

"JAPÓN EN JAÉN: INTERSECCIÓN DE IDENTIDADES  
EN UN CENTRO DE PRODUCCIÓN FABRIL".

Tesis doctoral de:

Rafael A. Cuesta Avila

# **TESIS DOCTORAL**

## **JAPON EN JAEN : INTERSECCION DE IDENTIDADES EN UN CENTRO DE PRODUCCION FABRIL**

EL DOCTORANDO:

RAFAEL A. CUESTA AVILA

LOS DIRECTORES :

RICARDO SANMARTIN ARCE

ISIDORO MORENO NAVARRO

DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA SOCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIOLOGIA  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

SEPTIEMBRE, 1997

**A Mercedes e Ismael, por el tiempo  
que me prestaron de sus vidas.**

## **PRIMERA PARTE: APROXIMACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA**

### **1. Técnica y étnica: el planteamiento de la cuestión**

- La empresa multinacional como objeto de estudio ..... 1
- El 'área de intersección' ..... 3
- La transformación corporativa y la dimensión étnica  
del cambio ..... 5
- La confusa relación entre técnica y étnica ..... 9

### **2. El método de investigación y las definiciones conceptuales de partida.**

- Cultura corporativa, cultura del trabajo y cultura  
de la empresa o de la dirección ..... 11
- 'Zonas de identidad' ..... 14
- 'Zonas de alteridad' ..... 15

## **SEGUNDA PARTE: LA ACOTACIÓN DE LA REALIDAD ESTUDIADA.**

### **1. Entrada y estancia del antropólogo en la gran empresa.**

- El relato de la experiencia personal como dato ..... 19
- Avatares, vicisitudes e impresiones ..... 21
- La aplicación del método etnográfico en la gran empresa ..... 29

### **2. Premisas básicas de análisis: contextualización e historicidad**

- De la 'Linares minera' a la 'Linares santanera' ..... 39
- El significado de la fábrica para la ciudad ..... 76
- Las identidades laborales del 'santanero' ..... 83
- De la 'Santana del rover' a la 'Santana del suzuki' ..... 93

### **3. Hacia un estudio comparado sobre las causas de las diferencias culturales en el factor humano de trabajo**

- Las comparaciones economicistas ..... 119
- El cálculo de lo heterogéneo ..... 124
- La visión dual sobre una misma realidad económica ..... 131
- El recurso al estereotipo como factor de competitividad ..... 133

# TERCERA PARTE: EL ABORDAJE ETNOLÓGICO A LA EMPRESA MULTINACIONAL. ANÁLISIS DEL PROCESO DE 'SUZUKIRIZACIÓN' DE SANTANA

## 1. Prolegómenos.

- Las dimensiones de los discursos del 'santanero' ..... 137
- El seguimiento de la lógica productiva de la fábrica ..... 143
- El modelo de análisis: del esquema lineal al interactivo ..... 146
- Identificación y evaluación de los puntos críticos del proceso de 'suzukilización' ..... 150

## 2. La introducción de un nuevo producto.

- El paso del rover al suzuki ..... 157
- Las imágenes del producto en el mercado ..... 162
- Conceptualización del trabajo en torno al rover ..... 166
- El valor del rover para el 'santanero' ..... 170

## 3. El cambio en la estructura tecno-organizativa.

- Introducción ..... 174
- Factores limitantes y/o condicionantes:
  - La herencia tecnológica del rover ..... 177
  - La reducida economía de escala ..... 178
  - La dependencia tecnológica ..... 180
  - La limitación a la investigación ..... 183
  - La rémora de los hábitos laborales ..... 185
  - La localización geográfica ..... 187
- Factores cambiantes:
  - La re-informatización de la empresa ..... 189
  - El 'nagare' o producción fluida ..... 193
  - La nueva relación con los proveedores ..... 197
  - La descentralización y desconcentración productiva ..... 201
  - El tránsito del sistema de tecnología mecánica a la automática ..... 202
  - La entrada de la robótica ..... 213
  - El ciclaje multimáquina ..... 217
  - La re-ordenación productiva del espacio ..... 218

