalista. ✓

Suzuki, como exponente de la empresa japonesa ha proporcionado a Santana nuevas y valiosas aportaciones técnicas, sociales y culturales, ligadas muchas de ellas a valores de procedencia étnica. El centro de producción linarense ha servido de auténtico laboratorio experimental, a pequeña escala, para ensayar una inédita síntesis cultural en la industria andaluza, experiencia que hemos tratado de observar a la luz del conocimiento antropológico. La presente investigación ha tratado de ofrecer desde una panorámica cultural aquellas claves que contribuyen a interpretar manifestaciones económicas tales como el 'atraso andaluz' o el 'milagro japonés', a partir de la experiencia de una intersección industrial. Por último, la tesis demuestra cómo el concepto cultural del hombre, de la sociedad y de la relación entre ambos polos, incide directamente sobre los modos de trabajo. Por ello, cualquier transferencia de modelos empresariales foráneos debe contar con el previo análisis del factor cultural autóctono como variable relevante para su afianzamiento.

BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO

Plan de Obras - Colonización - Industrialización y Electrificación de la Provincia de Jaén

Ley de 17 de Julio de 1953

INDUSTRIALIZACION



Ordenes fecha 16 Diciembre 1953, por las que se convocan concursos para diversas instalaciones industriales en la Provincia de Jaén.

INSTALACIONES INDUSTRIALES	BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO			EMPLAZAMIENTO		Vencimiento plazo para presentación de documentos
	N.º	Fecha	Página	En principio		
Tres fábricas de hilatura y tejidos de lana cardada.	354	20-12-1953	7.505	Jaén LINARES La Carolina	El emplazamiento se considera en principio en las localidades indicadas, pudiendo, no obstante, otorgarse la concesión para otras localidades distintas, siempre que se justifique convenientemente las ventajas del cambio.	19-3-1954
Una industria de fabricación de bidones para envasar aceite.	354	20-12-1953	7.505	LINARES		19-3-1954
Una fábrica de pintura que elabore fundamentalmente los óxidos rojos y minio obtenidos en las industrias existentes de molinera de mineral.	354	20-12-1953	7.506	Jaén		19-3-1954
Una industria destinada a extraer los aceites contenidos en los capachos usados por almazaras y su transformación en jabón en fábrica anexa.	356	22-12-1953	7.531	Puente del Obispo		21-3-1954
Una industria de fabricación de maquinaria agrícola.	357	23-12-1953	7.559	LINARES		22-3-1954
Una fábrica de cerámica.	357	23-12-1953	7.560	Baza Bailón Ubada		22-3-1954
Una fábrica de viguetas y piezas para forjado de pisos.	358	24-12-1953	7.600	Jaén		23-3-1954
Una industria de fabricación de sosa cáustica por procedimiento electrolítico	360	26-12-1953	7.627	Andújar		25-3-1954

Beneficios:

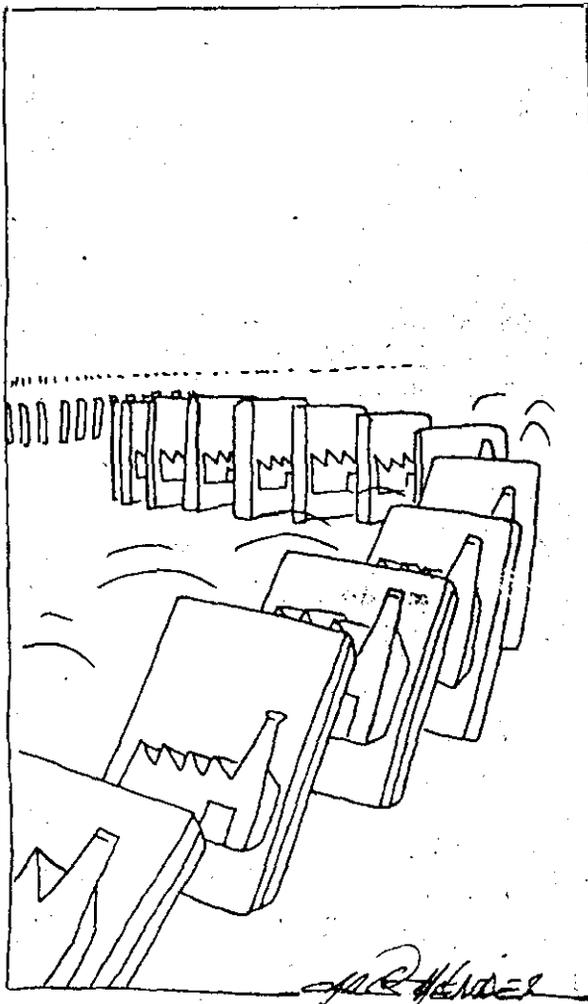
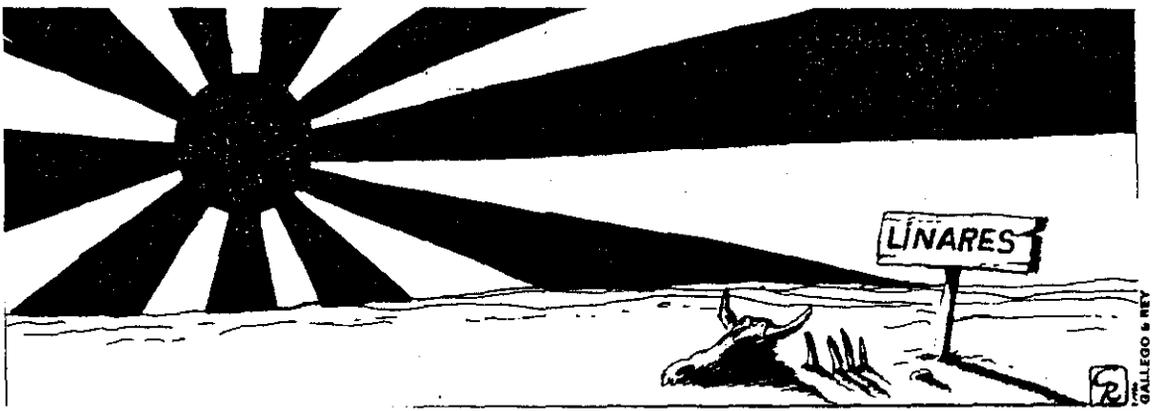
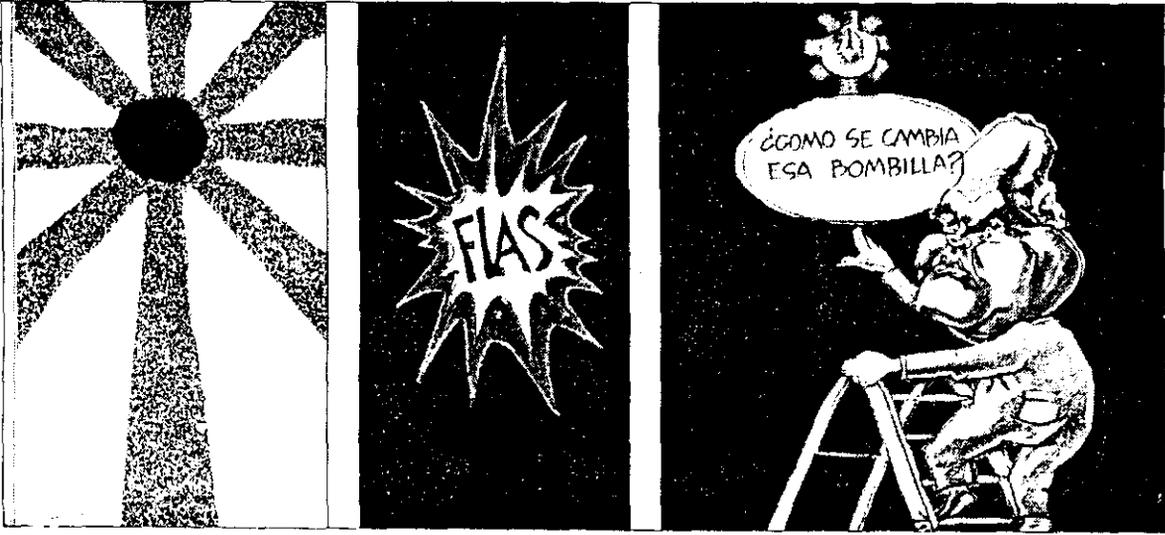
Derecho a la expropiación forzosa de terrenos para instalación de las fábricas y servicios en los casos y circunstancias detallados en los art. 2.º de la Ley de 24-12-1939 y 6.º del Decreto 10-2-1940.-Preferencia en el suministro de materiales para la construcción de las fábricas.-Suministro preferente de materias primas intervenidas.-Exención del 50 %, de los impuestos durante 10 años. Apoyo de la Administración ante los organismos de Crédito del Estado y otros beneficios de índole diversa que se consignan en el texto de las órdenes ministeriales.-Veánse los que corresponden a cada instalación en el referido texto, por no haberse establecido idénticos para todas ellas.

Presentación de Documentos:

En un plazo no superior a tres meses, a partir de las fechas de la publicación de las órdenes en el B. O. del Estado, los interesados presentarán en la Dirección General de Industria instancia dirigida al Excmo. Sr. Ministro, acompañada de original y cuatro copias de un anteproyecto suficientemente detallado, en el que figurarán, con la posible aproximación, los datos que se consignan en el texto de las referidas órdenes.







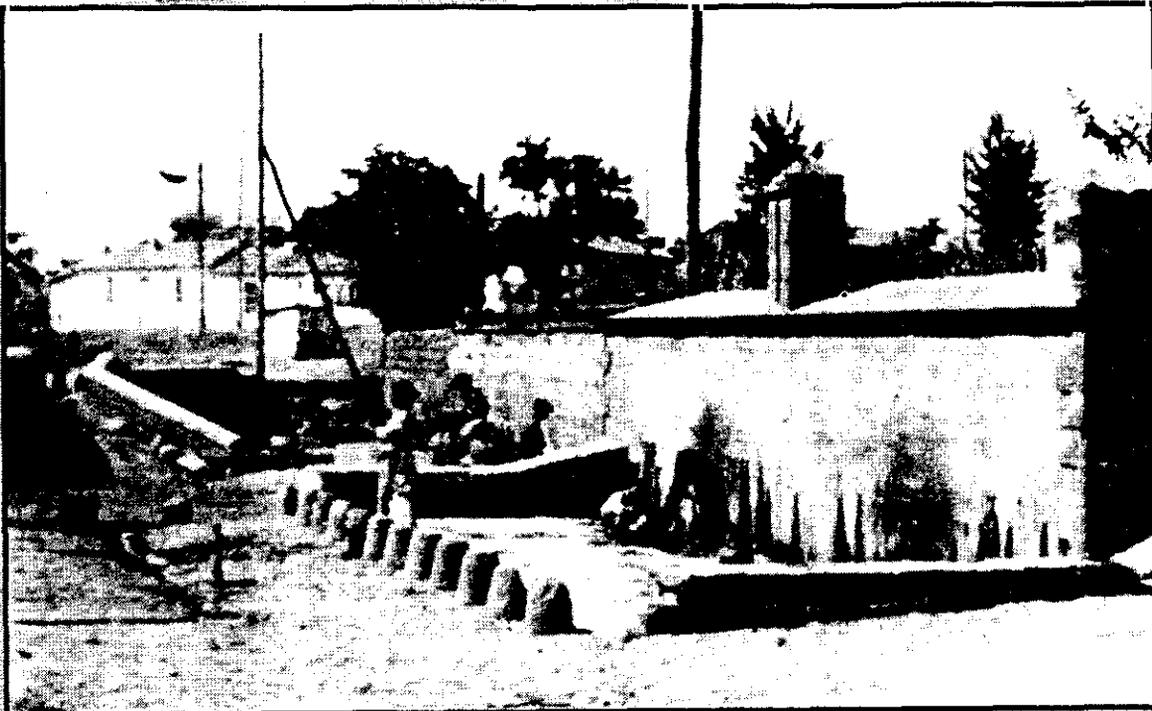
SANTANA - MOTOR. S. A.

34

AUTORIZADO

D. RAFAEL CUESTA AVILA
DNI 28.576.445

Empresa UNIVERSIDAD SEVILLA



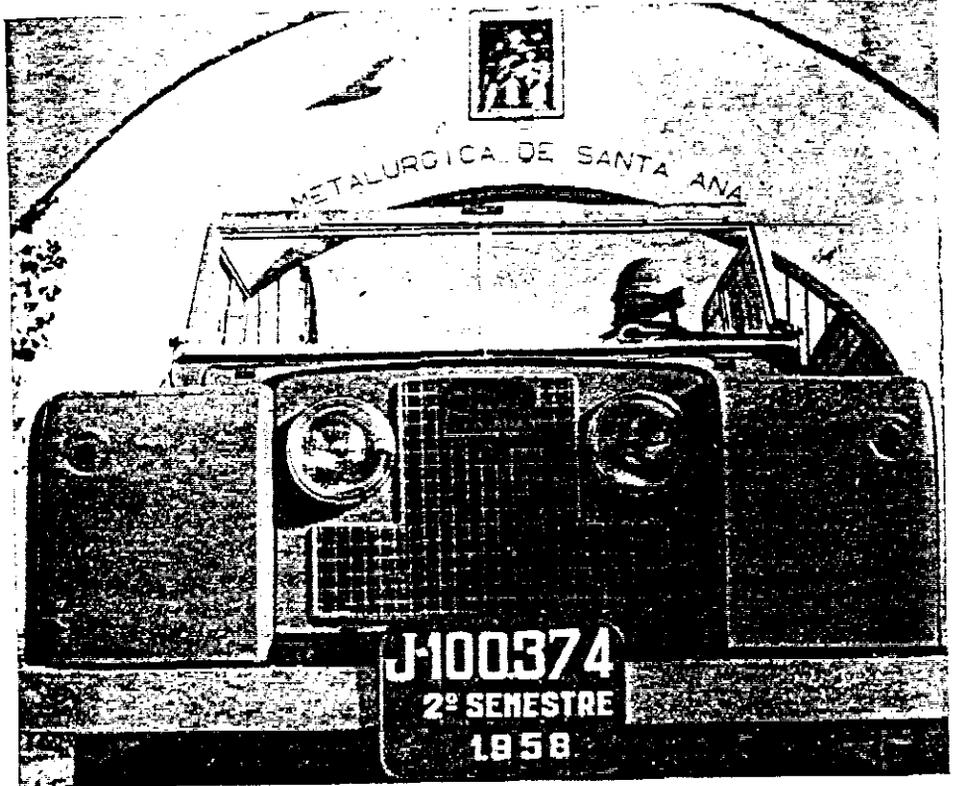
RECUERDOS
DEL AYER

LA FUENTE DEL PISAR.

Rincón del Linares minero.

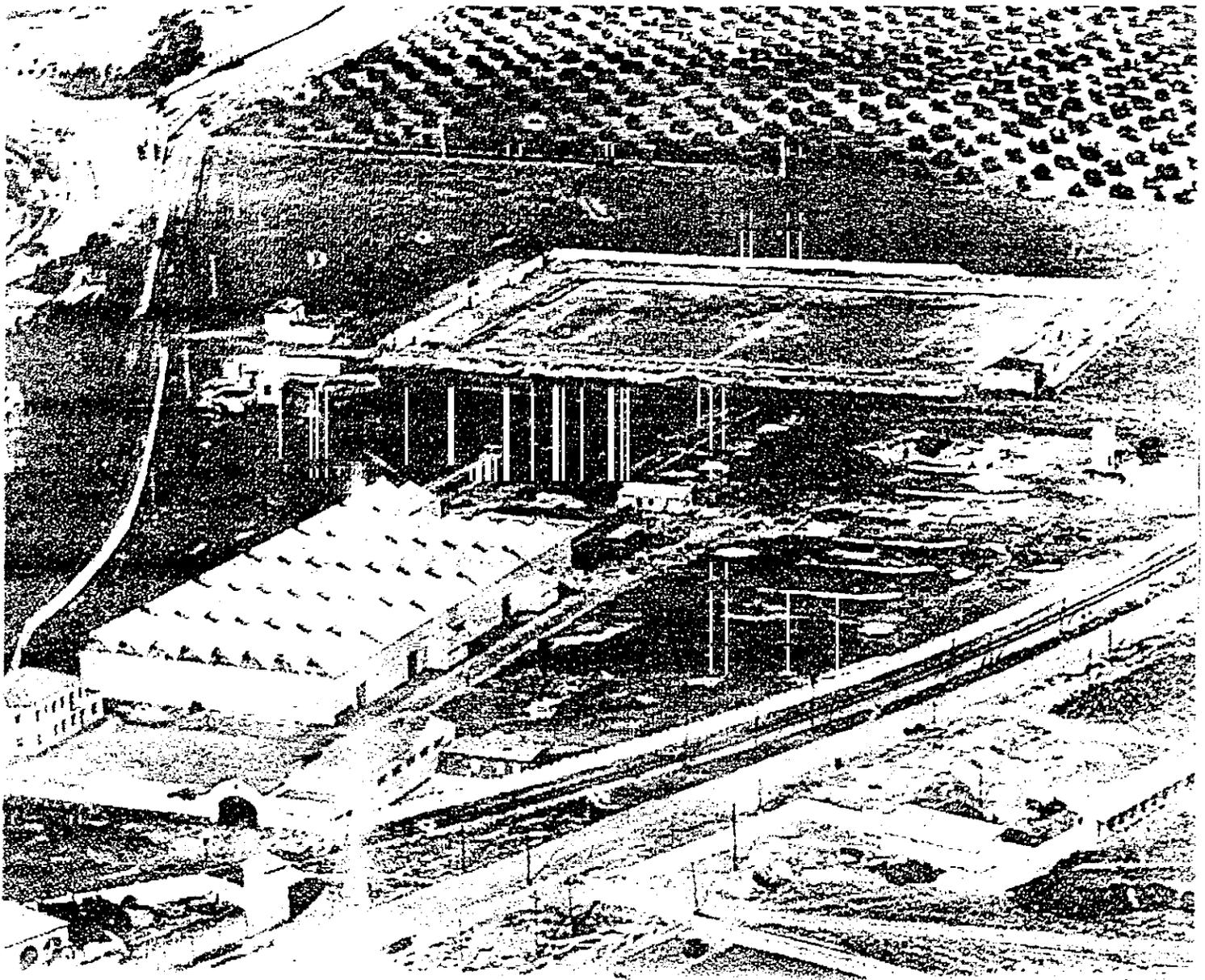
— LINARES —

'SANTANA DEL ROVER'.

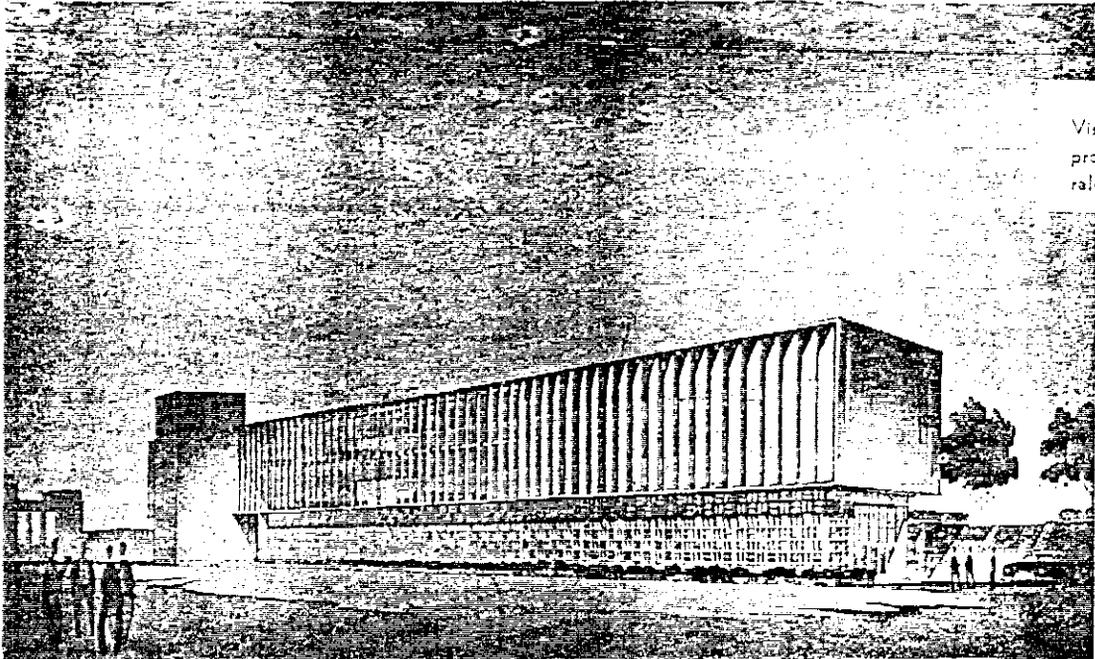


blema originario de Santana,
vocando el escudo de Jaén.

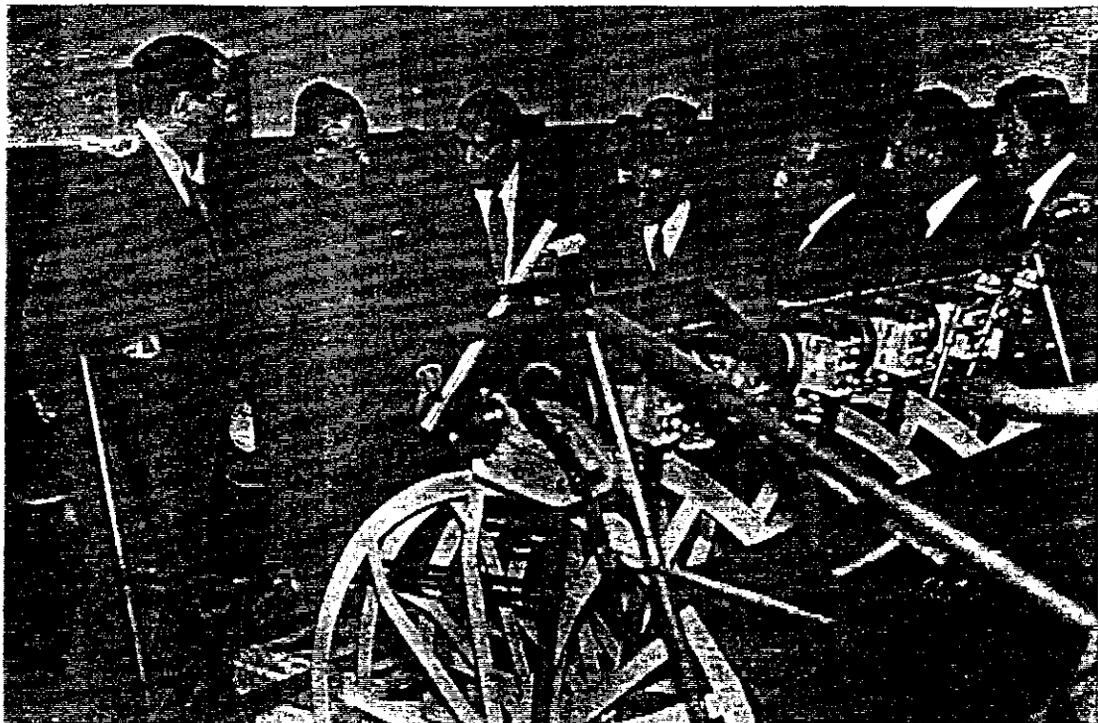
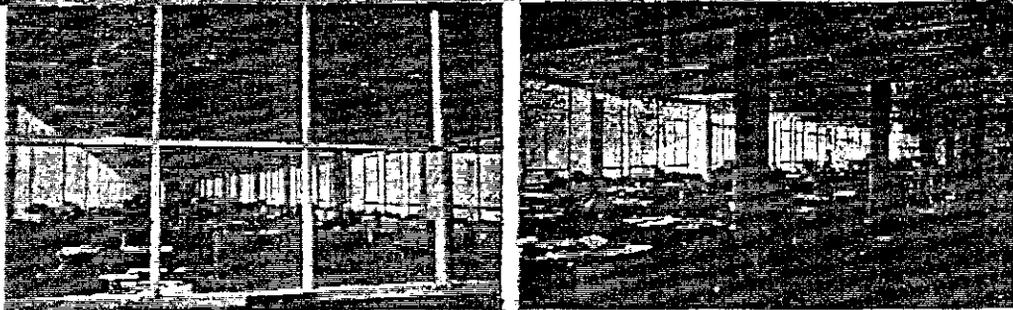
Factoria de Linares, 1956



Perspectiva general de la



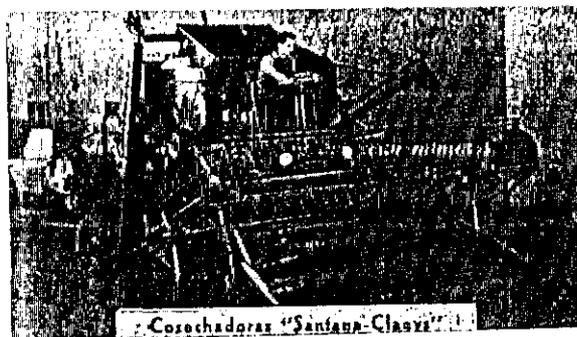
Vista en perspectiva del edificio proyectado para oficinas generales de la fábrica de Linares.