- Efectos de la transferencia tecnológica sobre la cultura del trabajo.	
- La nueva relación hombre-máquina	220
- El cambio de los ritmos de trabajo. (Del tiempo manual al tiempo máquina)	224
- El cambio del sistema de primas. (De la potencia a la constancia)	233
- La contracción del tiempo. (Del cronómetro al microelemento)	235
- La nueva concepción del trabajo. (Del 'trabajo- rendimiento' al 'trabajo- productividad')	243
- Los equilibrados de la cadena	246
- Del riesgo a la inversión en seguridad	249

#### **4. La transformación en la forma de re-pensar la producción.**

- Introducción	254
- La 'intelectualización' del santanero	256
- El proceso y el 'atajo' como rutas productivas alternas	264
- La reacción cultural ante el error	272
- La interpretación de la creatividad en dos culturas fabriles. (La iniciativa y el 'kaizen')	278
- La cuadratura del círculo de calidad	297
- La filmación en video del trabajo. La introducción del observatorio benthamiano en la producción	311
- La filosofía de las cinco 'S' y los nuevos hábitos	319
- De la especialización a la polivalencia	332
- De la 'calidad final' a la 'calidad total'	339
- El 'fundoshi' como memoria oficial	344
- La paulatina desaparición del argot santanero	348
- La 'vieja' y la 'nueva' escuela	351
- Del autodidactismo a la formación continua	355
- La problemática sobre la propiedad y la apropiación del conocimiento	358

## **5. Las incidencias en las relaciones socio-laborales.**

- Introduccion .....	365
- El recorte de los servicios sociales prestados por la empresa .....	366
- Los efectos de la automatización en la sociabilidad del taller. ( Los segundos contados´) .....	370
- Las áreas de descanso .....	375
- El equipo de trabajo .....	377
- La colectivización de la producción. (De la prima individual a la prima colectiva) .....	384
- El nuevo estilo del mando intermedio .....	389
- La reconversión de empleados en obreros .....	394
- El fenómeno del absentismo .....	397

## **6. Las alteraciones en la estructura corporativa de la empresa**

- Introducción .....	403
- La entrada de Suzuki en el capital social de la Santana .....	405
- La penetración japonesa en la gestión empresarial .....	413
- El nuevo criterio en la toma de decisiones .....	421
- El derribo de los `tabiques´ y la aparición de las áreas abiertas .....	426
- El ensayo de nuevas fórmulas de integración corporativa .....	432
- La ejemplaridad del mando sobre el subordinado .....	436
- El síndrome de Babel .....	439
- La comunicación horizontal .....	443
- La resistencia sindical al nuevo modelo corporativo .....	446

<b>7. Sistematización y conclusiones .....</b>	<b>464</b>
------------------------------------------------	------------

## **Apéndice fotográfico.**

## **Bibliografía.**

## **PRIMERA PARTE: APROXIMACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA.**

### ***1. Técnica y étnica: el planteamiento de la cuestión.***

#### **La empresa multinacional como objeto de estudio.**

Bajo la homogénea sintaxis económica en la que se estructura la empresa moderna, fundada en el axioma del 'más por menos' (la mayor productividad al menor coste), se sumerge una heterogénea semántica sociocultural llena de formas y modismos que expresan la manera de entender y de ejercer la actividad productiva: ¿cuándo se produce?, ¿cómo?, ¿con qué?, ¿con quién?, ¿en qué orden?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿de que manera?,... Las respuestas a estos adverbios (de tiempo, de modo, de compañía, de orden, de lugar, de cantidad,...) dentro de la empresa la ofrecen cada una de las respectivas culturas corporativas a través de sus propias culturas del trabajo y de empresa. Con ello entramos en el análisis de las axiologías del axioma, en el trasfondo cultural de lo económico. Al fin y al cabo la empresa no es una mera organización económica sino un constructo cultural sobre lo económico, sobre el factor humano de trabajo, sobre las relaciones sociolaborales y sobre la tecnología. Así si todas las empresas se plantean los mismos dilemas e interrogantes las respuestas a dichas cuestiones no son fijas sino múltiples y específicas según sus características internas y externas que se hacen preciso conocer.

En un mundo que se está internacionalizando es interesante estudiar las dinámicas de los intercambios culturales, concretamente en las empresas, en donde se combinan lógicas económicas y lógicas sociales, proponiéndose tomarlas como laboratorios privilegiados para los estudios etnosociológicos. El proceso de multinacionalización de la economía española es importante, e incluso total en el sector automotriz, en un país que ocupa el tercer puesto como productor europeo de vehículos y el quinto del mundo, siendo un sector controlado, gestionado y modelizado por empresas foráneas. En el caso de Andalucía, con una escasa tradición industrial debido a la exigua implantación fabril en la región por motivos históricos, tal vez se ha podido propiciar un desarrollo exógeno en el sector secundario de la economía que ha cubierto este vacío empresarial interno. Los grandes asentamientos industriales han estado protagonizados en buena medida por empresas foráneas (estatales y extranjeras) sin que haya existido un desarrollo endógeno. Por ello cabe pensar que si Andalucía ha contado con una multiplicidad de modelos agropecuarios y de servicios carece sin embargo de una clara orientación industrial autóctona que ha sido paliada en parte con la importación de patrones de dirección ajenos. Se hace pues necesario analizar cómo se adaptan estos modelos laborales sobre el trabajador andaluz.

Cuando una firma multinacional o entidad extraterritorial se asienta e implanta en un

nuevo contexto social lo usual es que se examine meticulosamente el potencial financiero de su nueva filial, su situación en el mercado, su capacidad tecnológica, su red de distribución... Sin embargo sólo en contadas ocasiones se estudian con la debida importancia los aspectos culturales del trabajo como variable relevante de este fenómeno empresarial. No obstante, parece evidente que la cultura es un recurso más que nos permite explicar parte de los aspectos diferenciales de cada corporación, mostrados a través de la particular gestión que se hace de los recursos humanos, de la peculiar estructura de la empresa, de la especificidad de cómo son usados los restantes factores de la misma o de los especiales patrones usados en la selección del personal. El desconocimiento de esta dimensión cultural, aparentemente intangible, puede ser fuente de muchas fricciones entre una dirección alóctona y unos productores autóctonos.

La empresa lejos de ser una isla, se inserta en un continente socio-cultural, que de alguna manera la condiciona y la delimita. Simultáneamente, existe un proceso por el cual la corporación también elabora cultura y modos de percepción a través de unos patrones de socialización concretos. El capital o los recursos humanos tienden a ser 'diseñados' por las organizaciones según unos textos o modelos de definición cultural. Por otro lado, el factor humano de trabajo tampoco es una materia prima fungible y homogénea, sino un producto surgido de un contexto determinado. Existe, pues, un proceso de interpenetración entre entorno y empresa, que tomaremos como área intersticial o de intersección en la que trataremos de examinar cómo se ha producido el encuentro entre una empresa nipona asentada en un entorno andaluz, representando ambas a vectores respectivos de unas culturas específicas que contienen un determinado sistema de referencia, unos parámetros sociales y unos operadores organizacionales, en ciertos puntos chocantes y dispares pero que se encuentran compartiendo un escenario común en la planta industrial de Santana Motor, sita en el municipio giennense de Linares.