Las primeras autoridades de la provincia de Jaén, con el Presidente y algunos Consejeros de la Empresa examinan el prototipo de una transplantadora de arroz construida en la Factoría de Linares.



Exposición de productos "Santana"



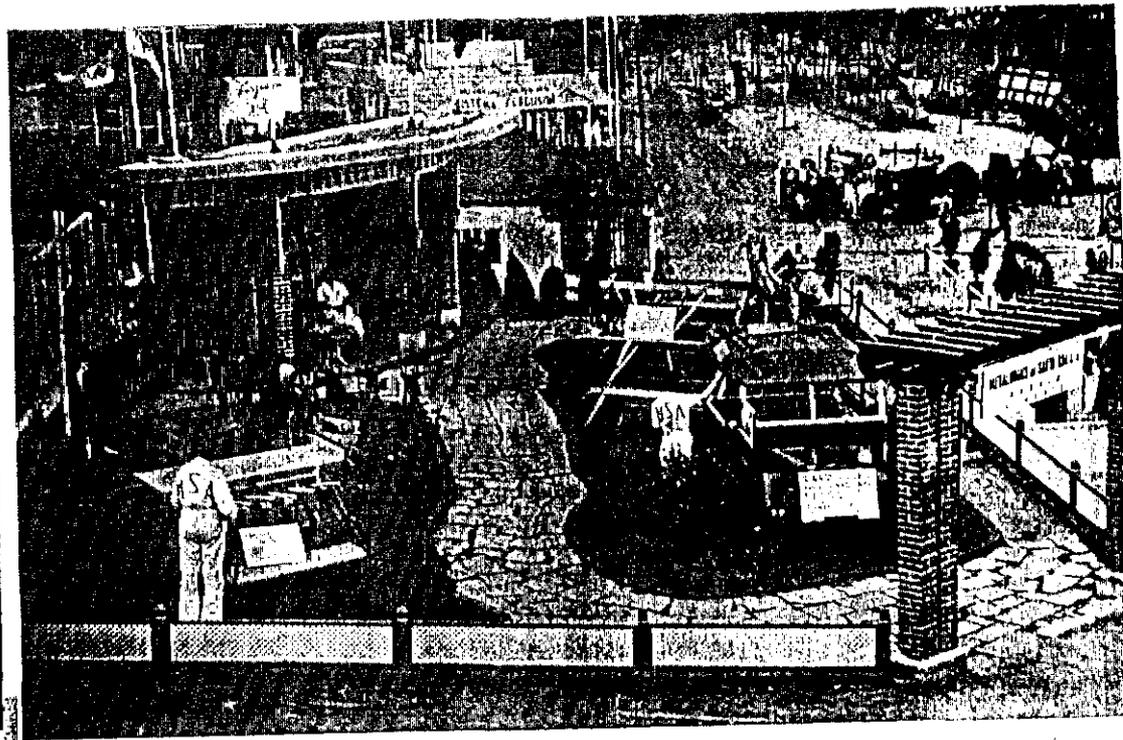
Cosechadoras "Santana-Clasy"



Cosechadoras "Santana-Aktiv"



Cosechadoras "Santana-Aktiv"



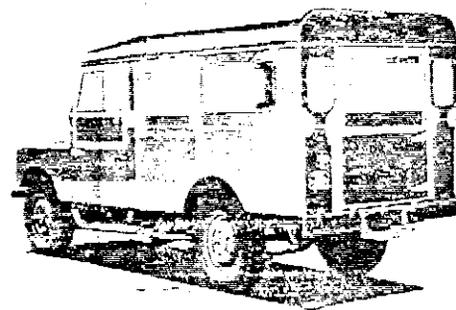
Vista del Stand de la Empresa instalado en la III Feria Internacional del Campo.



Cosechadora AKTIV remolcada por un LAND-ROVER, en el desfile de maquinaria agrícola de la III Feria Internacional del Campo.



Vista parcial del interior de la nave industrial de la Factoría de Linares, construida en su primera fase, cuya pues en marcha se ha efectuado recientemente.

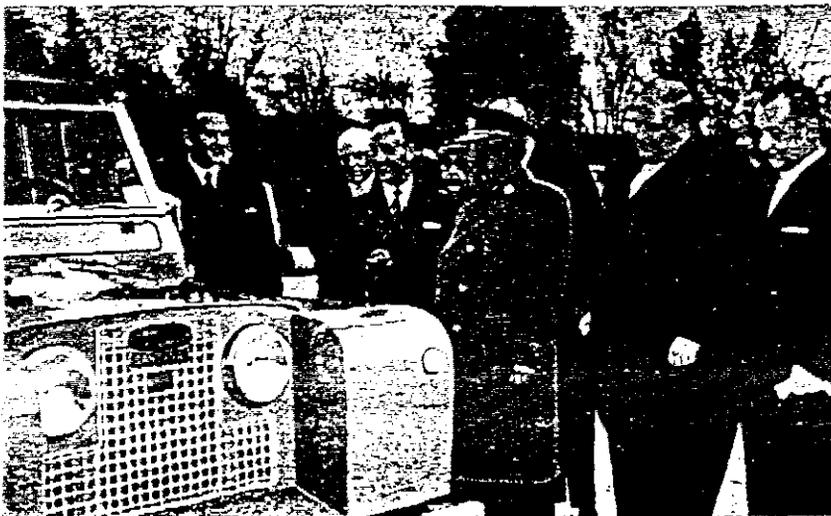


F R A N C I S C O
C A U D I L L O
D E
E S P A Ñ A
F R A N C O

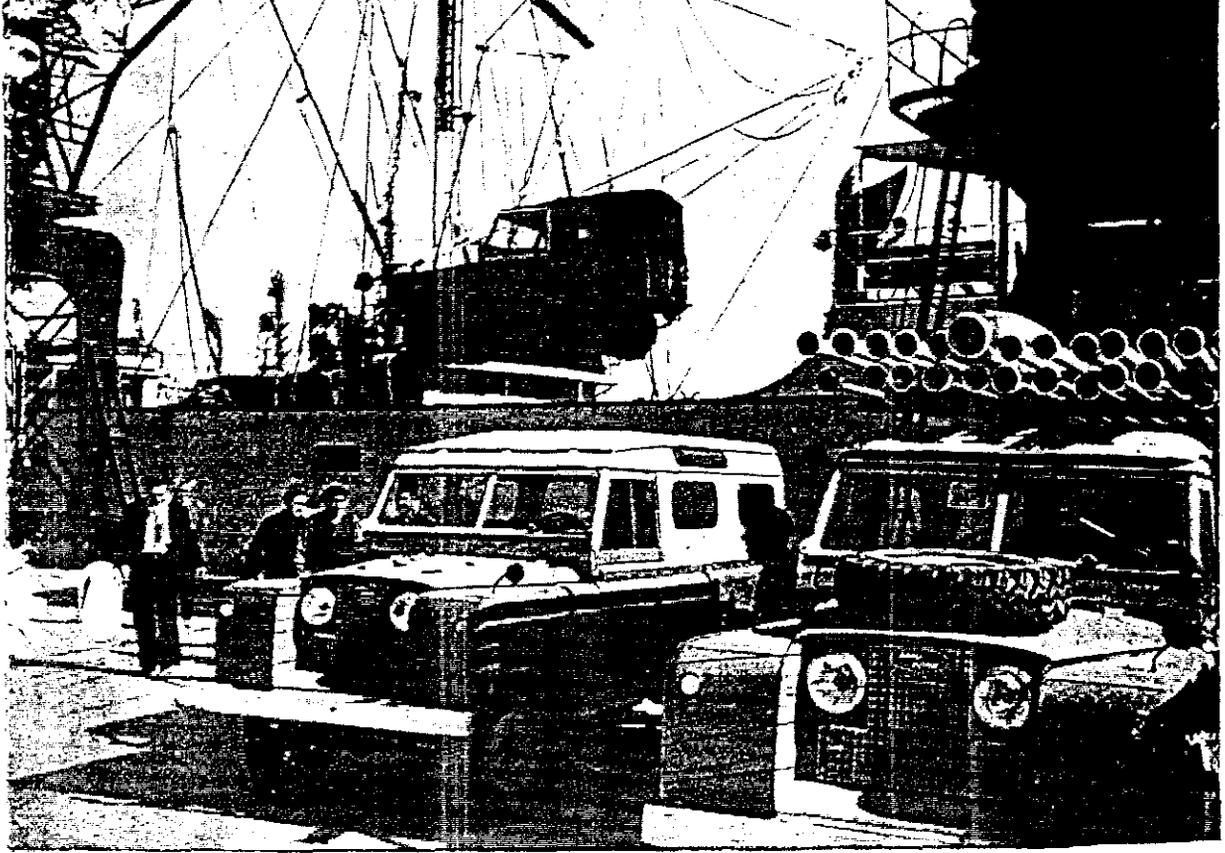


Metalúrgica de Santa Ana

*Expresa su adhesión y lealtad
a S. E. el Jefe del Estado*



¡¡Hemos entregado a Franco el primer
Land-Rover salido de Linares!!

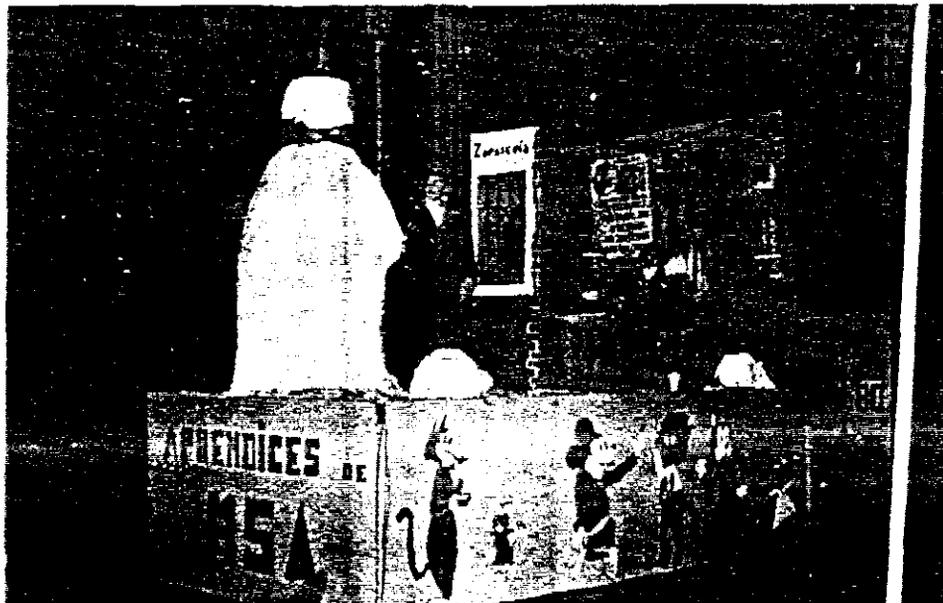


1.961. Revista "Más Allá". Comienza la exportación de vehículos.

Excursión a Alicante para los jóvenes aprendices.



1.965



APORTACION DE LOS APRENDICES A LA CABALGAT DE REYES

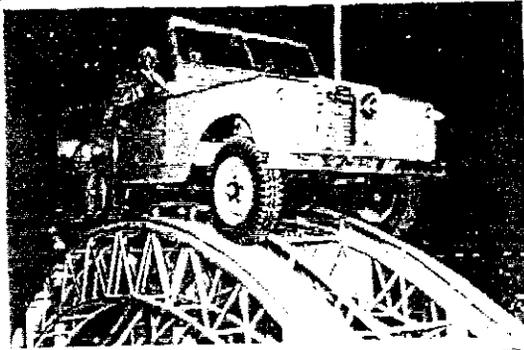
instantánea de la carroza presentada

EXPOSICIONES
EN
VALENCIA - BARCELONA - LINARES

PRESENCIA DE NUESTROS
PRODUCTOS EN SELLOS DE CORREOS



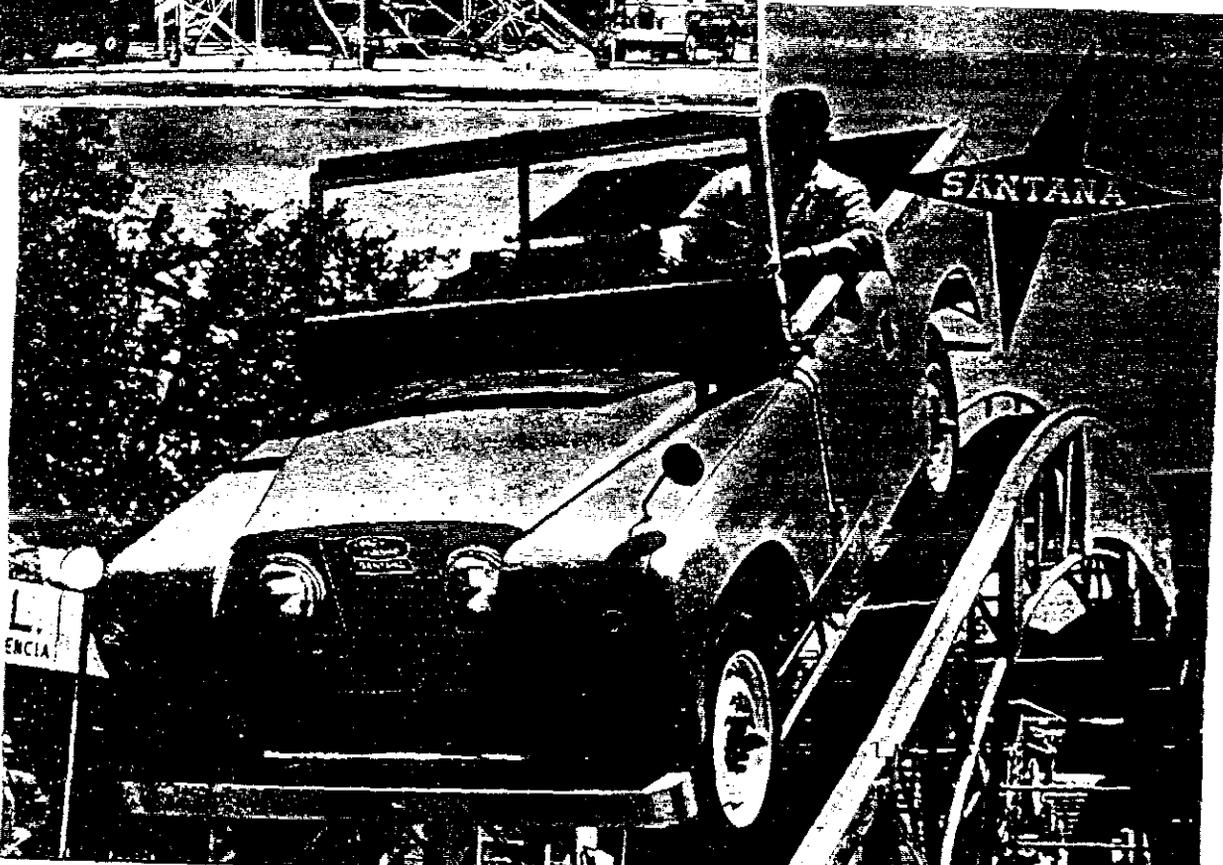
V A L E N C I A



L I N A R E S



B A R C E L O N A





Coloquio con una estrella

(Original de Hilario Hidalgo)

Estrella de cuatro puntas
estrellita Santanera,
quisiera verte en el cielo
junto a la luna lunera,
y desde allí vigilar
como una fiel centinela
esta bella factoría
sobre esta tierra minera.
El sol te daría su oro,
la luna su plata fina,
y Linares el tesoro
que encierra dentro sus minas.
Cuántas cosas te diría
estrellita de mi alma
cuando te viera pasar
el lucerito del alba.
Hablarias con la estrella
que iluminó con su luz
el camino de los Magos
que adoraron a Jesús.
Y si allá arriba tú vieras
un cosmonauta cruzar
dile que baje a Santana
que lo vamos a invitar
a que monte en un Land-Rover
y que deje de volar
por el espacio infinito
en su cápsula espacial.
Dile, dile a la lunita,
que en Cabo Cañaveral
los yanquis con sus cohetes
se la quieren camelar.
Dile también al Señor
que proteja desde el cielo
a esta bella factoría
que es el pan de cada día
de tantísimos obreros.
Y por último te pido,
una cosa muy sencilla:
dile al Señor que me den
cuanto antes "la plantilla".

Extraído de revista de empresa

(1.966).

A veces, una simple poesía,
llena de sentimientos, puede

ser más ilustrativa de una

situación que un balance

económico calculado con total

precisión.

Es Santa Ana tan hermosa
y tiene tanta alegría
que de todo el mundo vienen
para darte compañía.
Para trabajar contigo
y ayudar con energía
a engrandecer tu industria
que es la mejor de Andalucía.

Gracias a nuestro Consejo
que ha sabido de verdad
trabajar de noche y día
con heroísmo y afán
para que a sus obreros
nunca le falte de ná.
Trabajando todos juntos
con amor y lealtad
tendremos grandes progresos
y podremos alcanzar
de este trabajo que damos
una mayor felicidad.

¿No es una alegría
que así podamos hablar
y que vivamos la vida
que es lo más esencial
y que de este trabajo que
damos también podamos ahorrar?

Ya tenemos Televisores
lavadoras y hasta cocinas de gas
y un hermoso frigorífico que es
lo más esencial.
Para cuando vayamos a casa
del trabajo a descansar
con nuestra esposa y nuestros
hijos allí podamos estar
disfrutando todos juntos
que es la mayor felicidad.

Que podemos competir con
todas las de su igual
por su buena Dirección
que trabaja de verdad
por engrandecer a España
que es lo más esencial.
Miremos por nuestra Empresa
con amor y con lealtad y
Viva la Industria Española
que Santa Ana tiene ya.

En la bella y alegre
ciudad de Linares
que el mundo conoce ya.

Antonio HURTADO

Tratémonos con cariño y no miremos
atrás y olvidemos todas las
cosas que nos han podido pasar
ya que la vida es muy corta y tendremos
que aguantar, cuando venga a bus-
carte y no te puedas escapar.
Miremos por nuestra Empresa
y sepamos conservar
esta hermosa Factoría
que Santa Ana tiene
instalada en la Ciudad de
Linares que con ella parece
una capital.

Es la Claeys tan bonita
y está tan bien instalada
que todo el mundo la mira
por donde quiera que va.

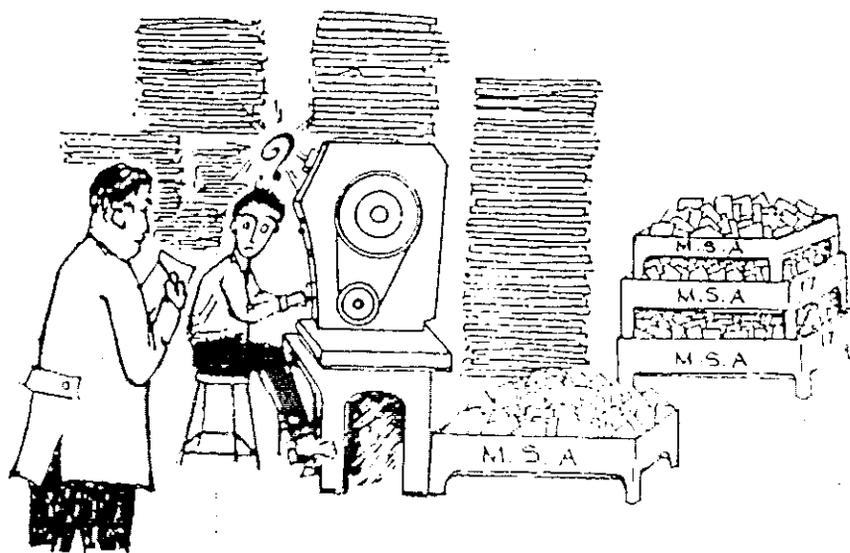
Hay que cosa más hermosa
que la vengan a buscar
como buscan a nuestras
máquinas que son de gran
calidad, por ser las mejo-
res del mundo para con
ellas sembrar toda clase
de semilla que la naturaleza
nos da.

Y si son sus Land Rover
no les quiero decir nada
porque en todo terreno
ninguno le puede igualar
y el mundo ya convencido
que no le puede mejorar
solicitan de nosotros
de venir a visitar
esta grande Factoría que
Santa Ana tiene instalada.