Un estudio antropológico sobre empresas multinacionales trasplantadas a suelo local, que no son pocas en términos relativos, en una Andalucía caracterizada tradicionalmente por su escaso tejido industrial, podría decirnos algunas cosas de nosotros mismos, sobre nuestro modo de ser y sentirnos en y ante el trabajo. El encuentro entre dos culturas fabriles diferentes en un mismo centro de producción incita a la comparación con lo 'ajeno' y permite una reflexión antropológica que conduce al re-conocimiento de lo 'propio'. A partir de esta experiencia localizada en una factoría andaluza, podemos recomponer las imágenes que el personal de la misma ha ido creando sobre el 'Otro', y por contraste sobre sí mismo, elaborando un imaginario simbólico, a veces ficticio, siempre subjetivo, pero cuya aceptación colectiva deviene en consecuencias reales y objetivas dentro de la empresa. De hecho, conocer la propia identidad a través de la alteridad ha sido, en definitiva, una de las tareas que ha guiado el camino de la antropología. La noción del Otro pone y opone fronteras a nuestra identidad como grupo a la vez que nos define, diciéndonos como somos. El mundo de la empresa, tan poco abordado por nuestra disciplina, no podía ser una

excepción para ensayar el método comparativo del conocimiento antropológico.

El centro de producción al que hacemos referencia, que hoy posee la denominación social de Santana-Motor Corporation, conocido antes como Land-Rover Santana S.A. y en su origen llamado Metalúrgicas de Santa Ana S.A., es popularmente designado como Santana, sin más calificativos, y sus trabajadores reciben el familiar sobrenombre de `santaneros`, lo cual nos sugiere un primer indicio de una cultura laboral cuajada en torno a una fábrica que fue fundada en 1.955 y que desarrollaría una importante actividad industrial en la provincia de Jaén a partir de aquellas fechas. Fabricantes británicos (Rover Motor Co Limited), franceses (Citroën) y desde hace más de una década, japoneses (Suzuki Motor Co.LTD) han ido modelando a su paso por la factoría infraestructuras, organizaciones y mentalidades. Actualmente la actividad fabril de esta factoría andaluza está centrada en la fabricación de automóviles todoterreno, de cuño japonés.

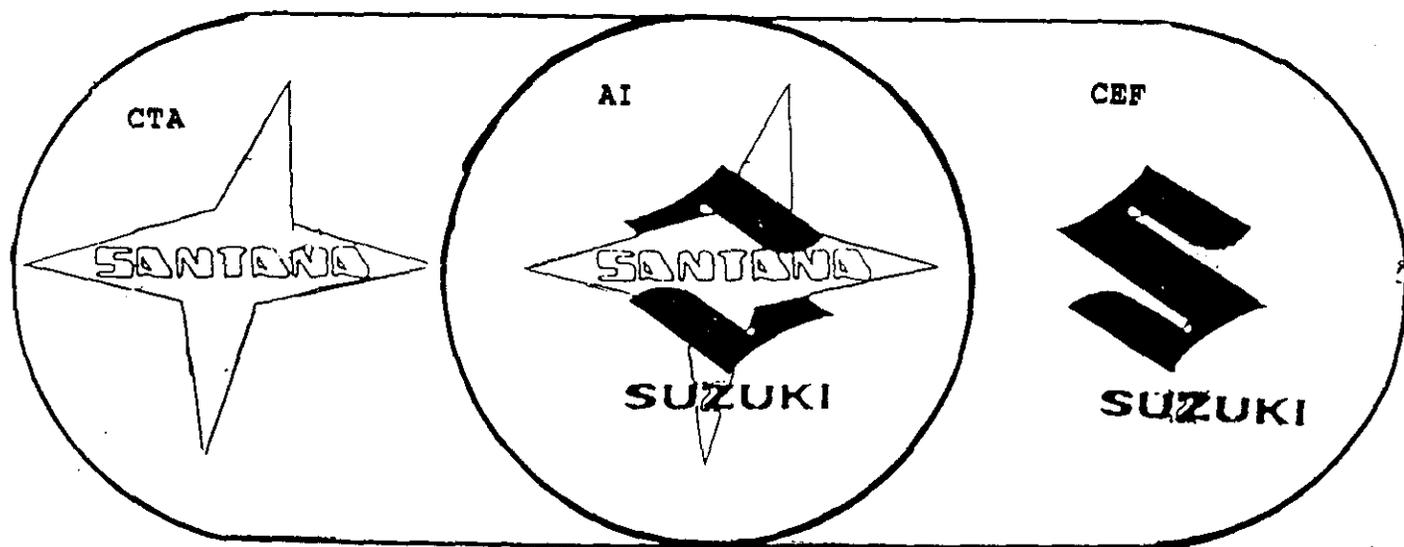
La relación de los japoneses con sus empresas se define de manera diferente a la de los andaluces. Esta relación entre trabajador y corporación depende en gran medida de la cultura recibida. No nacemos con un gen que nos determine un comportamiento hacia el trabajo. El propio éxito empresarial japonés ha sido imputado en parte a ciertos atributos culturales radicados y fermentados en sus islas. Habría que comprobar si estos factores motivacionales y de compromiso o deberes actúan de idéntica manera al aplicarse en otros contextos. Esto plantea la cuestión de hasta qué punto pueden trasplantarse unos modelos empresariales y ergonómicos procedentes de unas matrices socioculturales foráneas a unos entornos ajenos sin provocar tensiones o conflictos con la población autóctona.