Extraído de

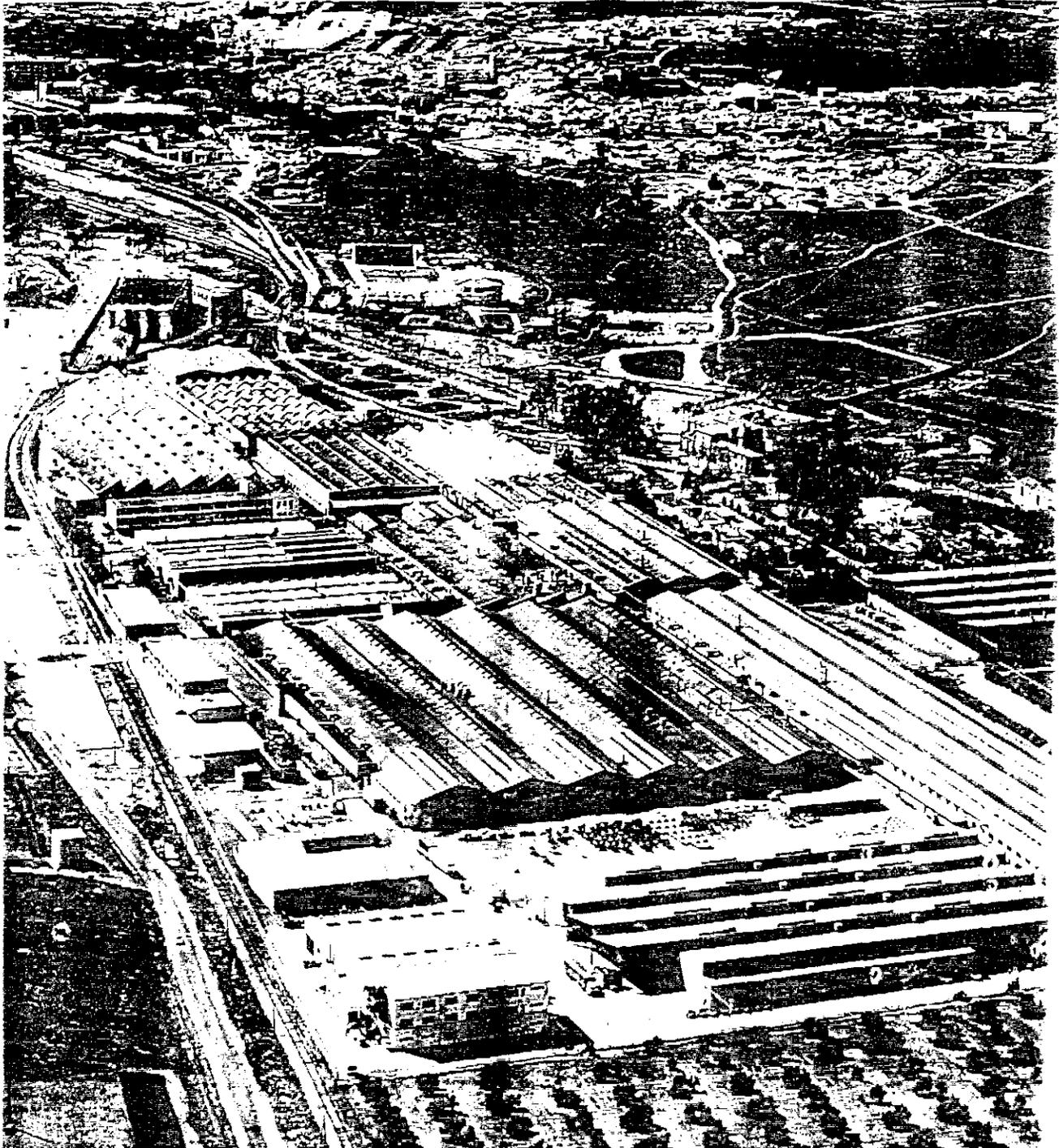
revista de

empresa (1.965)



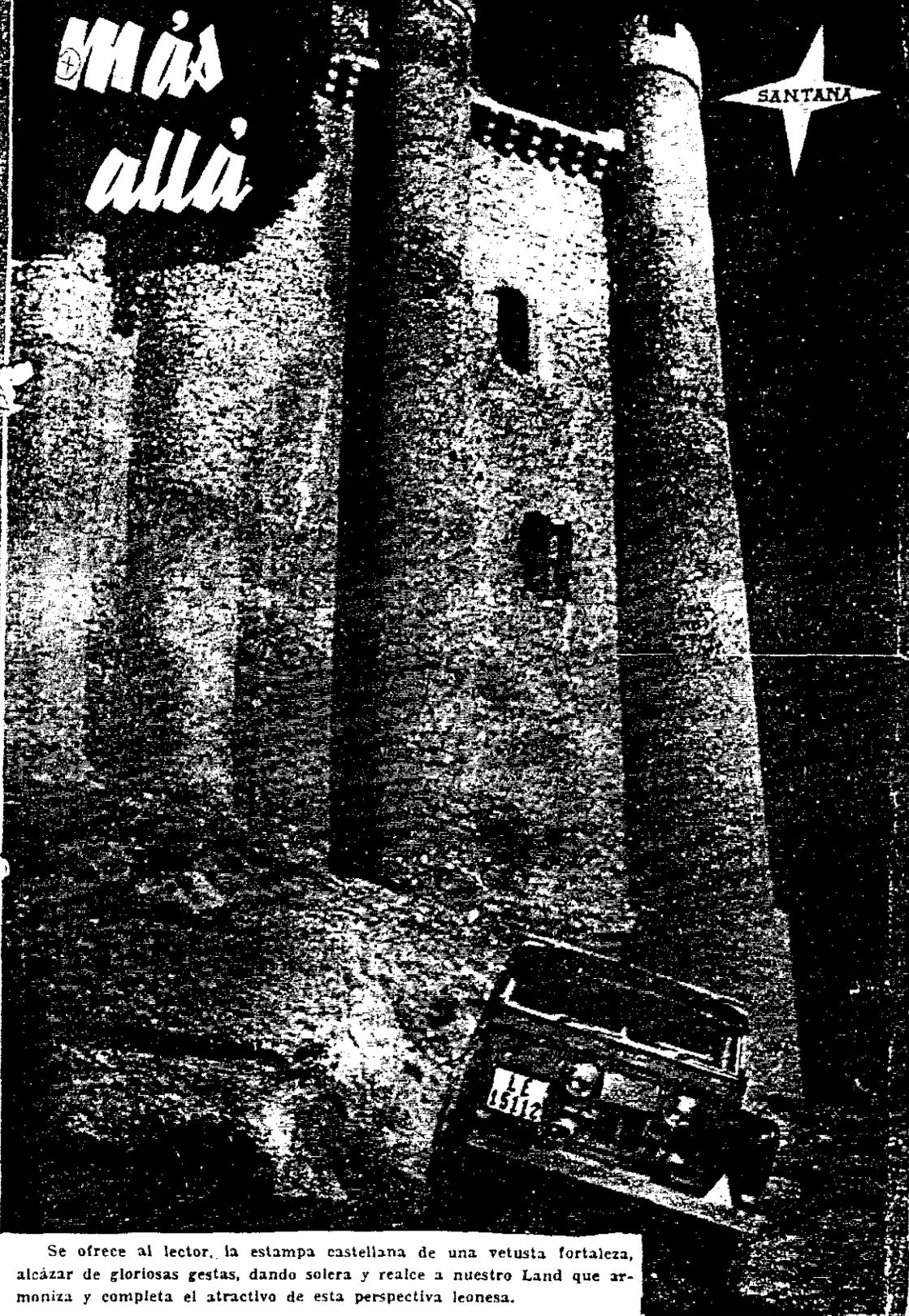
—Como no termine usted todo ese material hoy, le tendré que poner in-
actividad.

Extraído de revista de empresa (1.968). SANTANA

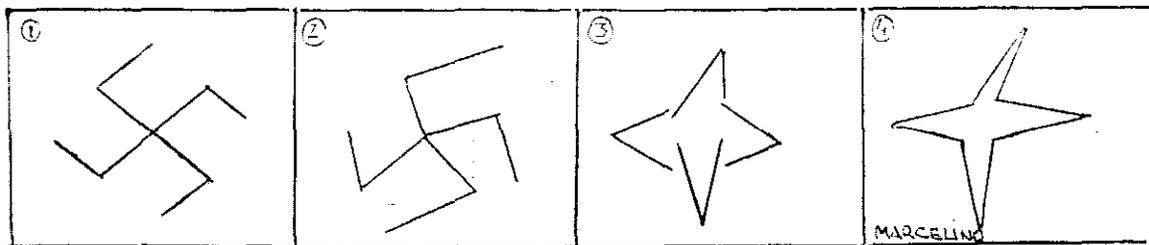


VISTA GENERAL DE LA FACTORÍA.

Periódico de Empresa de METALURGICA DE SANTANA S.A. Linares 1966
Número 23 1.º Trimestre 1966



Se ofrece al lector, la estampa castellana de una vetusta fortaleza, alcázar de gloriosas gestas, dando solera y realce a nuestro Land que armoniza y completa el atractivo de esta perspectiva leonesa.

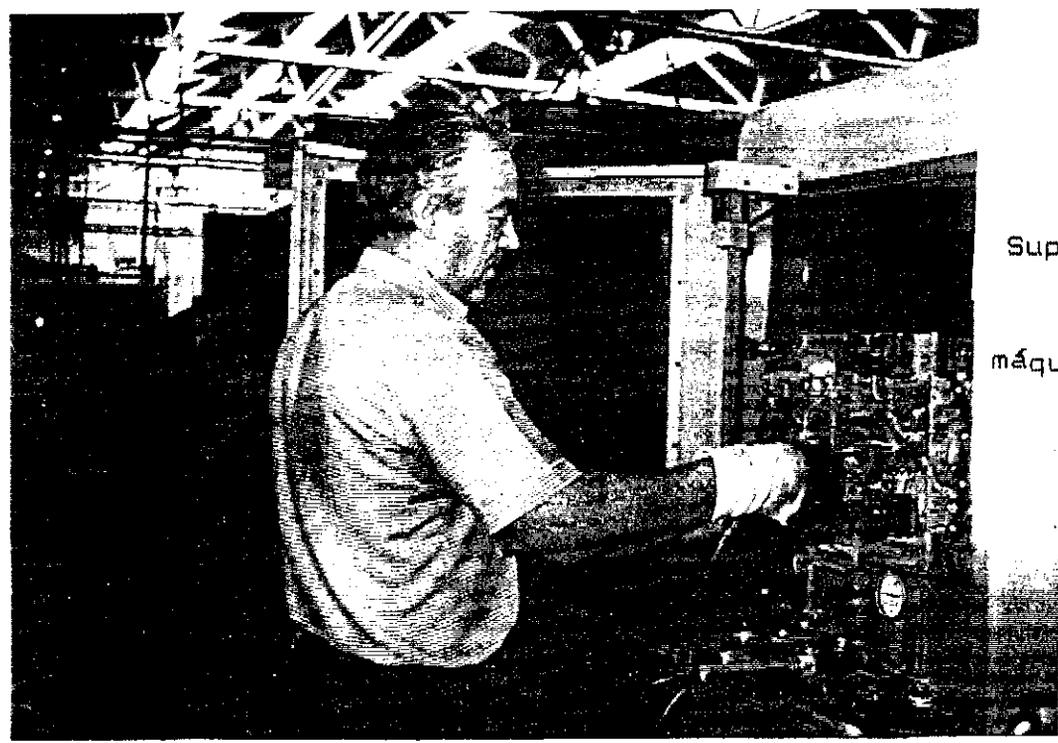


Viñeta recogida de una revista sindical de los años 70.

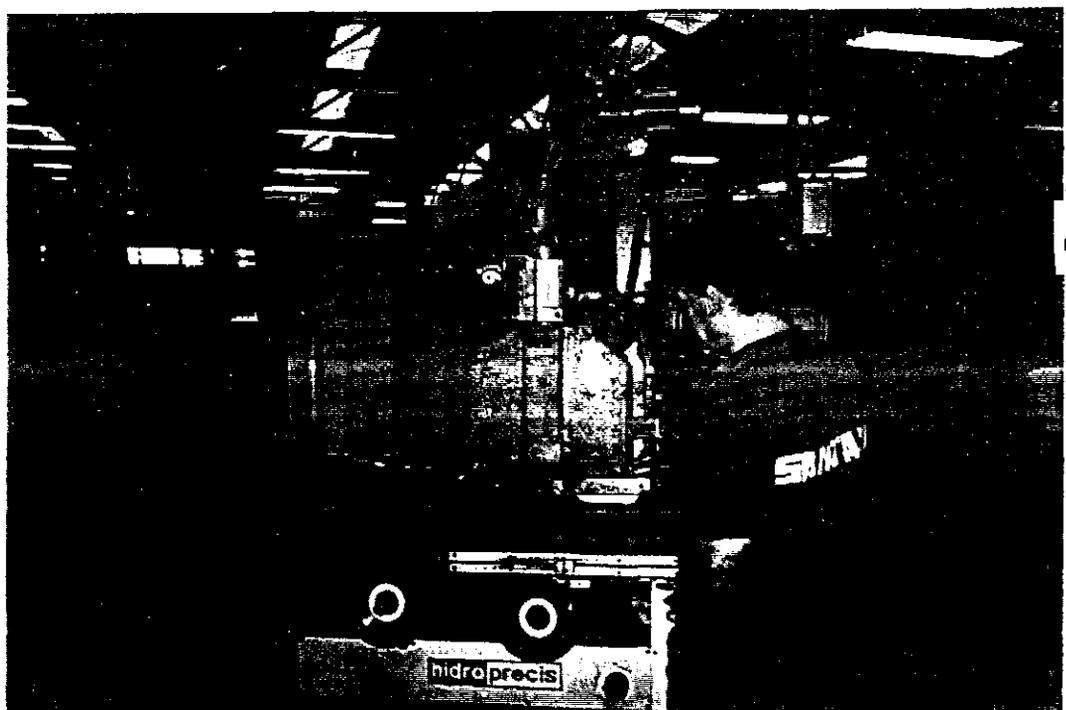
'SANTANA DEL SUZUKI'



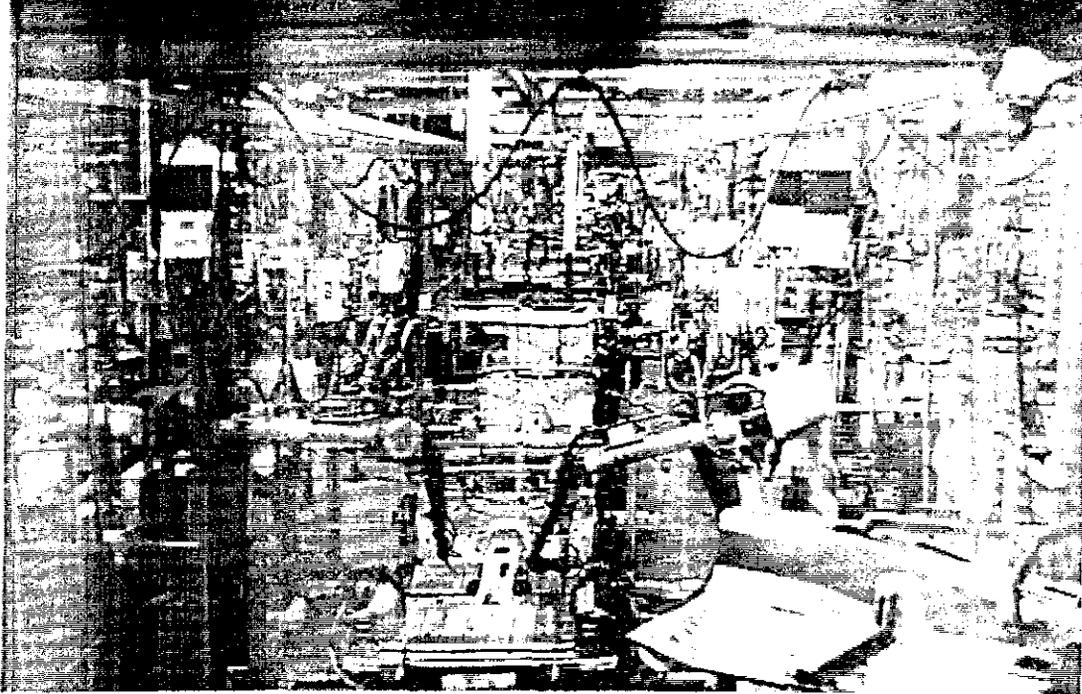
Taller de
Fundición.



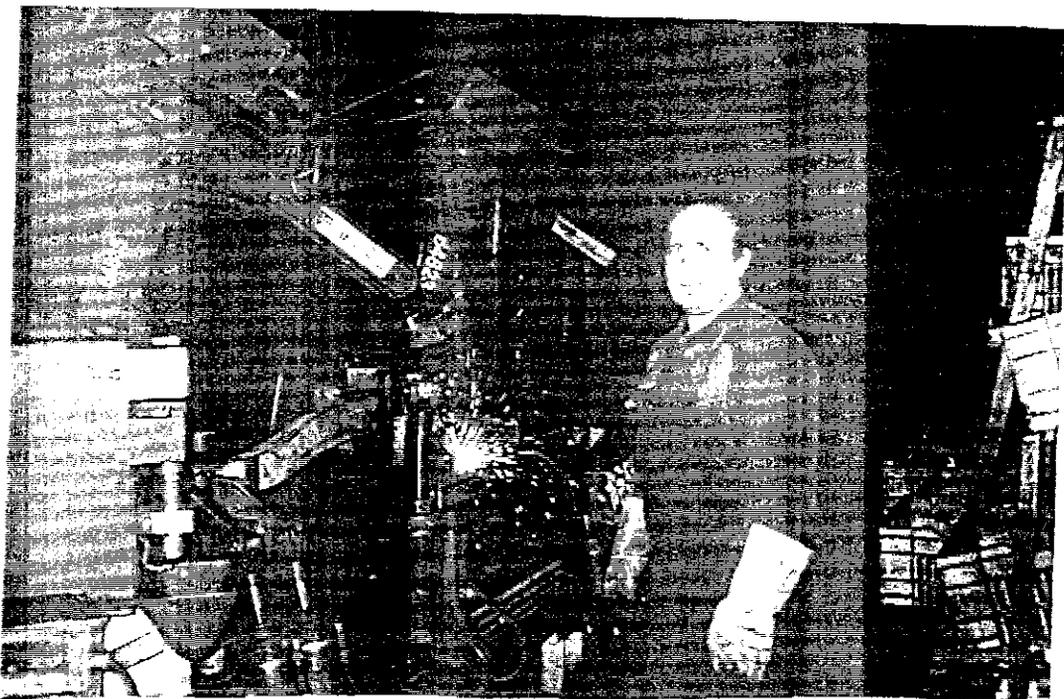
Supervisor de una
máquina automática.



Productor en una
máquina automática.



Robots de taller de Carrocería, conocidos como 'los Albertos'.



El operario ante el robot. Taller de Soldadura de Chasis.

Cuatro robots en la línea de Chasis Vitara.



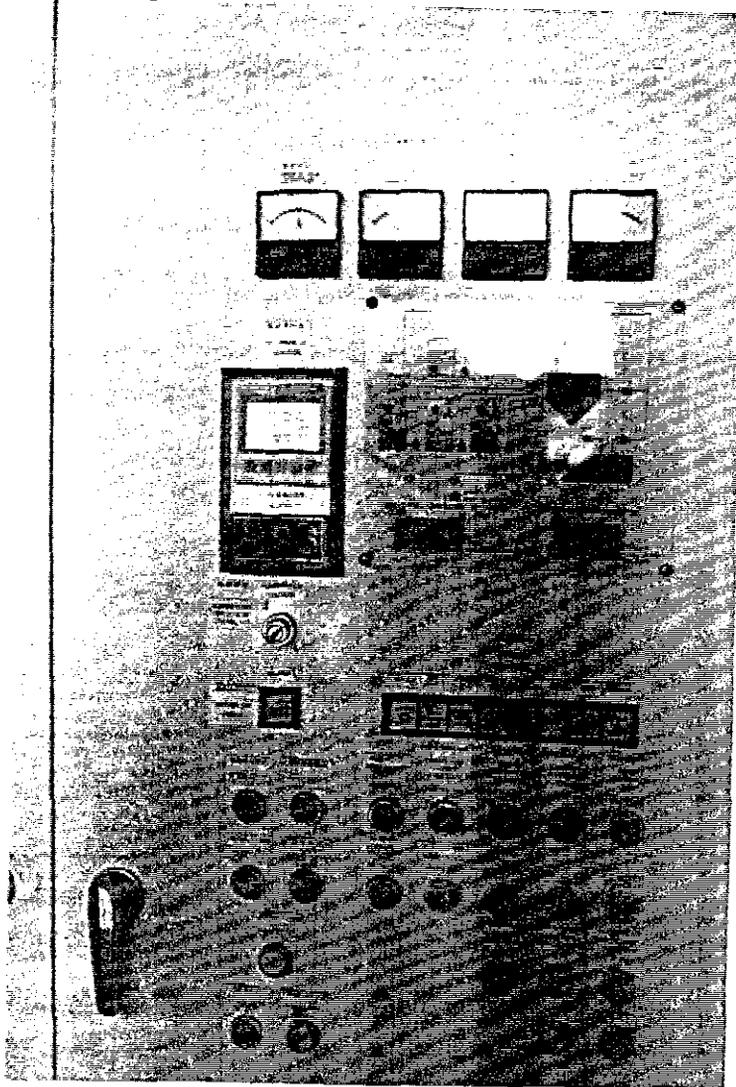
Ciclaje pequeño para engranajes. Taller d
Mecanizados. Máquina de control numérico
computerizada.



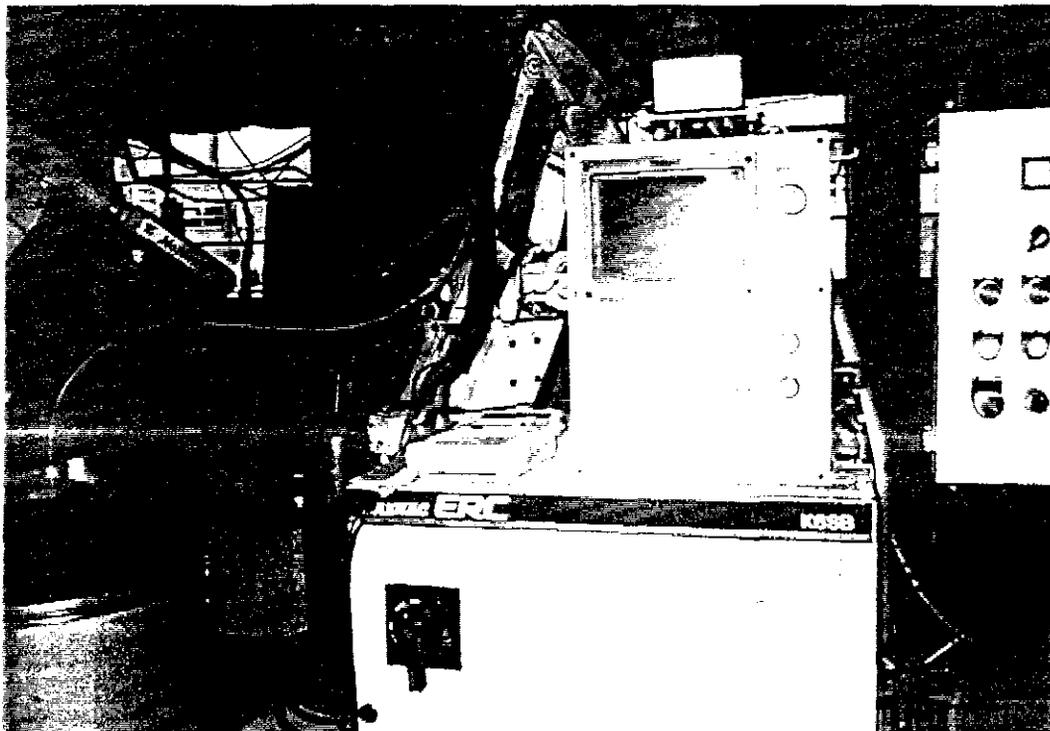
Operario de ciclaje ante una talladora de control
numérico.



Taller de Mecanizados. Células flexibles y centros



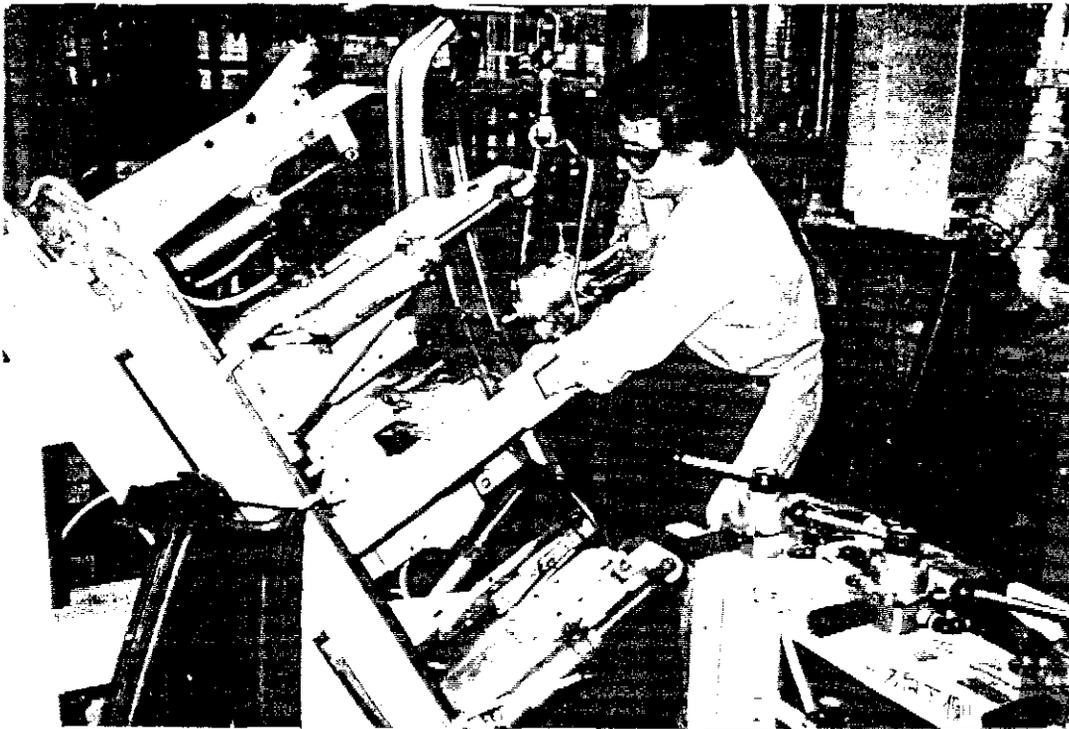
Operario ciclado midiendo el calibre de un engrana con el 'pasa-no pasa' ante la talladora. Junto a l máquinas más modernas subsisten los procedimientos más tradicionales. Tablero de Mecanizados.



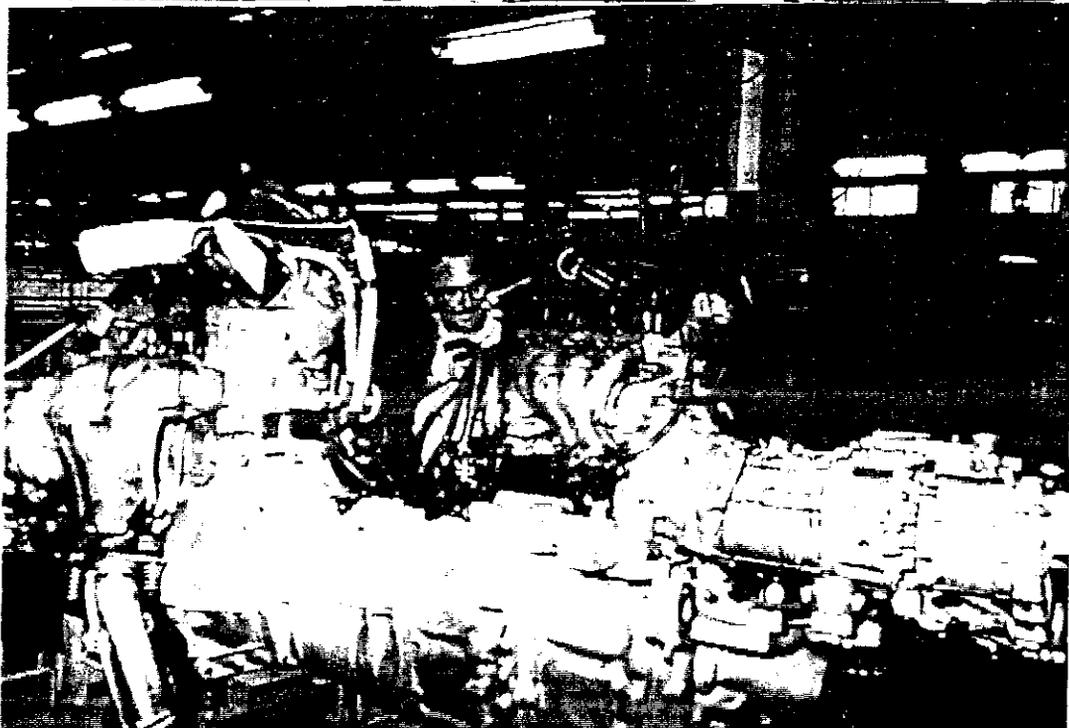
Monitores y robots en
 D línea de soldadura de
 E E E E E
 C C C C C Chasis.



Soldador de
laterales.
Taller de
Carrocería.



Soldador del
taller de
Carrocería.



Montador de
motores de la
Cadena.

Máquinas de
control numérico
del taller
de Utillaje.



Grandes prensas.
Vista desde el
puente.

Taller de
Mecanizados.





Comprobación de
la máquina
copiadora en
utillaje.

Operario de Utillaje
trabajando en una
rectificadora.



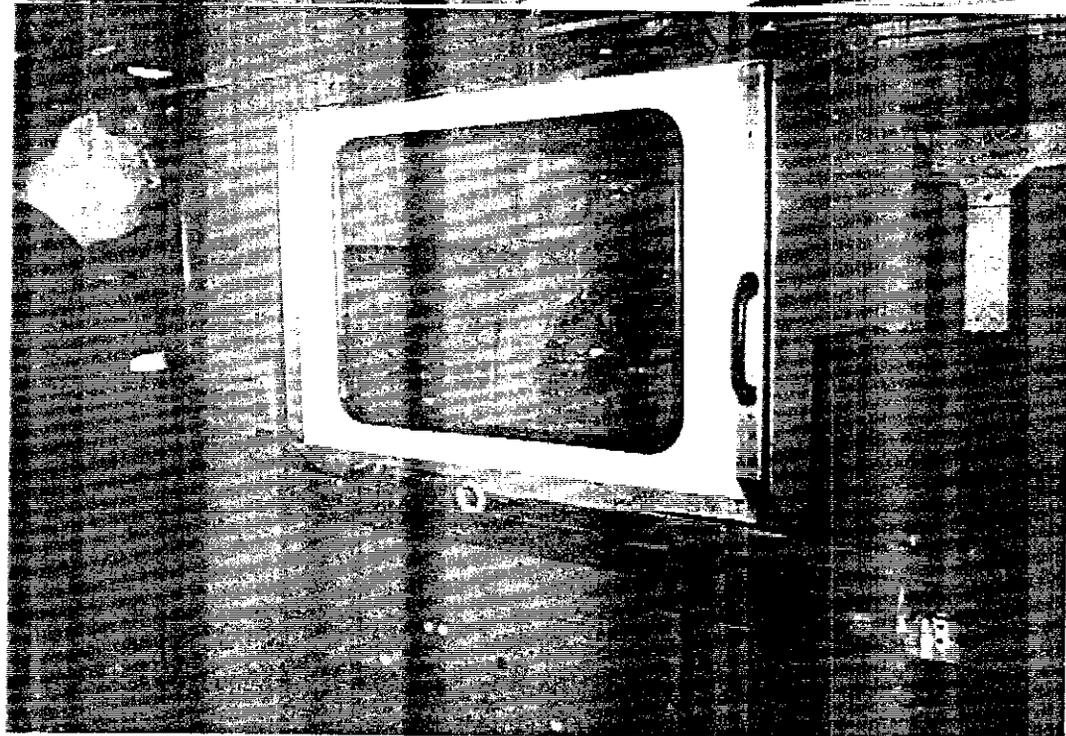
Trabajador
de
Mantenimiento
ocupado en
una
reparación
electrónica.



Sala de control de
cárteras suzuki.

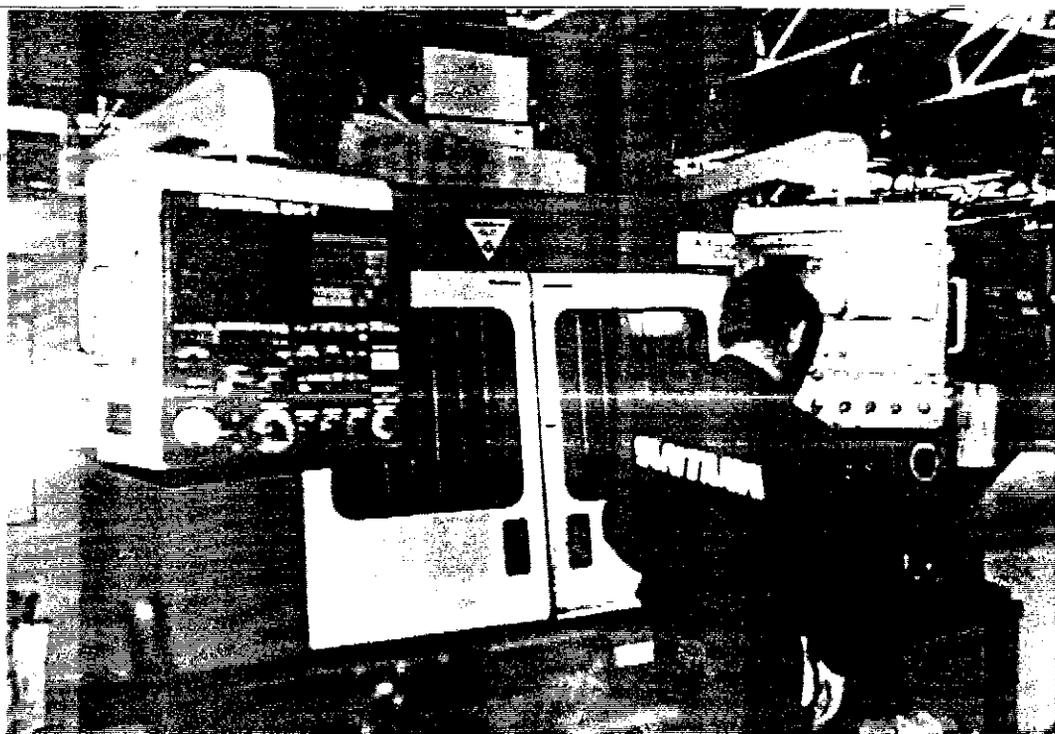


Operario observando
el funcionamiento
de la máquina automática
de trabajo que
antes realizaba el
productor, convertido
ahora en verificador.
Mecanizados.



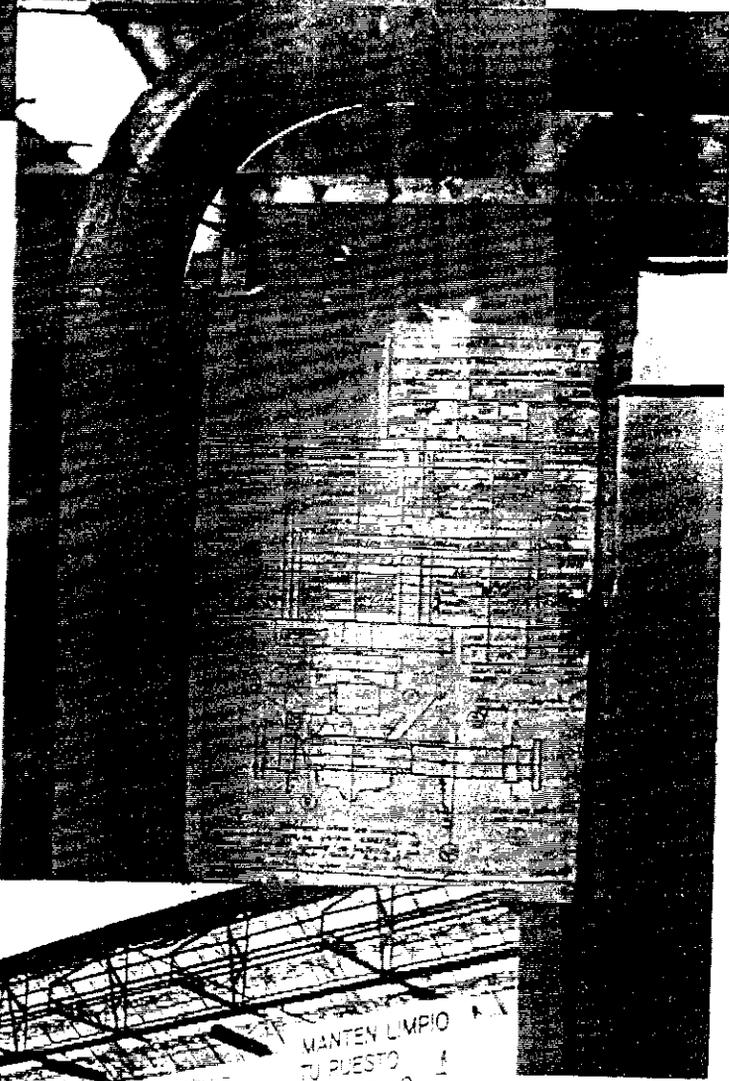
Taller de Mecanizado

Ejes varios.



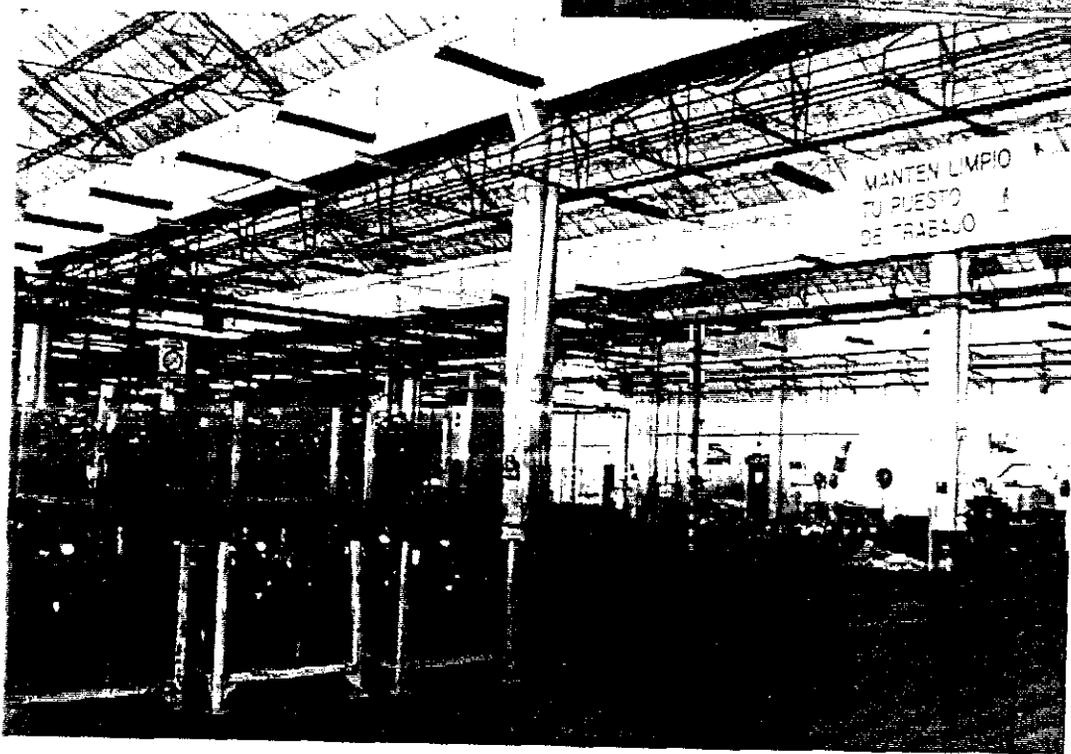


Tablón en el túnel
de Carrocería
a Pintura.



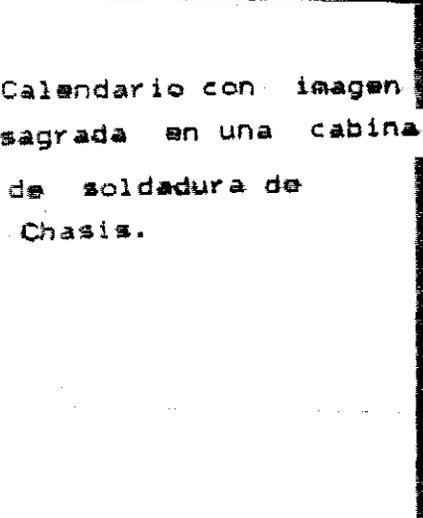
Hoja de proceso del rover.

Taller de Cataforesis.

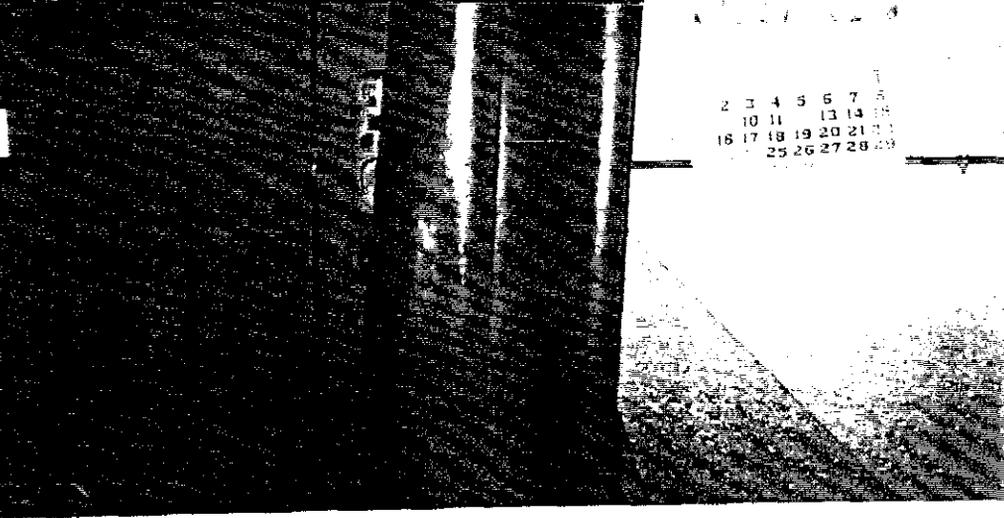




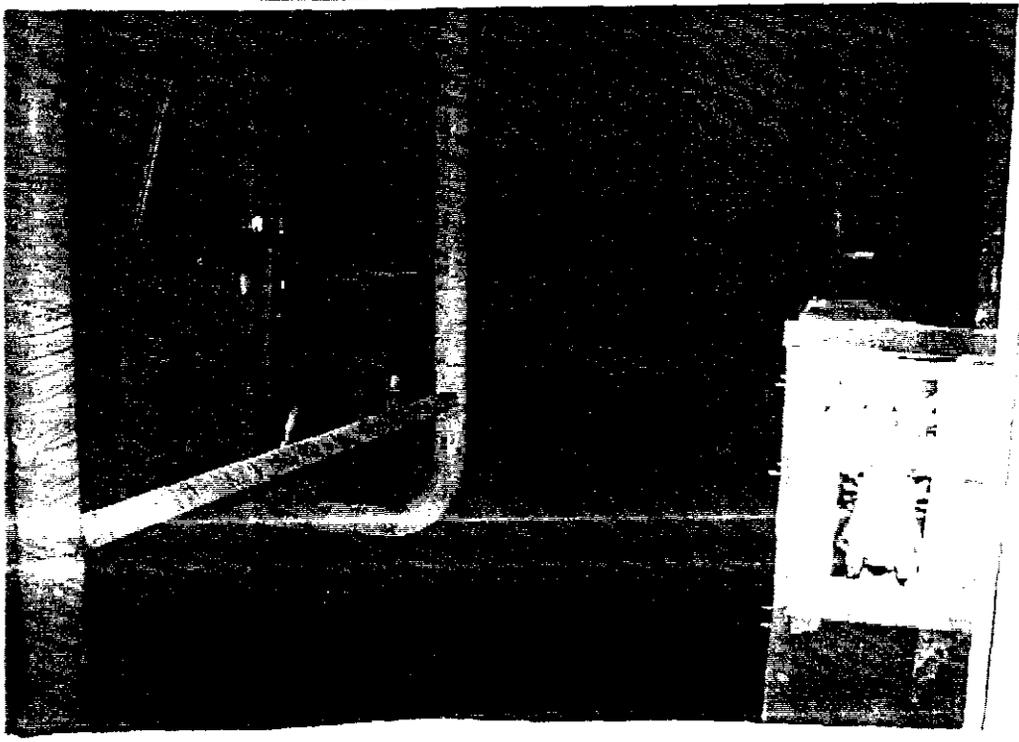
Cartel de Pablo Iglesias en un puesto de trabajo de la línea de Chasis.



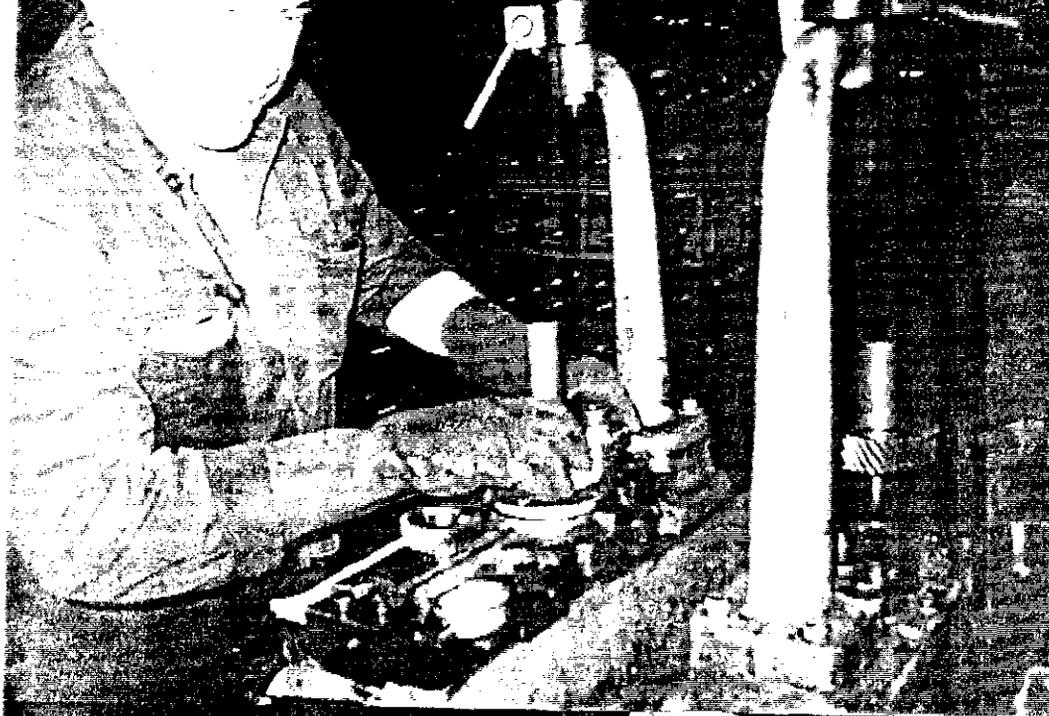
Calendario con imagen sagrada en una cabina de soldadura de Chasis.