La empresa Suzuki-Santana, ubicada en Linares, sirve pues de escenario fabril en donde se ensaya el referido entrecruzamiento entre una variedad de modelos laborales, sociales y culturales que se superponen sobre el mismo centro de producción. Este ambiente híbrido es propicio para el análisis del contraste cultural ya que en él entran en conflicto las diferencias básicas existentes entre lo que podemos definir como dos modelos laborales distintos. Durante su estancia en la factoría andaluza los japoneses han aportado una nueva cultura corporativa basada en modelos laborales y empresariales inéditos, intercalado nuevos métodos de trabajo entre los procedimientos tradicionales e introducido un sistema tecnológico que rompía con los esquemas establecidos. Esto ha provocado unas fricciones que acabaron siendo dolorosas pero que también han servido para que la industria local revise sus valores y prácticas habituales.

### **El `área de intersección`.**

El objeto de este estudio consistirá en examinar desde un enfoque antropológico -

teórico y metodológico- la cuestión de la identidad en una entidad fabril, centrándonos para ello en el 'ÁREA DE INTERSECCIÓN' (AI) resultante del entrecruzamiento de una 'CULTURA DEL TRABAJO AUTÓCTONA' (CTA), gestada en una localidad giennense, y una 'CULTURA EMPRESARIAL FORÁNEA' (CEF), en este caso de procedencia japonesa e implantada en la factoría estudiada.



Esta zona intermedia e híbrida, que traspasa los límites de la mera tangencialidad, comprende una franja densa de valores y comportamientos, siendo ésta un campo abonado para el análisis del contraste cultural, en el que brotan espontáneamente tanto conflictos y contradicciones entre ambas versiones o interpretaciones corporativas con también fértiles intercambios, poniéndose en cuestionamiento conceptos tales como el trabajo, el ocio, los criterios ordenadores de las relaciones sociolaborales o incluso más allá, los principios humanos básicos para cada cultura, valores y anti-valores que se encuentran superpuestos sobre un mismo escenario fabril.

Dentro del 'área de intersección' (AI) de la corporación estudiada, Santana-Motor, trataríamos de detectar en qué zonas se producen fricciones o resistencias y en qué otras asimilaciones o adaptaciones analizando cuáles y por qué se producen para descubrir que premisas básicas comparten, en este caso concreto, Santana y Suzuki, y qué otras las distancian, y de camino tratar de responder a las preguntas que nos conciernen en definitiva: ¿Qué razones culturales llevan a los trabajadores a rechazar el uso de técnicas de gestión foráneas?, ¿de qué forma se han entendido los nuevos métodos de trabajo?, ¿qué sentido tiene para el operario mantener unos hábitos laborales aparentemente improductivos para la dirección japonesa?, ¿cómo interpreta

el `santanero` el concepto de empresa o la noción de productividad de Suzuki?, ¿cuál es la `filosofía` de la calidad que imperaba en Santana y cuál es la que se ha introducido con el nuevo producto?,...en definitiva, ¿qué premisas básicas comparten Santana y Suzuki y que otras las distancian?, o por último, ¿cómo son ellos y cómo son los `santaneros` en el trabajo?