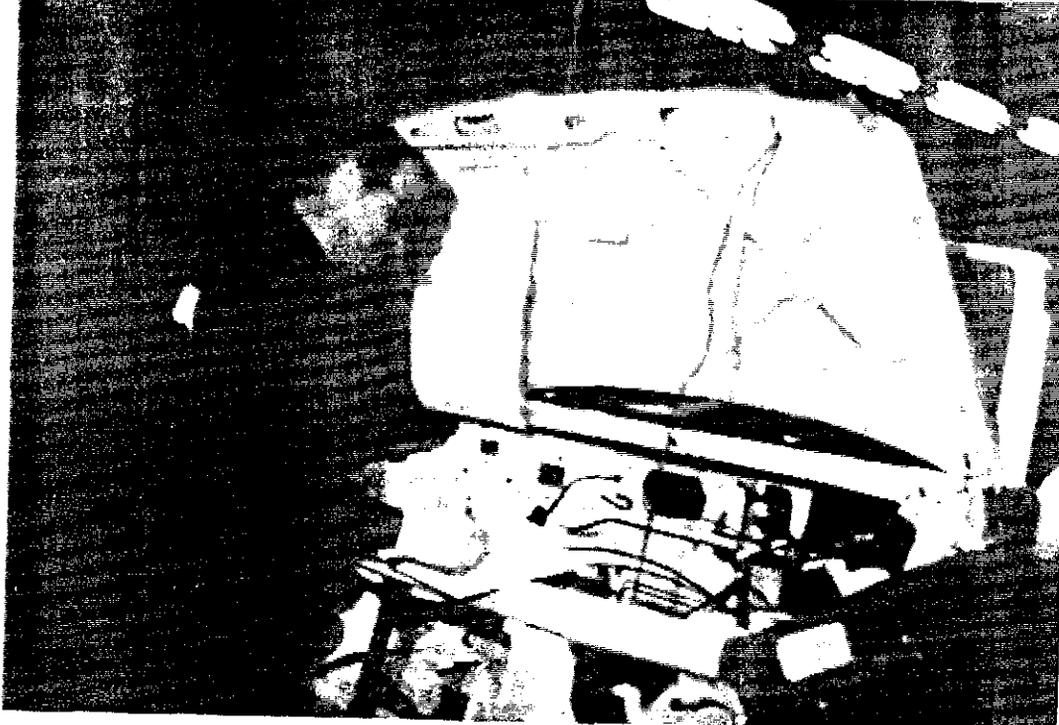
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29



Estampa religiosa en una taquilla del túnel de Carrocería.



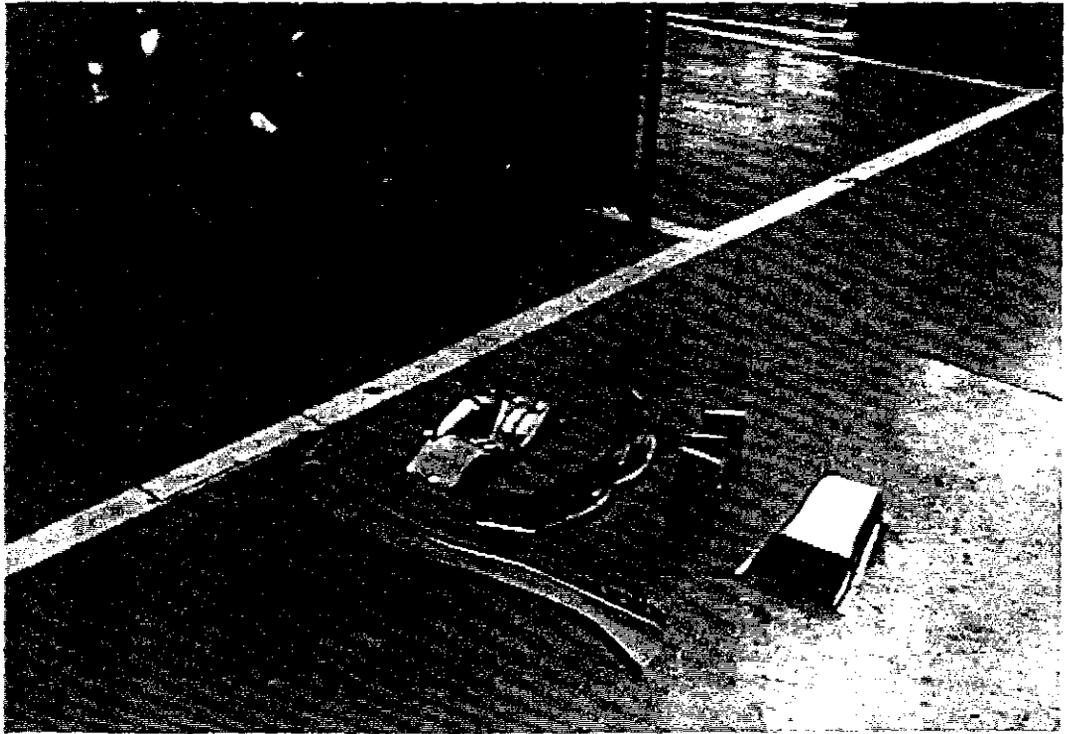
Verificación de engranajes. Una vez que la pieza ha sido elaborada por la máquina automática, se la hace rodar por un pasador manual y se observa en un indicador las protuberancias o saltos. La calidad de las piezas debe ser rigurosa. Taller de Mecanizados.



Verificador del primer tramo de la Cadena de Montaje.

Operario ante una máquina mecánica. En las viejas máquinas cuenta más la pericia y la destreza personal del trabajador.





En el argot del santanero, y de izquierda a derecha: la 'gamba', el 'balón de rugby', el 'cuerno', los 'estribos', las 'hombreras'. En el taller de Prensas pequeñas o rover.





La sociabilidad
en los talleres.
Soldadores de
Carrocería.



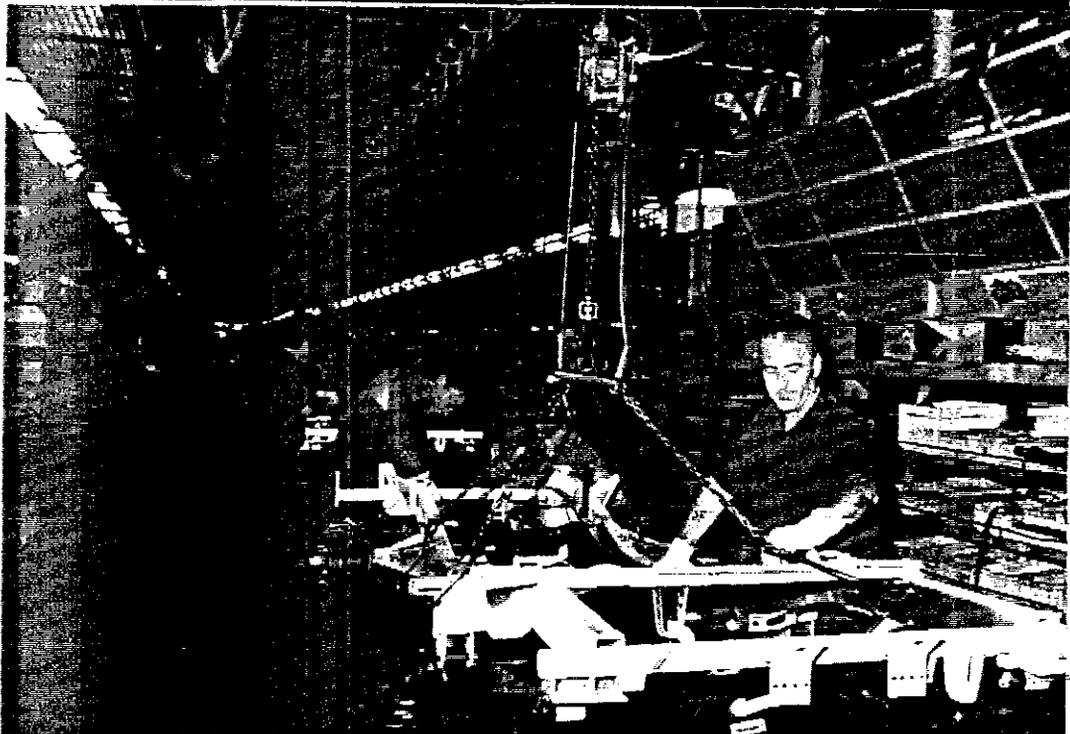
Equipo de prensistas.



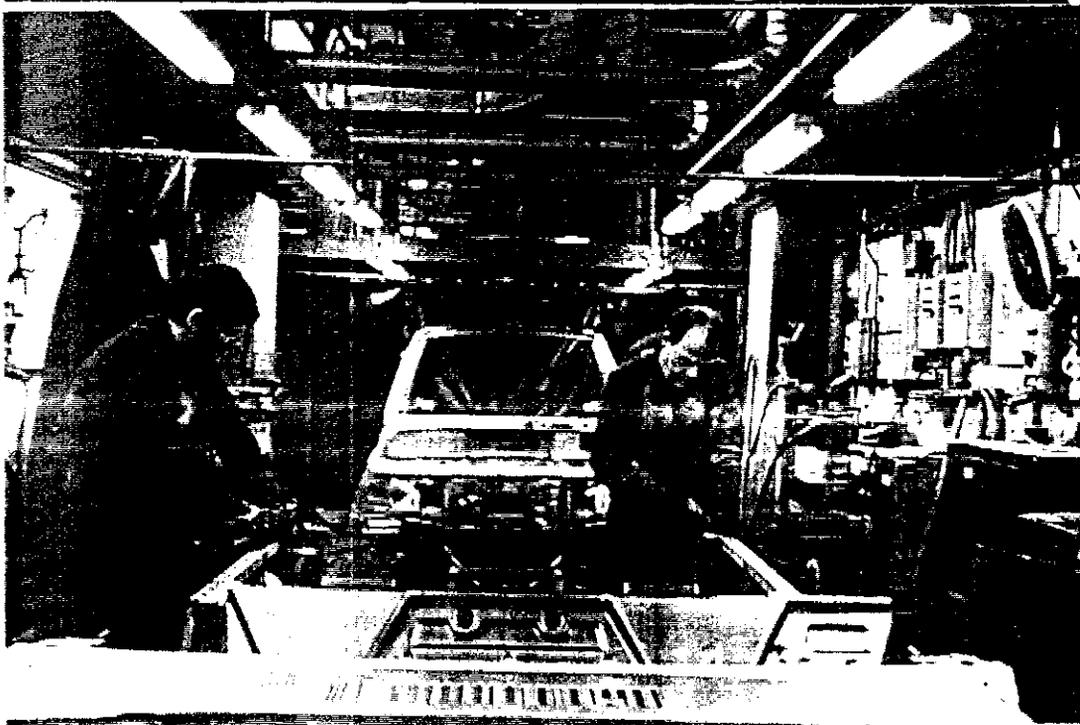
Compañeros de trabajo.



Las prensas antiguas
continúan siendo
utilizadas para
elaborar determinadas
piezas. El trabajo
hombre-máquina
mecánica es de
tipo individual.



Segundo tramo de la
Cadena de Montaje
del samurai. Trabajo
manual en grupo.



Cabina de soldadura
en la línea central
de Carrocería. Cada
operario se ocupa
de un lateral del
vehículo.



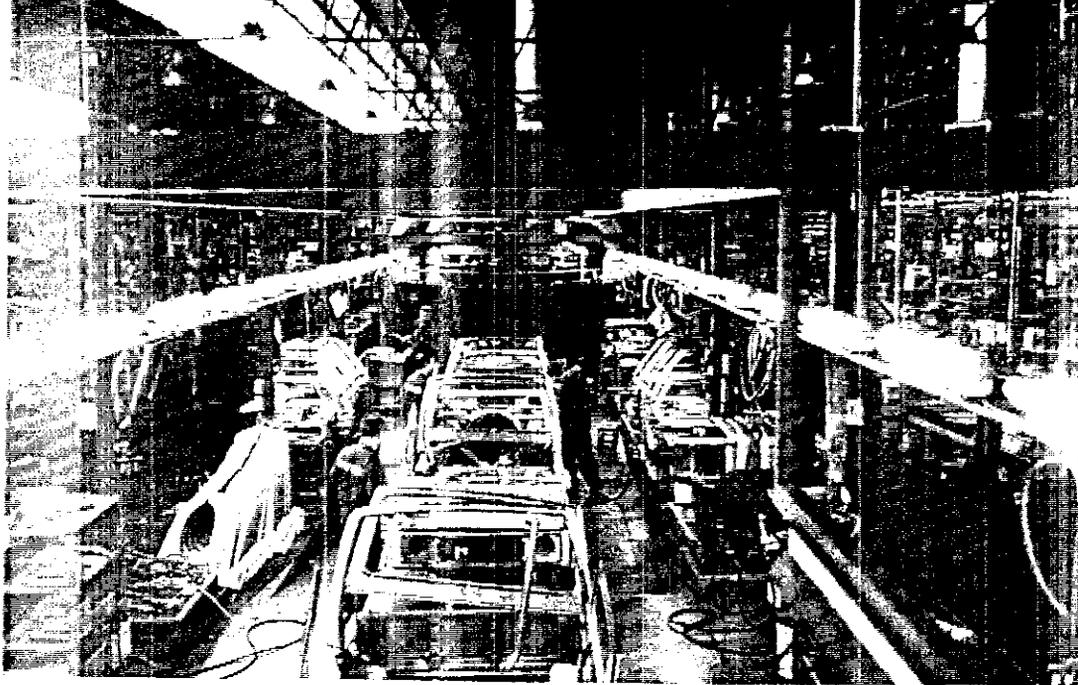
Verificación de
la pieza en
máquina mecánica.
Control personal.



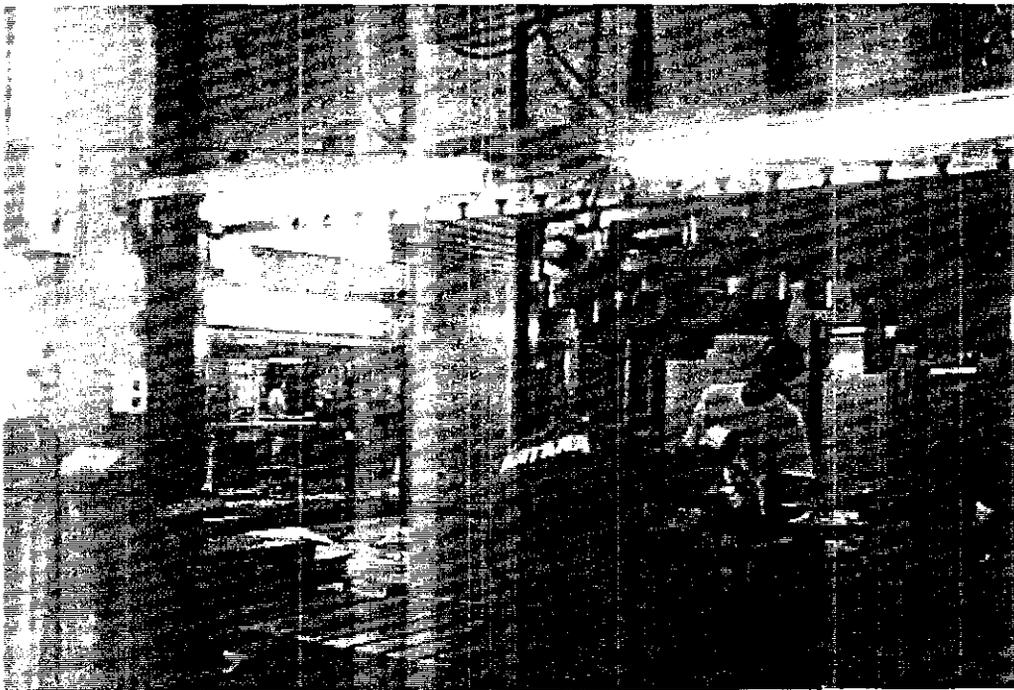
Montadores en el
comienzo del tercer
tramo de la Cadena d
Montaje del Vitara.



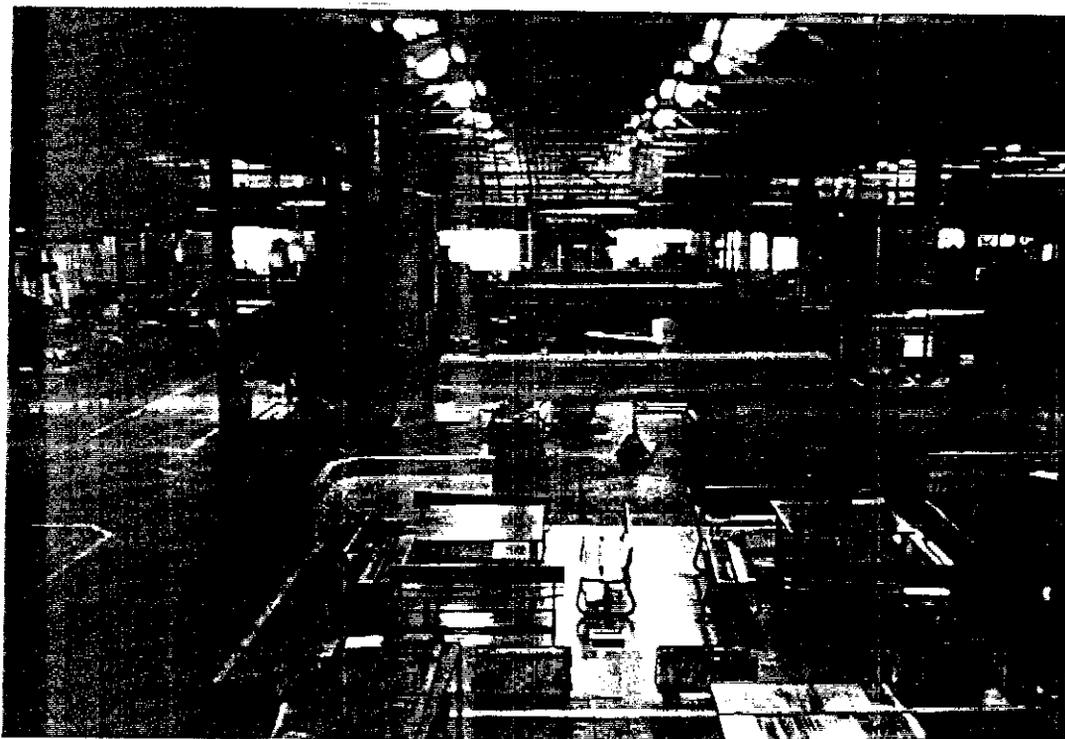
Productor trabajando
en una máquina
mecánica. Taller d
Mecanizados.



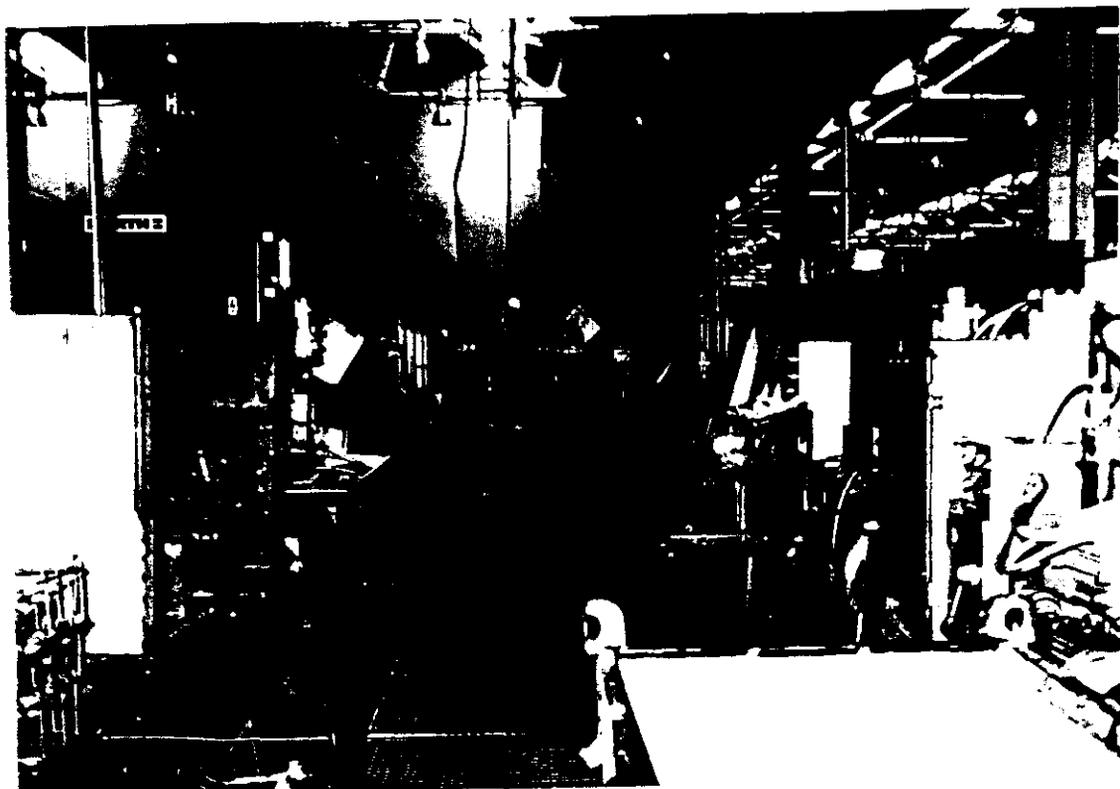
Coordinación labor
en la línea cent
del taller de
Carrocería.



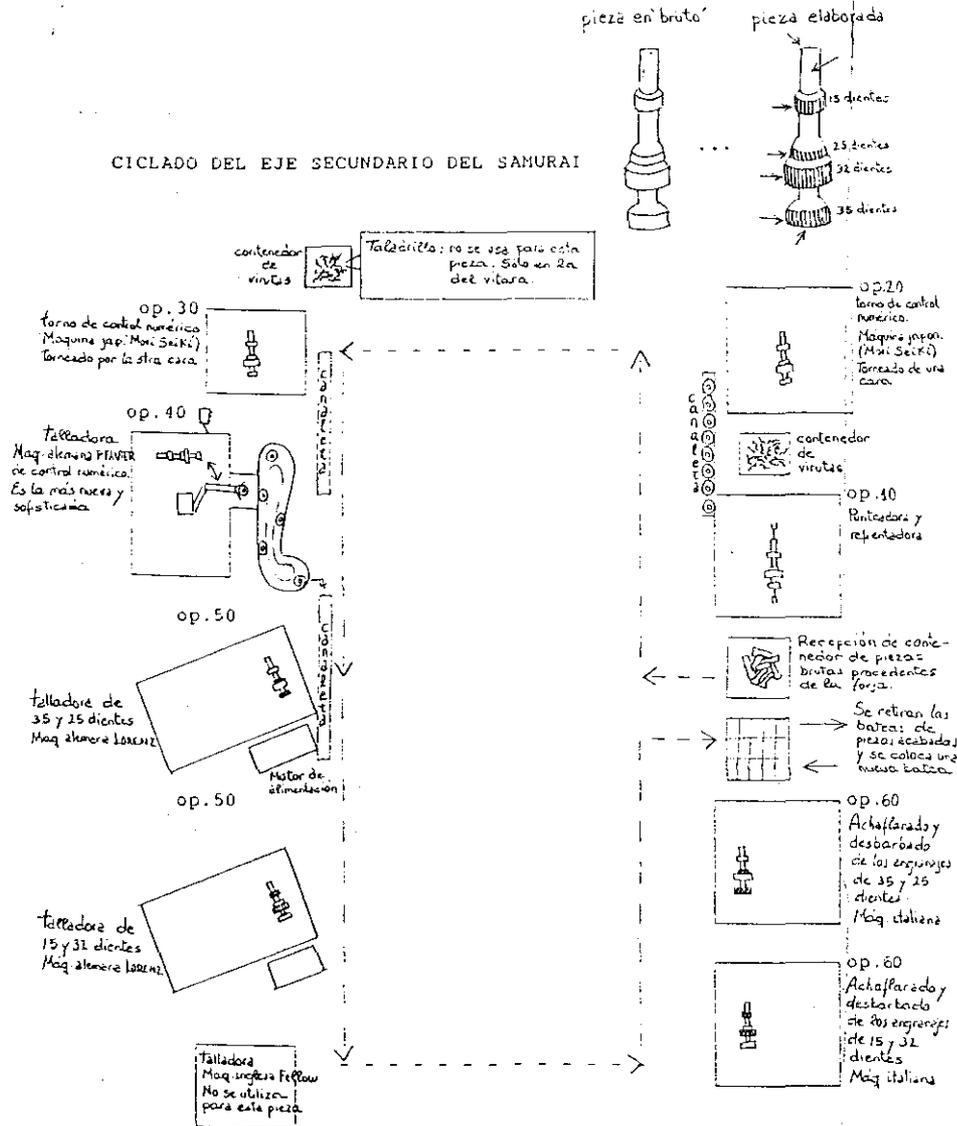
Trabajo en equipo a
las prensas grandes
de embutición.