Todas estas interpelaciones nos sugiere un análisis de la relación entre la técnica y la étnica, como problemático binomio que plantea el dilema de lo universal y lo específico, al proponerse la aplicabilidad de idénticos métodos y técnicas de trabajo sobre diferentes identidades étnico-laborales. El `área de intersección` entre Santana y Suzuki implicaba una enorme y acelerada transformación en muchas de las dimensiones cognitivas del `santanero` que en última instancia suponían un cambio en el significado del Hombre y del Trabajo. Frases como `Santana se ha deshumanizado` o `se ha perdido el oficio y la profesionalidad`, expresan la inquietud con la que los propios trabajadores viven y perciben la mudanza de significado de aquellos términos en su fábrica, aspectos éstos de gran calado humano que necesitan de una profunda reflexión a partir de la experiencia directa del trabajo de campo.

Para intentar responder, si acaso a estas preguntas formuladas trataremos de estructurar este juego de identidades entrecruzadas en el mencionado centro de producción. Nos encontramos, por parte de la dirección foránea, con el intento de introducir una `racionalización laboral` sobre una cultura y formas de trabajo ya establecidas y definidas según una orientación autógena.

### **La transformación corporativa y la dimensión étnica del cambio.**

A partir del año de 1.982 se asiste al paso de la tradicional `Santana del Land Rover` a la moderna `Santana del Suzuki`, un acontecimiento que `marca` a la factoría y que se traduce no sólo en un cambio del producto, sino en la forma de producir y en la manera de pensar la producción. De este modo, producto, productor y productividad son `alter-ados`, en gran medida, por los nuevos criterios introducidos por la cuadrícula de la multinacional japonesa sobre cómo actuar, pensar y sentir la empresa.

En relación a estos aspectos, desde el citado año y hasta el momento en que se desarrollaba el presente trabajo de campo, la dirección de Santana, ya desde 1.989 presidida por gestores japoneses, viene queriendo introducir lo que se denomina como un nuevo `espíritu o filosofía de empresa`, basado en un innovador y esperanzador modelo de gestión que inculcase un cambio de actitud en el trabajador. Esta idea puede recogerse en algunos de los distintos documentos de la empresa, de los que se pasan a exponer una muestra:

(Balance Social de la empresa de 1.982): *"Santana se propone comenzar ahora una*

*nueva etapa...con la fabricación de un vehículo todoterreno con licencia de la marca japonesa Suzuki."*

*(Balance Social de 1.983): "Durante el año 1983...se han pretendido infundir ideas integradoras de equipo, de participación, de solidaridad, ...Últimamente se está trabajando intensamente en la concreción para su posterior difusión, del nuevo espíritu de relaciones, recopilación de todas aquellas ideas de adaptación a la época en que vivimos, y de las que entendemos que son imitables y trasplantables de la cultura empresarial japonesa a nuestra realidad actual. Este nuevo espíritu habrá que inculcarse a todo el personal que se incorpore a la nueva Unidad Suzuki para que nazca ya con un estilo y una actitud ante la Empresa y ante el trabajo, que se contagie al resto de la plantilla...Existen fundadas esperanzas de que esta operación sea el germen de la auténtica transformación de aquellas actitudes que no favorecen el progreso de la Empresa".*

*(Balance Social de 1.984): "Ideas actualmente aceptadas por las modernas tendencias de dirección ...modifican sustancialmente las que originaron la industrialización del siglo XIX basada en las teorías de Frederick W. Taylor...Y este 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 norteamericanas".*

*(Balance Social de 1.985): "Se articularán unos Grupos de Mejora de la Eficacia similares a los conocidos 'Círculos de Calidad japoneses'. Inicialmente estos grupos se han constituido de forma voluntaria y espontánea... El principio de la calidad, desarrollado en Japón a partir de los años 50 ha hecho posible llegar al control integrado de la calidad en toda la Empresa japonesa, extendido ya a toda la Nación a final de la década de los 70 y comienzos de los 80, ha permitido al pueblo japonés vencer la crisis del petróleo gracias a su 'desafío por la calidad'... En Santana se impone, a imitación de lo hecho en Japón, el 'desafío por la calidad' con la preocupación personal y colectiva por hacer las cosas bien y a la primera"*

*(Balance Social de 1.986): Tiene lugar en este año el llamado Seminario de Almagro, una jornada de trabajo para la alta Dirección de Santana en dicho Parador Nacional de donde ha de salir el nuevo espíritu (el "espíritu de Almagro") que irradie las nuevas actitudes dentro de la empresa. "En el mundo se está demostrando la eficacia del "modelo japonés". Buscando y logrando acercarse a él, con las debidas adaptaciones, puede ser la mejor forma de salir de la crisis".*

*(Balance Social de 1.987): "Se trabaja en un cambio de actitud de los trabajadores para aumentar la productividad... (siendo preciso) una actitud positiva de participación".*

*"Se precisa un profundo cambio de actitud...con la aportación...y participación del personal dejando a un lado las actitudes negativas, pasivas, de indiferencia, que minan*

*y socavan el espíritu de equipo, el deseo de superación,..."*

*(Balance Social de 1.988): "Con Suzuki seguimos manteniendo un completo entendimiento, tanto en la política de modelos como en la colaboración para conseguir la competitividad necesaria, aportando sus tecnologías y métodos de dirección, que tienen una eficacia bien probada".*

*(Balance Social de 1.989): "Como una forma de participación espontánea del personal en la organización y ejecución del trabajo se implantó en la empresa el sistema japonés de mejora de la eficacia conocido con el nombre de kaizen"*

*(Balance Social de 1.990): "La participación y la colaboración del personal han dejado de ser una idea, un sueño. En la actualidad es un hecho".*

...Y así podríamos continuar citando y recitando el ideal de modelo corporativo que intentaba implantar la dirección de Santana, orientada hacia una cultura de empresa determinada, sin más connotaciones que la de la mera búsqueda de la eficacia en la gestión. En este discurso emitido desde la dirección cabría subrayar una constante insistencia en actitudes más que en tecnología, siendo ello indicativo del papel del factor humano como elemento principal dentro de la empresa.

Frente a éste discurso emitido desde la dirección se contrapone una réplica divergente manifestada desde la inmensa mayoría de los trabajadores ('santaneros') y actores sociales locales argumentando que los japoneses quieren imponer a los trabajadores un sometimiento a unas determinadas formas de trabajo, expresadas por los propios agentes de la manera que sigue,:

*"Suzuki quiere implantar en Linares técnicas de fabricación y producción propias del Japón"; "Suzuki-Santana quiere aplicar el modelo laboral nipón de entrega total a la empresa en la factoría de Linares"; "La dirección se propone trasplantar en Andalucía el modelo japonés de trabajo y entrega compulsiva a la empresa"; "Los japoneses han venido a Santana a ensayar sus métodos de producción con nosotros"; "Suzuki quiere implantar el modelo japonés de trabajo duro y compulsivo en la empresa"; "Santana ha servido de conejillo de indias para introducir el método de trabajo japonés"; "El modelo japonés no es trasladable ni a Santana ni a este país"; "No nos pueden meter con un calzador la filosofía oriental"; "Quieren imponer un sometimiento de los trabajadores a su propia filosofía"; "No está en el ánimo ni en la cultura de los trabajadores de Santana el admitir imposiciones por muy apremiantes que puedan plantearse los motivos que la justifique"; "No podemos cambiar nuestros hábitos. Con todos estos cambios nos sentimos agobiados, acosados"; "En Linares somos andaluces, no japoneses"; "Acabaremos por trabajar en japonés con acento andaluz"; "No nos pueden niponizar cuando nosotros no somos como ellos"; "Jaén no es Japón"; "El secreto de los japoneses es que trabajan más. Nosotros no estamos mentalizados como ellos: siempre estamos esperando que lleguen las vacaciones y los japoneses*