Area de descanso en
taller de Utillaje.

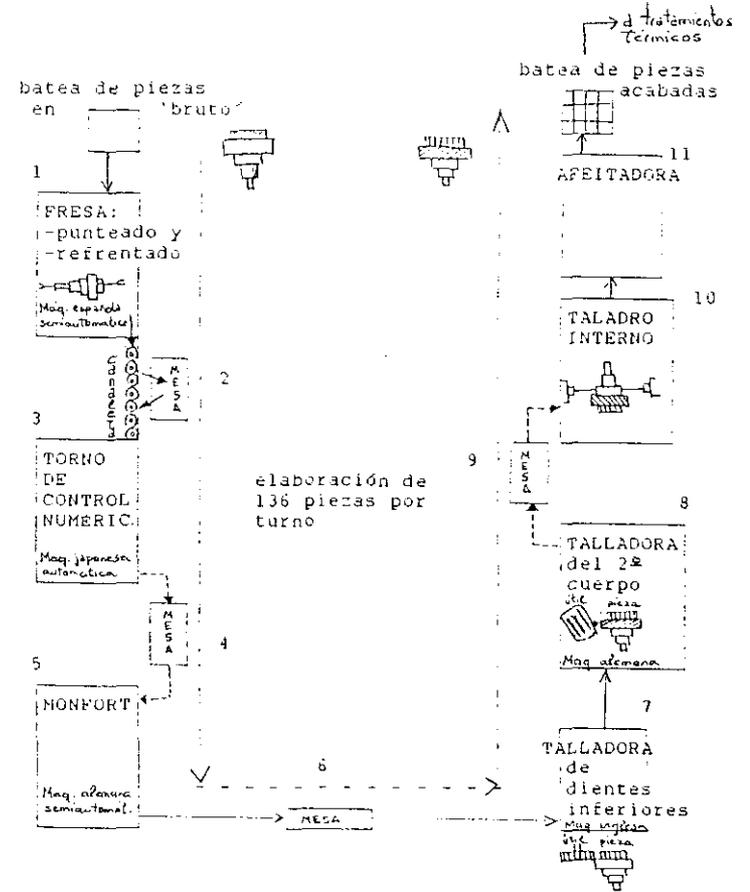


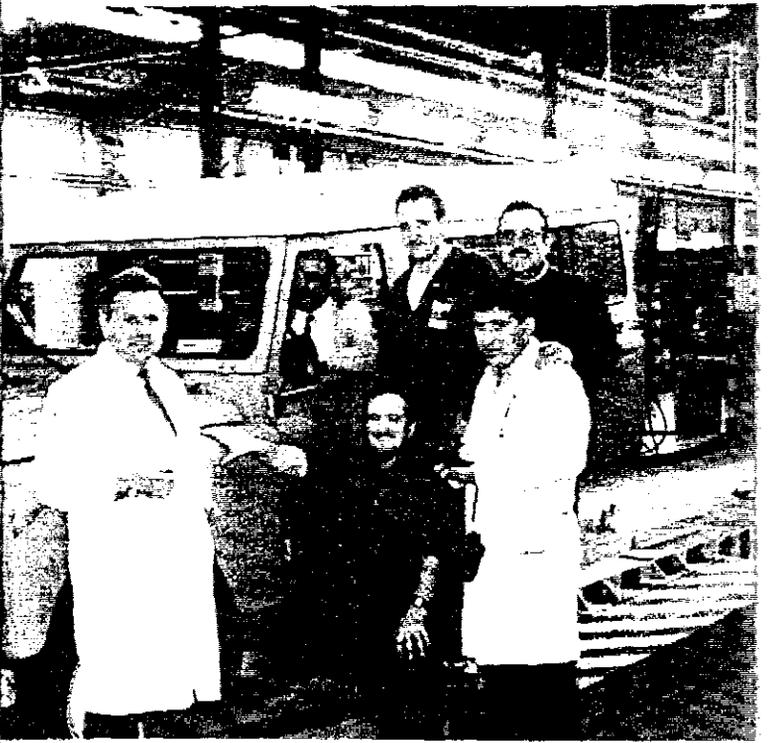
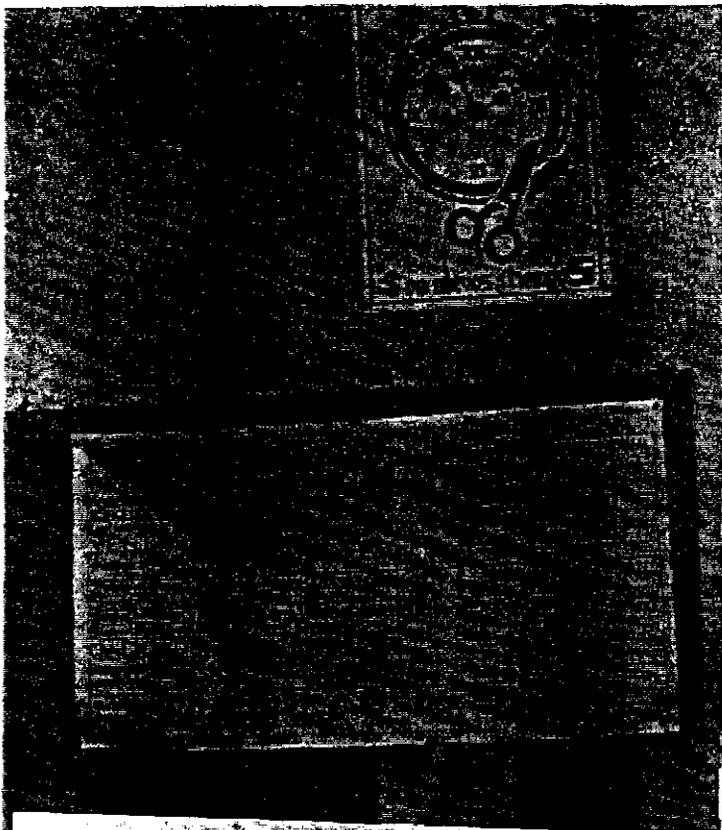
CICLADO DEL EJE SECUNDARIO DEL SAMURAI



PRODUCCION: 135 piezas en un turno de 8 horas.
 CICLAJE: 2 mn. por pieza.
 RECORRIDO CIRCULAR: 21 m. de longitud x 2 lados = 42 m.
 6 m. de anchura x 2 lados = 12 m.
 54 m.
 RECORRIDO LINEAL: 54 m. x 135 piezas = 7.290 m. = 7,2 km.

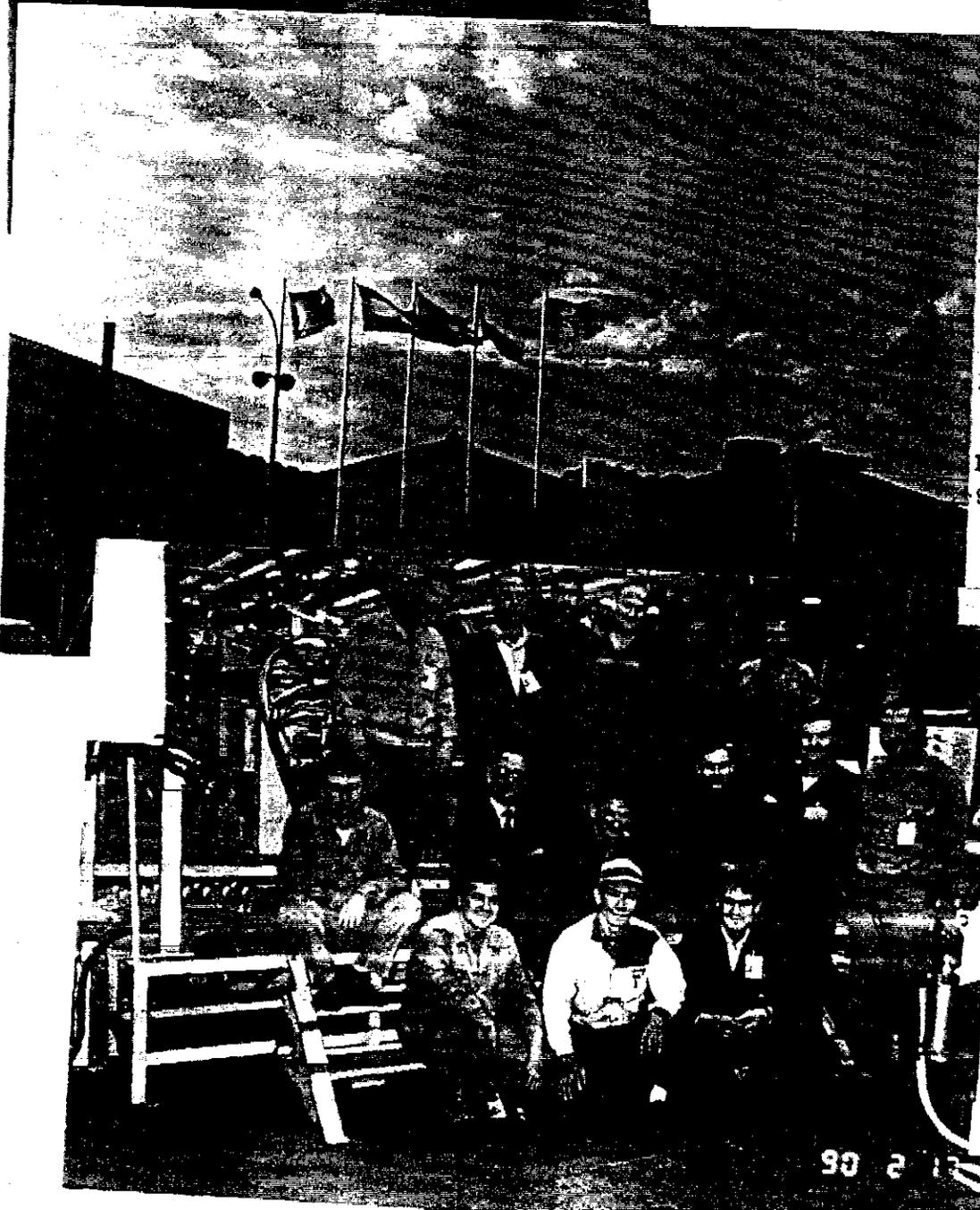
CICLAJE DEL PINON PRIMARIO DEL SAMURAI. (7 máquinas).





'Batas' y 'monos'. Técnicos y obreros

sacando el último rover de la Cadena.



Banderas ondeando a la entrada de la fábrica. De izquierda a derecha: la de Suzuki, la andaluza, la española, la japonesa y la estrella de rover Santana.

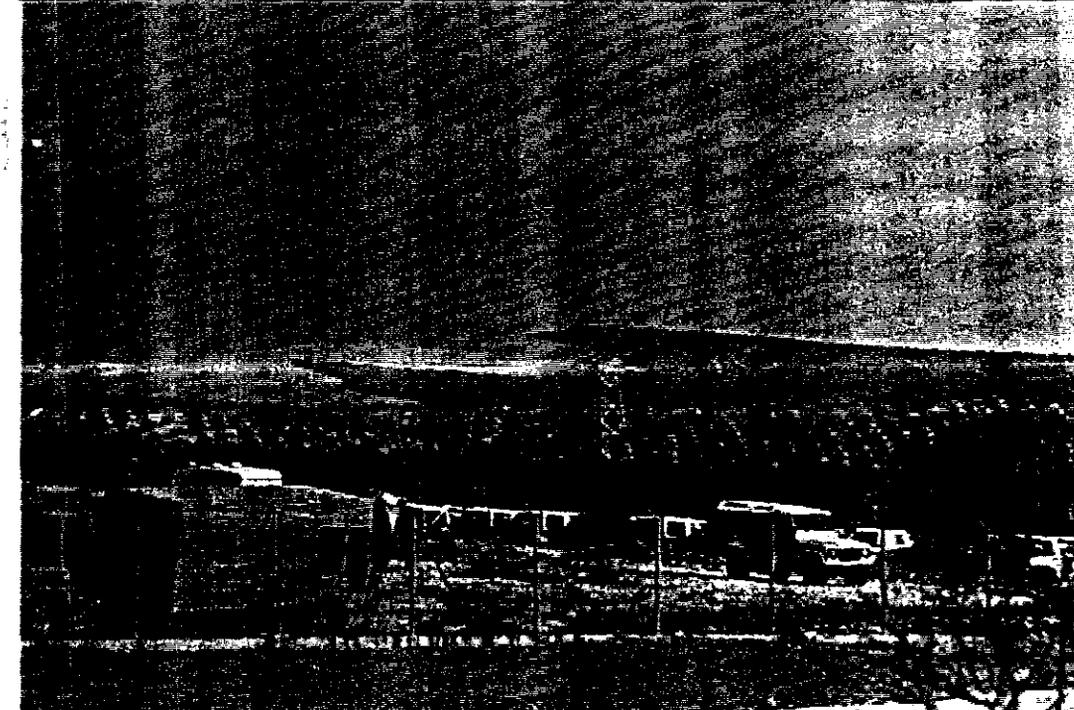
Técnico japonés rodeado de un grupo de trabajadores autóctonos.



Pancarta en el paseo local reivindicando la vuelta a la fabricación del rover-santana.

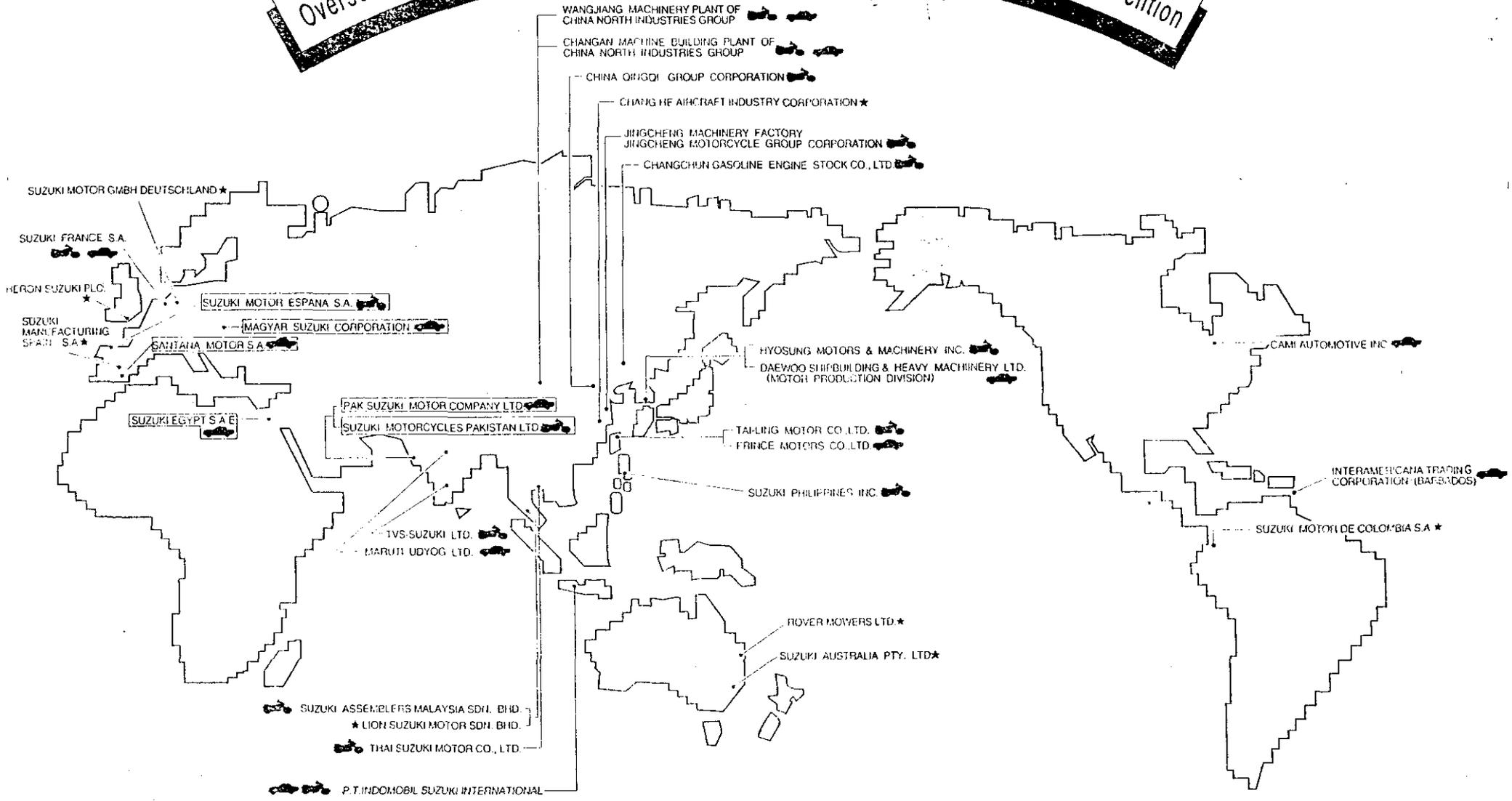


Vista desde el interior de la fábrica a la Barriada de Santa Ana.



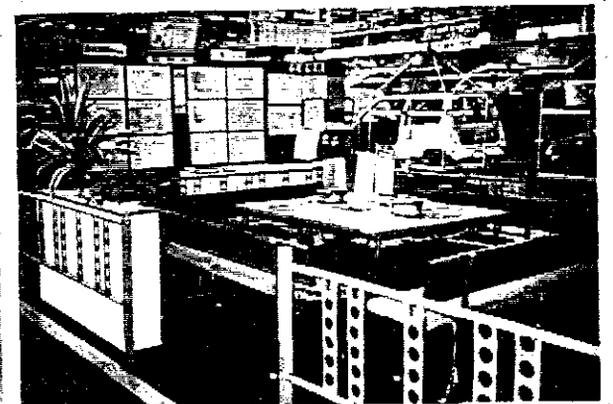
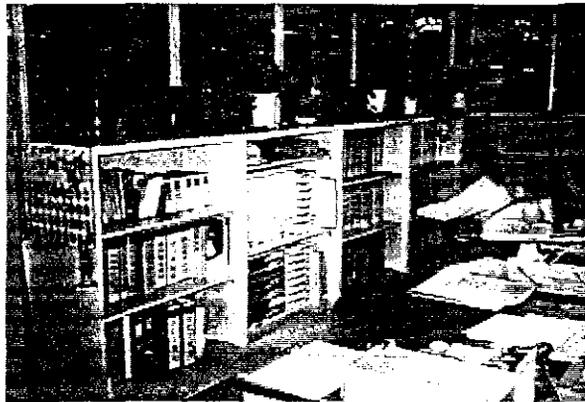
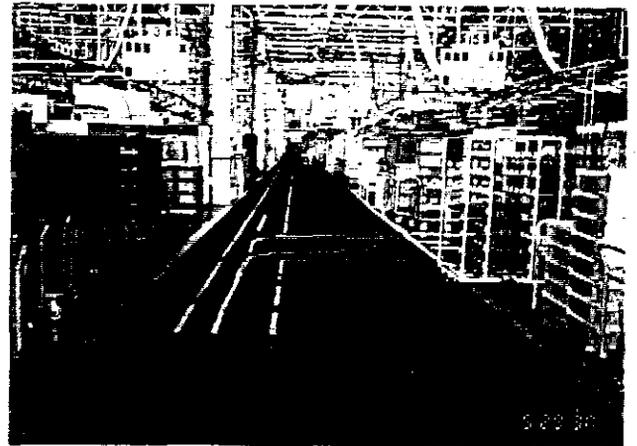
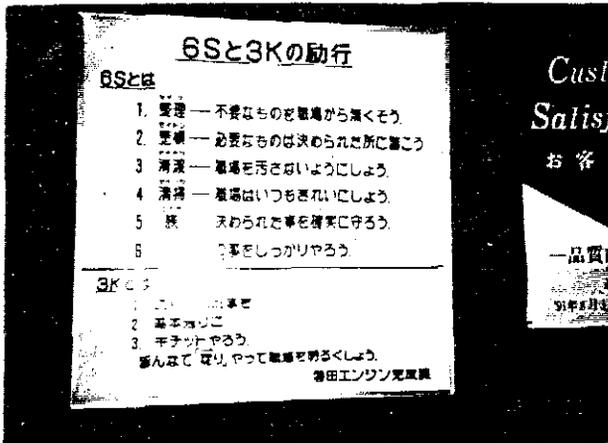
El rover, en primer plano los suzuki y los olivos al fondo.

Overseas Companies Participating in '93 SUZUKI International QC Circle Convention

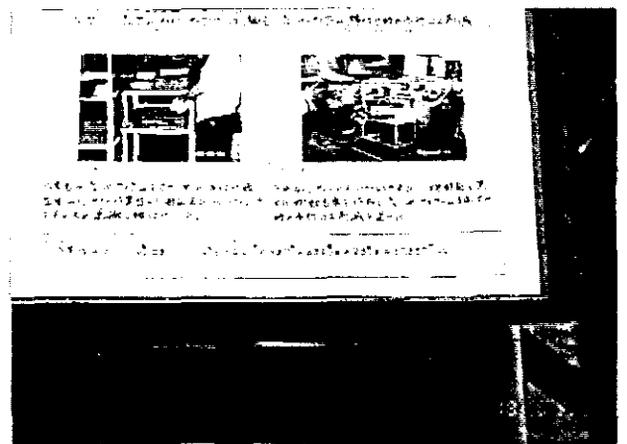
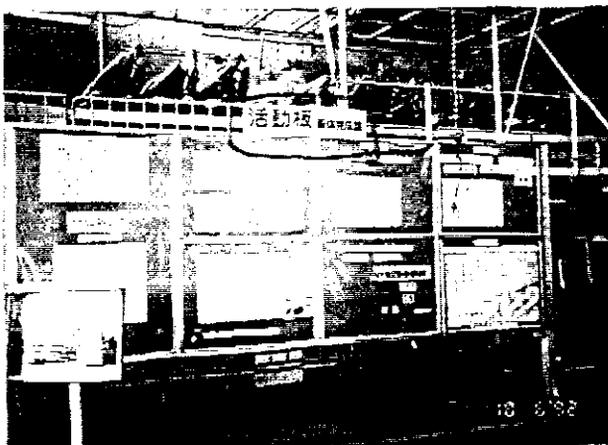


★ OBSERVER

"5S" DE SUZUKI IWATA PLANTA



EJEMPLO DE TABLERO Y KAIZEN



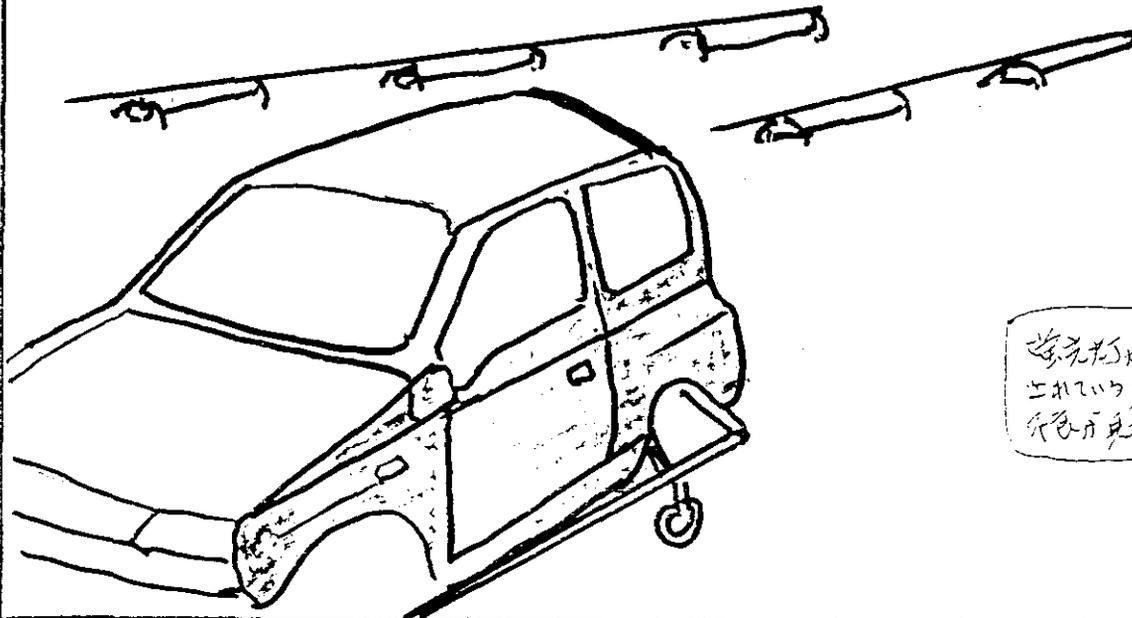
KAIZEN

15-10-93

REMEDIO CONTRA DEFECTOS DE CHAPA ANTES DE LACA

下地不良対策

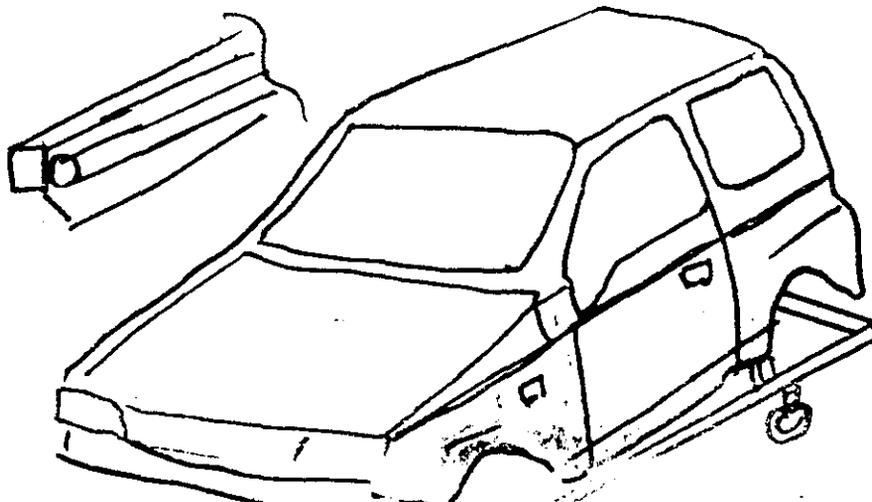
SE REALIZA LA INSPECCION DE CHAPA ANTE EI PROCESO SIN EMBARGO, CARROCERIAS DEFECTUOSAS ESCAPABAN POR FALTA DE ILLIMINACION LATERAL....



検査灯の設置位置
 上側のみ、側面の下地
 検査が困難。

KAIZEN

HEMOS INSTALADO LAS LAMPARAS EN EI LADO DERECHO Y EI IZQUIERDO DEL PUESTO DE INSPECCIONASI, HEMOS CONSEGUIDO REDUCIR N° DE CARROCERIA QUE ENTRA AL SIGUIENTE PROCESO CON DEFECTOS



検査灯の設置位置
 上側のみ、側面の下地
 検査が困難。

ESQUEMA DE MAIZEN N.º 6 - ANTES - CONTENEDOR EQUIPADO PARA 24 CUB PARA ADAPTAR FILTROS EN CUBETA, EXISTEN 5 UNIDADES. DESPUES - NUEVO CONTENEDOR EQUIPADO PARA 36 CUBETAS MAS REGULABLE Y MANEJABLE PARA EMPLEAR UNIDAD DE MENOR SECCION, EL PESO HA PASADO DE 1295 KG A 824 ANTES DE EMPLAZAR SOLO 4 CONTENEDORES. 276-864+432+1128+1296=3024 KG MENOS.

ESQUEMA DE MAIZEN N.º 6 - ANTES - CONTENEDOR EQUIPADO PARA 24 CUB PARA ADAPTAR FILTROS EN CUBETA, EXISTEN 5 UNIDADES. DESPUES - NUEVO CONTENEDOR EQUIPADO PARA 36 CUBETAS MAS REGULABLE Y MANEJABLE PARA EMPLEAR UNIDAD DE MENOR SECCION, EL PESO HA PASADO DE 1295 KG A 824 ANTES DE EMPLAZAR SOLO 4 CONTENEDORES. 276-864+432+1128+1296=3024 KG MENOS.

1973年 3月 1日

超長	正長	正長	正長	正長	正長	正長
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

設備名稱: YC-27-711-1-1 製造方法: 更新・改造
 対象物重量: 37-311-1-1 対象物重量: 37kg
 改造前重量: 1295kg 改造後重量: 824kg
 設備使用台数: 4(5)台 削減重量(%)
 改造前(重量) 改造後(重量)

収容数 24ヶ

係数α値 (2.47)

$$\frac{43.2}{26.4} = 2.5$$


改造後(重量) 収容数 36ヶ

係数α値 (3.64)

$$\frac{64.3}{26.4} = 2.5$$

収容数変更時の質量化

標準	7730重量	更新重量	台数
改造前	36	3.6 × 367	5台
改造後	36	3.6 × 367	4台

改造後(重量) 収容数 36ヶ

係数α値 (3.64)

$$\frac{64.3}{26.4} = 2.5$$

収容数変更時の質量化

標準	7730重量	更新重量	台数
改造前	36	3.6 × 367	5台
改造後	36	3.6 × 367	4台

ESQUEMA DE MAIZEN N.º 3 - ANTES - PANTERA EQUIPADA DE UN UTIL, EN SU PARTE SUPERIOR, EXISTE UN SUPLEMENTO QUE PESA 67 KG. DESPUES - SE HA REDUCIDO EL PESO DEL COJINO EN 67 KG. ELIMINANDO EL SUPLEMENTO, CON SOLO HACER UN NUEVO REGLAJE.

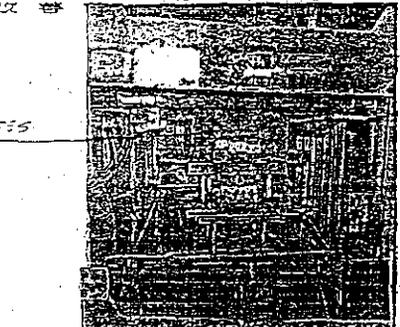
ESQUEMA DE MAIZEN N.º 3 - ANTES - RECTIFICADORA COPIADA CON UN FILTRO DE REFRIGERANTE POR ROLLO DE PAPEL. DESPUES - SE HA ELIMINADO EL FILTRO, EQUIPANDO UN SISTEMA TURBO NEUMATICO. LA DIFERENCIA DE PESO ES DE 167 KG MENOS, SUAVIZANDO EL ESPACIO SOBRE EL DEPOSITO, FACILITANDO LAS REPARACIONES.

1973年 3月 1日

超長	正長	正長	正長	正長	正長	正長
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

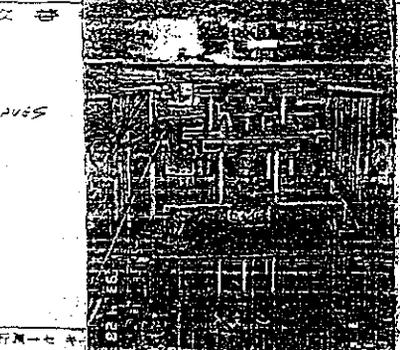
設備名稱: 16132-73000 製造方法: 更新・改造
 対象物重量: 57kg 改造後重量: 57kg
 設備使用台数: 1台 削減重量(%)
 改造前(重量) 改造後(重量)

設備名稱: 16132-73000 製造方法: 更新・改造
 対象物重量: 57kg 改造後重量: 57kg
 設備使用台数: 1台 削減重量(%)
 改造前(重量) 改造後(重量)



説明

16132-73000 改造前
 57kg の荷せを
 為ニラウのストロー上
 エラムヤスプレートに
 エバンチセットプレート
 二に 57kg のホルター
 を使用していた

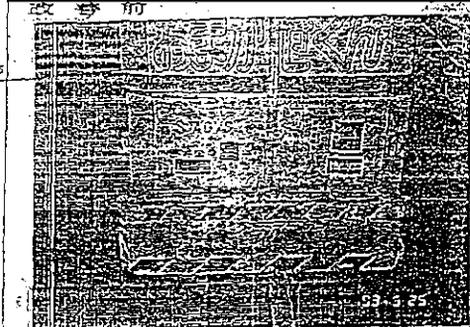


説明

16132-73000 改造前
 57kg の荷せを
 為ニラウのストロー上
 エラムヤスプレートに
 エバンチセットプレート
 二に 57kg のホルター
 を使用していた

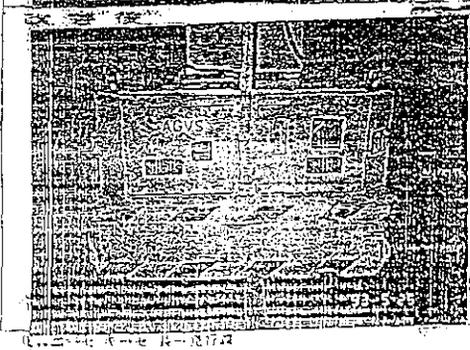
設備名稱: 16132-73000 製造方法: 更新・改造
 対象物重量: 57kg 改造後重量: 57kg
 設備使用台数: 1台 削減重量(%)
 改造前(重量) 改造後(重量)

設備名稱: 16132-73000 製造方法: 更新・改造
 対象物重量: 57kg 改造後重量: 57kg
 設備使用台数: 1台 削減重量(%)
 改造前(重量) 改造後(重量)



説明

16132-73000 改造前
 57kg の荷せを
 為ニラウのストロー上
 エラムヤスプレートに
 エバンチセットプレート
 二に 57kg のホルター
 を使用していた



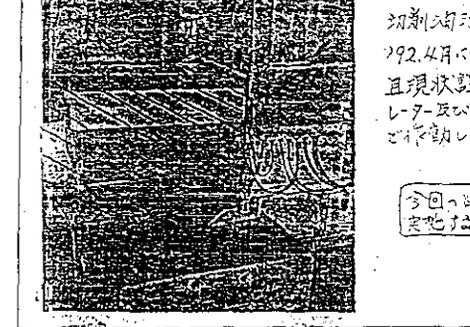
説明

16132-73000 改造前
 57kg の荷せを
 為ニラウのストロー上
 エラムヤスプレートに
 エバンチセットプレート
 二に 57kg のホルター
 を使用していた

設備名稱: 16132-73000 製造方法: 更新・改造
 対象物重量: 57kg 改造後重量: 57kg
 設備使用台数: 1台 削減重量(%)
 改造前(重量) 改造後(重量)

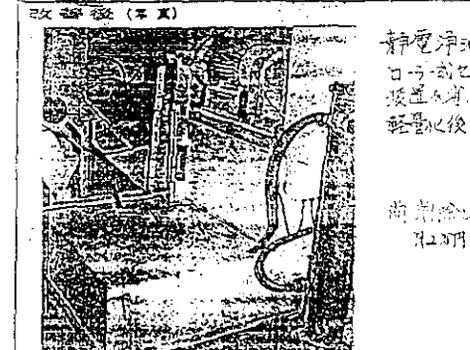
設備名稱: 16132-73000 製造方法: 更新・改造
 対象物重量: 57kg 改造後重量: 57kg
 設備使用台数: 1台 削減重量(%)
 改造前(重量) 改造後(重量)

設備名稱: 16132-73000 製造方法: 更新・改造
 対象物重量: 57kg 改造後重量: 57kg
 設備使用台数: 1台 削減重量(%)
 改造前(重量) 改造後(重量)



説明

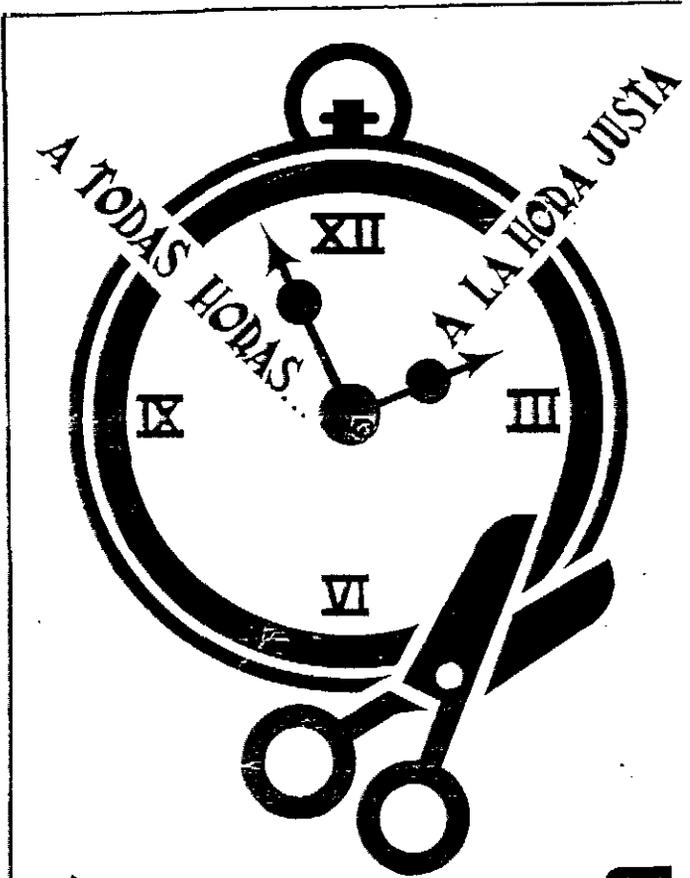
16132-73000 改造前
 57kg の荷せを
 為ニラウのストロー上
 エラムヤスプレートに
 エバンチセットプレート
 二に 57kg のホルター
 を使用していた



説明

16132-73000 改造前
 57kg の荷せを
 為ニラウのストロー上
 エラムヤスプレートに
 エバンチセットプレート
 二に 57kg のホルター
 を使用していた

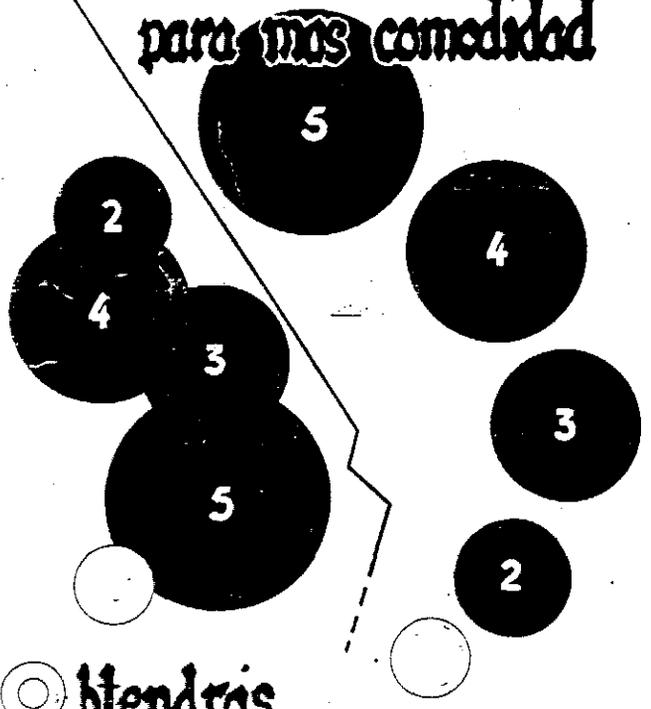
Carteles de tránsito
en los talleres



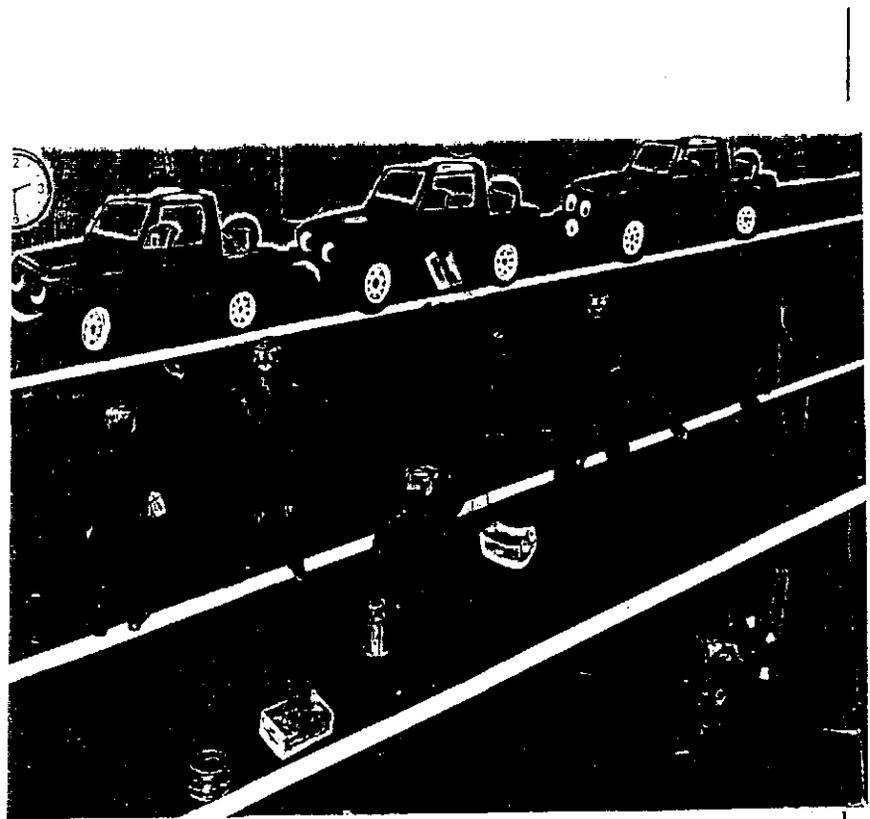
Son nuevos tiempos

Ordena el puesto de trabajo

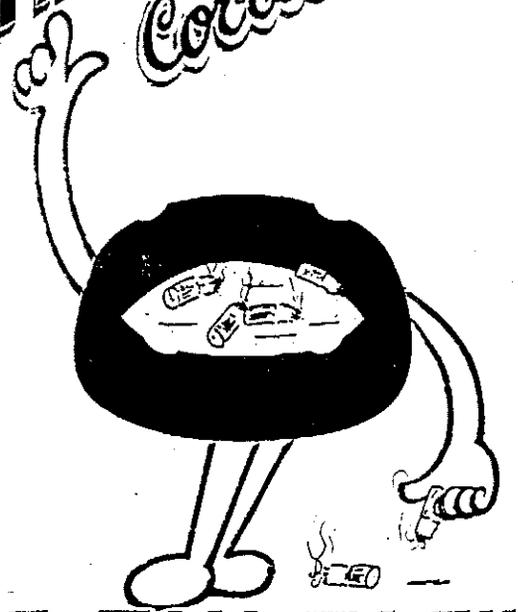
para más comodidad



Obtendrás
productividad y CALIDAD



UTILIZAME
Correctamente



ES TAN FACIL

INSTRUCCIONES SOLDADURA (SAMURAI)

N. HOJA: 0005

FECHA : 19931215

CANTIDAD : 0015

MOD. MONTA.: SM096

MOD. COMER.: S1JSH2

ESPEC.: YH1H331GD2P5321

COLOR CARROCERIA: 15P

LOTE PROD.: 93120119

PAIS: ESPAÑA

T. MOTOR: CARBURACION

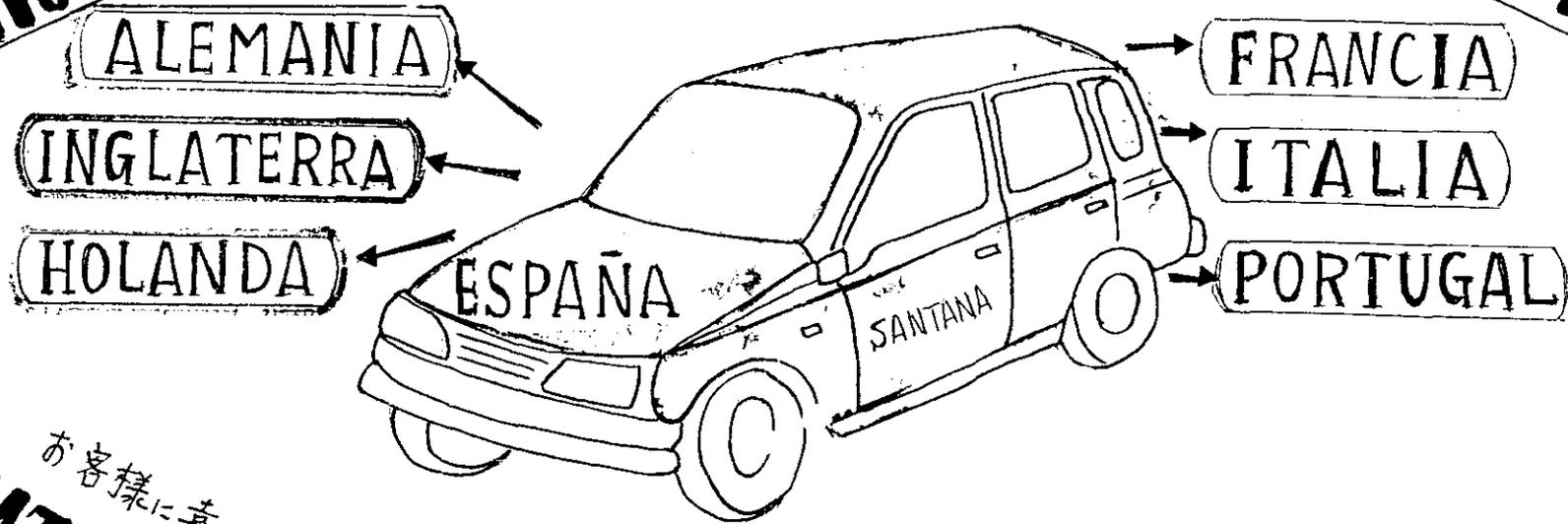
	0	1	2	3	4	5	6
	CATEGORIA		CILINDRADA		TIPO VEHICULO	N. CARROCERIA	
	11		11		SSSS AAAA	3333	777777
	1111		1111		SS SS AA AA	33 33	77
A	11		11		SS AA AA	33	77
	11		11		SSSS AAAAAA	333	77
	11		11		SS AA AA	33	77
	11		11		SS SS AA AA	33 33	77
	111111		111111		SSSS AA AA	3333	77
	JS STANDARD		1000 C.C.		SAMURAI 1000	52900-00000	
	BOCA LLENADO	TIPO CONDUCCION		TIPO DE MOTOR	N. BASTIDOR	ANTENA DE RADIO	
	N N M M	CCCC IIIIII		CCCC AAAA	11 11	N N 0000	
	NN N MM MM	CC CC II		CC CC AA AA	1111 1111	NN N OO OO	
B	N N N M MM M	CC II		CC AA AA	11 11	N N N OO OO	
	N N N M M	CC II		CC AAAAAA	11 11	N N N OO OO	
	N NN M M	CC II		CC AA AA	11 11	N NN OO OO	
	N NN M M	CC CC II		CC CC AA AA	11 11	N NN OO OO	
	N N M M	CCCC IIIIII		CCCC AA AA	111111 111111	N N 0000	
	NORMAL 89209-80300	COND. IZQUIERD		CARBURACION	57000-C-56C11	SIN ANTENA	
	COMPUERTA				ESP. RETROVISOR		
	CCCC EEEEE				LLL IIIIII		
	CC CC EE				LL II		
C	CC EE				LL II		
	CC EEEEE				LL II		
	CC EE				LL II		
	CC CC EE				LL L II		
	CCCC EEEEE				LLLLLL IIIIII		
	51427-00000 EXTRA				LADO IZQUIERDO		
	TORNILLOS AS/CI		SEPARADOR CARGA				
	N N M M		SSSS SSSS				
	NN N MM MM		SS SS SS SS				
	N N N M MM M		SS SS				
D	N N N M M		SSSS SSSS				
	N NN M M		SS SS SS				
	N NN M M		SS SS SS SS				
	N N M M		SSSS SSSS				
	NORMALES		SIN SEPARADOR				

TERMINADOS

Impreso del fundoshi.

修工程には不良を送らない!

¡NO PASAREMOS DEFECTOS AL SIGUIENTE PROCESO!



お客様に喜ばれる品質づくりをしよう!

¡SATISFACEREMOS A CLIENTES CON LA CALIDAD!

SECC. PINTURA SANTANA MOTOR S.A.

27-10-'93
KAWATA

En reciprocidad de los carteles distribuidos en fábrica para motivar al personal, nosotros lanzamos el nuestro para motivar a dirección

LA MEJOR CONTRIBUCION A LA CALIDAD DE NUESTRO PRODUCTO



UN PERSONAL MEJOR PAGADO,
MEJOR TRATADO Y CON
MAS MEDIOS.

SI



NO



S 整理
Seiri

SELECCION DE LO NECESARIO.

Lo no necesario debe eliminarse. Mire a su alrededor y pregunte si realmente es necesario que ciertos objetos estén ahí. Deshágase de lo innecesario.

S 整頓
Seiton

SITUAR CADA OBJETO DE ACUERDO CON UNA LOGICA.

Cada objeto debe tener su lugar más adecuado desde donde pueda ser utilizado con más facilidad. Los de uso frecuente cerca, los de uso ocasional en el centro, lo de poco uso más lejos. Si es necesario ponga etiquetas de identificación.

S 清掃
Seisoo

MANTENER LIMPIO EL PUESTO DE TRABAJO.

Lo mejor es no ensuciar innecesariamente, pero, en cualquier caso, mantener limpio el entorno de cada uno es un signo de calidad humana y de profesionalidad.

S 清潔
Seiketsu

SIGUE SIGNIFICANDO LIMPIEZA.

Tiene un sentido más general. Es la suma de la SELECCION de lo necesario (SEIRI), su ordenación (SEITON) y el interés por la limpieza (SEISOO), todo ello, reiterado cada vez que las circunstancias lo requieran, conducen a mantener las mejores condiciones del puesto de trabajo.

S 躰
Shitsuke

MODALES BIEN DISCIPLINADOS.

Todo el mundo debe ser disciplinado: Las reglas deben respetarse. Al prójimo hay que respetarlo. Un informe o una instrucción deben estar hechos correctamente, pensando y respetando al destinatario. La ropa y el equipo de protección (casco, gafas, zapatos,...) deberán usarse de acuerdo con las normas de seguridad.

BIBLIOGRAFÍA.

- ABEGGLEN, James C., y STALK, George Jr..(1.990). *"Kaisha. La corporación japonesa"*. Plaza & Janés editores, S.A. Barcelona.
- APUNTES tomados por los cursillistas de Santana en los `training` impartidos en Japón por Suzuki sobre la `filosofía de empresa`.
- ARAQUE Jiménez, E. (1.995). *"Los paisajes agrarios de Linares"*. Notas tomadas de la conferencia celebrada en el I.B. Huarte de San Juan de Linares con motivo de Ciclo anual de Geografía, Historia y Patrimonio de Linares.
- ARTILLO González, Julio. (1.994). *"En los cien años de la agrupación socialista de Linares (1.887-1.894)"*. Linares.
- ARRIGHI, Giovanni. (1.975). *"Colonos, campesinos y multinacionales"*. Ed. Alberto Corazón. Madrid.
- BAILEY, P., PARISOTTO, A. y RENSHAW, G..(1.996). *"Las multinacionales y el empleo"*. (La economía global de la década de 1.990). Compilación. Centro de publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- BERICAT Alastuey, E. (Director). *"Linares, una nueva ciudad industrial. Plan económico de futuro"*. Diputación Provincial de Jaén. Mecanografiado e inédito. 1.993.
- BERGGREN, Christian; Björkman, Torsten y Hollander, Ernst. *"Are they unbeatable?.(Report from a field trip to study transplants, the Japanese owned auto plants in North America)*. Royak Ubstutyte of Technology. Departament of Work Science. Stochholm, August 1.991. (Uno de los artículos trata sobre la planta CAMI, como un ejemplo más de los problemas de la implantación de firmas japonesas, en este caso Suzuki, en una empresa norteamericana, General Motor).

- BERGGREN, C.. *"At a new turning point?. (Revisit at CAMI, the GM-Suzuki Joint Venture)*. Kungl Tekniska Högskolan. Royal Institute of Technology. Department of Work Science. May 1.993.

- BIESCAS, J.M. (1.985). *"España bajo la dictadura franquista"*. (1.939-1.975). Lábor. Barcelona.

- BALANCES SOCIALES de la empresa Santana. (1.979-1.993).

- CONVENIOS SINDICALES de la empresa Santana.

- CORIAT, Benjamín. (1.993). *"Pensar al revés"*. Siglo Veintiuno Editores S.A.. Madrid.

- CUESTA Avila, Rafael. (1.996). "Encuadre de la cuestión técnica-étnica y breves apuntes sobre las relaciones entre producto y productor" en *"VII Congreso de Antropología Social"* (Vol. de Antropología del trabajo. Pág. 59). Edición del Instituto Aragonés de Antropología. Universidad de Zaragoza.

- CUESTA Avila, Rafael. (Novembre 1.996). "L'abordatge etnològic a l'empresa multinacional". En *"Revista d'etnologia de Catalunya"*. Núm.9. pág. 28. Edició: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.

- CUESTA Avila, Rafael. (1.994). "Japón en Jaén: Intersección de identidades en un centro de trabajo fabril" (Presentación). pag. 37. En *Anuario Etnológico de Andalucía*. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. Dirección General de Bienes Culturales.

- DEAL, T. *"Las empresas como sistemas culturales"*. Buenos Aires. Schappiré. 1.961.

- DÍAZ, Adenso y KAMAWURA, Yoyoi. (1.994). *"La cultura empresarial japonesa"*. Editorial Civitas S.A.. Madrid. 1ª edición.

- DOCUMENTACIÓN variada sobre la empresa: hojas informativas, boletines informativos para mandos, boletines deportivos, publicaciones referidas a campañas

especiales sobre calidad, orden, limpieza, productividad, competitividad, actas públicas de reuniones, notas o recortes de prensas seleccionados por la propia empresa, revistas periódicas sindicales editadas por cada una de las secciones representativas de la fábrica y facilitadas por las respectivas asociaciones sindicales.

- DOCUMENTO sobre la Iª Asamblea Congresual de la UGT en Santana Motor. Septiembre de 1.993.

- DORE, Ronald. *"Fábrica británica, fábrica japonesa"* (Los orígenes de la diversidad nacional de la relaciones laborales). Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1.989.

- DURST, Ernest. *"Manual del mecánico ajustador"*. (Curso teórico-práctico de capacitación profesional). Monteso Editor. Manuales técnicos modernos. Barcelona. 1.975. 2ª edición española.

- D.V.E., Equipo de economista. *"Curso completo de marketing para empresarios y directivos"*. Ed. De Vecchi S.A.. 1.990.

- ESECA, Informe. Diputación de Jaén. 1.992.

- ERBES-SEGUIN, Sabine y OLLIER, Pierre. *"Sociología del trabajo"*. Ed. Pirámide S.A.. Madrid 1.978.

- ESCRITURA PÚBLICA del Acta de Constitución de la Sociedad Anónima Metalúrgica de Santa Ana, junto con los Estatutos y la relación de los accionistas. Notaría de Victor Manuel Garrido de Palma. En Córdoba a 24 de febrero de 1.955.

- ETKIN, J. y SHVARSTEIN, L., *"Identidad de las organizaciones"*. (Invarianza y cambio). Ed. Paidós. Buenos Aires. 1.989.

- FRANCO Quirós, J. y MORENO Nofuentes, A. (s/d). *"Análisis sociodemográfico de una nueva ciudad andaluza: Linares 1.875-1.900"*. Cámara Oficial de Comercio e

Industria de Jaén, nº 75, pgs. 12-18.

- FRANCO Quirós, J. (1.978). "Linares, de enclave minero a industrial", en "*Cuadernos Geográficos*", Universidad de Granada, nº 8.

- FRANCO Quirós, J.(1.978). "Linares", en la obra colectiva "*Estructura económica de Andalucía*", Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Andalucía.

- FRANCO Quirós, J. (1.975). "Factores del crecimiento urbano de Linares", en "*Boletín de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de la provincia*".

- "*Japón*". (1.990). Salimos Editora S.A. Barcelona.

- FOLLETOS explicativos de Suzuki, editados en inglés, describiendo cada una de sus factorías japonesas (Iwata, Toyokawa, Hamamatsu, Osuka y Kosai).

- INFORME de la Dirección de empresa. "*La huelga de Metalúrgica de Santa Ana S.A.*". Oct.-nov. 1.977).

- GARRIDO González, Luis. (1.985). "*Aproximación a la historia del movimiento obrero en la provincia de Jaén*". Boletín informativo de la Cámara de Comercio de Jaén, nº 37. 1.985.

- GARRIDO González, Luis. (1.990). "*Riqueza y tragedia social. historia de la clase obrera en la provincia de Jaén, 1.820-1.939*". Diputación provincial.

- GUTIERREZ Guzmán, F.. "*La cuestión minera*". Colegio de Ingenieros Técnicos de Minas de Linares.

- LARA, Enrique de. (1.897). Artículo sobre la minería en Linares al final del siglo XIX. Revista "*Industria minera Metalúrgica y Mercantil*", número extraordinario. Pag.37-38.

- LAWRENCE, Paul R. y LORCH J.W.. (1.987). "*La empresa y su entorno*". Ed. Plaza

y Janés. Barcelona.

- LISÓN Tolosana, C.. (1.989). "Economía Ritual", en "*Economía española, cultura y sociedad*". Homenaje a J. Velarde. Ed. Eudema.

- LÓPEZ Villarejo, F.. (1.994). "*Linares durante el sexenio revolucionario*". Diputación Provincial de Jaén. 1.994.

- MANZ. Christian V.. (1.994). Artículo "Historia del todo terreno. Metalúrgica de Santa Ana. Recuerdos de un fiel amigo", en la revista "*Autoverde*", pgs. 64-67.

- MARTOS Morillo, Julián de. (1.993). "*Guía de Linares y su provincia, Jaén. 1.880*". (Facsímil). Editado por el Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos de Minas de Linares. Director Edición Juan Sánchez Caballero.

- MAYO, Elton. (1.972). "*Problemas humanos de una civilización industrial*". Buenos Aires. Ed. Nueva Visión.

- MEMORIA de la empresa, publicadas desde 1.955 hasta 1.981.

- MEMORIA económica de la empresa, publicadas desde 1.975 hasta 1.993.

- MINTZBERG, H.. (1.984). "*La estructura de las organizaciones*". Ed. Ariel S.A., Barcelona.

- MORENO Navarro, Isidoro. (1.990). "*Andalucía. Un pueblo... Linares*". Capítulo correspondiente a una serie televisiva para Canal Sur.

- MORENO Navarro, Isidoro. (1.993). "*Andalucía. Identidad y Cultura*". (*Estudios de Antropología Andaluza*). Cuadernos Andaluces. Editorial Librería Agora. Málaga.

- MORENO Nofuentes, Antonio. (1.987). "*Linares, un pueblo sediento*". Taller de Historia, nº 2, págs.13-22. Mayo de 1.987.

- MORENO Rivilla, A. (1.986). "Linares en los inicios de su esplendor minero", en revista *"Taller de Historia"*, nº 1, Linares, págs. 15-23.

- MORENO Rivilla, A. (1.986). *"Evolución del espacio urbano de Linares. 1.820-1.923"*. Memoria de licenciatura inédita. Universidad de Granada.

- MORENO Rivilla, A. (1.987). "Las repercusiones de la actividad minera en la demografía linarense", en la obra colectiva *"La minería en Linares. 1.860-1.923"*. Diputación Provincial de Jaén y Ayuntamiento de Linares.

- MUÑOZ Dueñas, M.D. (1.979). "Importancia del factor tecnológico en el crecimiento económico del distrito de Linares, 1.850-1.881", en *"Actas del I Congreso de Historia de Andalucía: Andalucía Contemporánea"*, (Siglos XIX y XX). Caja de Ahorros de Córdoba.

- NARANJO de La Garza, E.. (1.886). *"Informe del Ingeniero Jefe de las minas de Linares"*, en Comisión de Reformas Sociales, 1.985, V, pg. 165. Madrid.

- OFICINA de Fomento y Desarrollo de Linares. Datos económicos facilitados por institución local.

- OCDE, Informes de. (1.995). *"Nuevas orientaciones en la organización del trabajo"*. (La dinámica de las relaciones industriales). Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

- OUCHI, William. (1.985). *"Teoría Z"*. (Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés). Ediciones Orbis, S.A. Barcelona.

- PICÓ López, Josep. (1.976). *"Empresario e industrialización. El caso valenciano"*. Ed. Tecnos. Madrid. 1.976.

- POSICIONAMIENTO de Negociación y Futuro de la sección sindical UGT-Santana. Octubre de 1.992.

- RAMÍREZ Plaza, J.M. (1.987). "La vivienda obrera", en la obra colectiva *"La minería en Linares. 1.860-1.923"*. Diputación Provincial de Jaén y Ayuntamiento de Linares.

- RAMÍREZ Plaza, J.M. (1.987). *"Arquitectura ecléctica en Linares en el período 1.875-1.910"*. La edificación doméstica. IV Congreso de Profesores investigadores, Asoc. Hespérides, Montilla.

- RECORTES de prensa de varios diarios, entre los que cabe destacar "Jaén", "Ideal", "El Correo de Andalucía", "El País", "ABC", "5 días", Diario 16", "El Mundo".

- REGLAMENTOS de régimen interior de la empresa.

- REVISTA local *"Cruzada"*. Organo de los Jóvenes de Acción Católica. 39 números. De enero de 1.951 a enero de 1.956.

- REVISTA *"Industria Minera, Metalúrgica y Mercantil"*, art. "La chimenea de la Fundición y desplatación de plomo La Cruz". 1.897.

- REVISTA local *"Linares"*. 95 números. De Julio de 1.951 a Mayo de 1.959.

- REVISTA local *"Oretania"*. Revista de Historia, Arte y Arqueología, editada por el Museo Arqueológico de Linares. 33 números. De enero de 1.959 a enero de 1.969.

- REVISTA local de ciencias sociales *"Taller de historia"*. nº 1. Dic. 1.986, Linares.

- REVISTA de empresa *"Más Allá"*. Publicada en Santana entre 1.956-1.962, con 23 números editados de periodicidad mensual.

- REVISTA de empresa *"Santana"* (II época). Publica entre 1.964-1.971.

- REVISTA de empresa *"En todo terreno"*. Publicada en Santana entre 1.970-1.977, con 39 números.

- REVISTA de empresa "*Santana Noticias*". Publicada a partir de 1.983.

- REVISTA de empresa "*Santana Informa*".

- REVISTA sindical "*La Revista*", de la sección sindical UGT-Santana. Nº 0, Nov. 1.993; Nº 1, En.1.994; Nº 2, En. 1.995.

- REVISTA sindical "*Unidad Obrera*". Revista de CCOO de Linares. Nº 1, 4 (sept.1.976), 5, 10, 11 (feb.1.977), 18 (agosto 1.977), 19, 21,

- REVISTA "*Historia y vida*". (1.993). Extra 68. "Japón". Edita Revista y Vida. Barcelona.

- REVISTA "*Historia 16*". (abr.1.990). Año XV. Nº 168. "El desafío japonés". Madrid.

- RODRÍGUEZ Porras, J.M.. (1.990). "*El factor humano en la empresa*". Ed. Deusto S.A.

- ROSE H.P. (1.875). "*Untrodden Spain and her black country: being sketches of the life and character of the Spaniard of the interior*". London: Samuel Tinsley, II, pgs 155.

- SÁNCHEZ Caballero, Juan. (1.991). "*Las calles de Linares. Su historia y vicisitudes*". Excmo. Ayuntamiento de Linares. 2ª edición.

- SÁNCHEZ Caballero, J. y MARTOS Morillo, J. (1.993). "*Guía de Linares y su provincia, Jaén. 1.880*". Ed. por el Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos de Minas de Linares.

- SÁNCHEZ Martínez, M.. "*Una aproximación al Linares medieval. Siglos XIII-XV*".

- SÁNCHEZ Martínez, M. y SÁNCHEZ Caballero, J.. "*Una villa giennense a mediados del siglo XVI: Linares. Jaén*".

- SANMARTÍN Arce, Ricardo. (1.997). "*Cambio y tradición*". (Historia y modernización en la Comunidad Valenciana). En "Revista de Antropología Social", nº5.
- SANMARTÍN Arce, Ricardo. (1.993). "Igualdades desiguales".(La estructura semántica del discurso político). Publicado en Calvo Buezas, T. y Avila, R. (1.993). "*Identidades, nacionalismos y regiones*". (Comp.). México, Universidad de Guadalajara y U. Complutense de Madrid.
- SANTANA-Motor S.A. (1.995). "*Curso de medida del trabajo*". Formación. Linares. 1.995.
- SIERRA Alvarez, José. (1.994). "'Rough characters'. Mineros, alcohol y violencia en el Linares del siglo XIX". En la revista "*Historia Social*", nº 19, primavera-verano, pgs.77-96.
- SMOLAN, Rick (coord.) y COHEN, David (ed.) "*Un día en la vida de Japón*". (1.991). Reportaje fotográfico. Plaza & Janés Editores. Barcelona.
- SUEIRO, D. y DÍAZ Nosty, B., (1.986). "*Historia del franquismo*", 1 Y 2 vol., Argos Vergara, Barcelona.
- SHEIN, Edgar H.. (1.988). "*La cultura empresarial y el liderazgo*". Ed. Plaza y Janés. Barcelona.
- SUGITA, Kurumi.(Juin 1.991). "Taylorisme: une organisation aux multiples visages culturels". (CNRS-LAU-GEDISST). *Journal des Anthropologues*.
- SUGITA, Kurumi et MAGAUD, Jacques. (1.991). "France-Japon. Un produit, deux facons de faire". Convenbtión d'étude CEE/ADR du 31 Juillet 1.990. Centre d'Etudes de L'Emploi. En *Dossier de Recherche* nº 43.
- SUGITA, Kurumi. "*Ferveurs contemporaines*". (Textes d'anthroplogia urbaina offert à Jacques Gutwirth). Collection connaissance des hommes, dirigée par Jean-Pierre

Warnier. "Une journée d'une ouvrière japonaise: de l'abstrait au concret". Éditions L'Harmattan.

- SUGITA, Kurumi.(1.987). "Un poste ou un pote?".(L'enquête dans l'entreprise). Comité des travaux historiques et scientifiques. Commission d'anthropologie et d'ethnologie françaises. Le regard de l'ethnologue. sous la direction de Jacques Gutwirth et Colette Pétonnet. *Chemins de la Ville. (Enquêtes ethnologiques)*. Laboratoire d'Anthropologie urbana.-CNRS,Paris. Editions du CTHS.

- SUGITA, Kurumi. "Japón. Estrategias industriales y apuestas sociales". Estudios coordinados por Christian Mercier. *Análisis Epistemología Historia económicas*. "Las actividades de pequeños grupos en la industria japonesa". Prensas Universitarias de Lyon.

- SUGITA, Kurumi. (1.989). "El Japón: juego de espejos". En la revista *Sociologie du Travail*, nº 2.

- SUGITA, Kurumi et MAGAUD, Jacques. (1.993). Autres temps-autres lieux. "Le retour des réseaux. Une comparaison franco-japonaise". *Annuaire des mines*.

- THEVENET, Maurice. (1.992). "*Auditoría de la cultura empresarial*". Ediciones Díaz de Santos S.A.. Madrid.

- "*TECNOLOGÍA mecánica*". Biblioteca Profesional E.P.S..Tomo I. Undécima edición. Ed. Librería Salesiana. Barcelona 1.965.

- VARIOS autores: Aron, R.; Dumont, R.; Chatelet,F.; Duverger, M.; Laborit,H.; Lapouge,G.; Lattes, R.; Levison, C.; Maire, E.; Palme, M.; Rocard, M.; Sauvy, A.; Schaeffer, R.; Touraine, A.. "*Preguntas a la sociedad actual*". (Título original: "Quelle crise?. Quelle société?"). (1.972) Prefacio de Roland Barthes. Monte Avila Editores. C.A. Venezuela. Caracas.

- VARIOS autores: Cercós Martínez, J.; Aguirre Baztán, A.; Carrillo Rodríguez, J.L.;

Camps Vivas, R.; Quijano de Aranda, S.D. de; Silva Vázquez, M.; en *"Anthropologica"*. (*Revista de etnopsicología y etnopsiquiatría*). (1.994). Monográfico dedicado a Cultura y Empresa. Nº 15-16, segunda época. Instituto de Antropología de Barcelona.

- VÁZQUEZ, Irene. *"Empresa e individuo"*. (1.989). Ed.Eada Gestión.

- VÍDEOS tomados en la factoría japonesa de Iwata (29, en total, con un metraje de 30 min. cada uno) por técnicos de la Oficina de Métodos y Tiempos de Santana, facilitados por el Departamento de Relaciones Sociales. Fueron grabados en los días 18,19,20 y 21 de mayo de 1.993, en la modalidad tanto de toma fija (sobre un punto concreto) como móvil (sobre un proceso).

- VÍDEO divulgativo realizado por Suzuki. *"Let's go forward together"*, en el que con una duración de 30 minutos, se expone la vida cotidiana en una de sus plantas productivas.

- VÍDEO del proyecto Commett II, de la Confederación sindical de Comisiones Obreras y la Federación del Metal. *"Nueva organización del trabajo en la industria del automóvil"*.