*no. Yo estoy bien así, no quiero ser japonés"; "Lo que realmente pretende la dirección es trasladar a Jaén el sistema de trabajo de los japoneses o el de los países del tercer mundo con los que trabajan y en los que no hay casi derechos laborales"; "Los japoneses quieren hacer de Santana una planta de ensamblaje para vendernos los componentes desde el Japón"; "No podemos convertirnos en ciudadanos de segunda por culpa de los japoneses"; "Este sistema japonés es un fracaso y no resulta humano"; "Ya no es ésta (Santana) una empresa a la medida del hombre, se ha deshumanizado"; "Que Felipe (González) aplique las técnicas japonesas en sus bonsais";...*

Estas elocuentes expresiones de crítica a la dirección de la empresa, en las que se denuncia el empeño de Suzuki por imponer modelos de conducta laborales reflejo de un cierto imperialismo japonés, fueron recogidas bien a través de los medios de difusión locales o de boca de los propios actores implicados en el contexto de un cierre patronal por suspensión de pagos llevado a efecto en febrero de 1.994, como reacción de protesta a la maniobra de la dirección japonesa. No obstante no se trata de expresiones infladas por la dramática coyuntura empresarial sino que ya formaban parte de los discursos cotidianos latentes de los `santaneros` en la propia fábrica desde años atrás y ahora manifestados públicamente al exterior adoptando la forma de síntomas de un síndrome de `suzukización` de la fábrica. Esta heterogénea y dispersa muestra recoge un espectro de ideas que van desde el nivel técnico al humano, pasando por la modelización productiva, hasta la filosofía y la cultura. Todo este proceso escalar es expresivo de la multiplicidad de frentes en los que se percibe la diferencia. El cambio no sólo afecta a un mayor sentimiento de `agobio`, o a la posible pérdida de los derechos laborales, sino que atañe a los aspectos más básicos y primarios tales como la propia concepción del Hombre y a sus manifestaciones sociales.

Si procedemos a continuación a extractar la síntesis de ambos discursos (CEF y CTA) podemos extraer la conclusión de que lo que la dirección identifica como `modernización` de unas relaciones de producción consideradas anacrónicas y desfasadas, el trabajador lo traduce como `niponización` de estas relaciones dentro de la empresa. Se interpreta así `modernizar y racionalizar la producción` por `trabajar a la japonesa`, y desde este punto de vista asistimos a un corrimiento del plano productivo hacia el plano étnico.

*"La dirección pretende la japonización de la empresa, según sistemas japoneses experimentados por Suzuki... Para la supervivencia de Santana se impone una profunda transformación para formar parte del conjunto productivo de Suzuki. Para ello la dirección va a iniciar un estudio y a proceder a su implantación paulatina, pidiendo `la más amplia colaboración`".(La Hoja, nº 0. Boletín informativo IU-CA Linares. Febrero 1.989).*

Términos como `japonización` o `niponización` de las relaciones de producción son

utilizados con frecuencia por los trabajadores en la factoría de Santana para aludir a una mudanza en las formas productivas aliñada o impregnada de elemento étnicos ex-céntricos. A los ojos de los operarios andaluces si bien Suzuki representa una metonimia empresarial del aparato productivo japonés, expresa también la metáfora oriental de su sistema de trabajo. No obstante, me parece más correcto utilizar el término `suzukización`, tal y como lo emplean algunos `santaneros`, ya que en nuestro estudio analizamos la cultura de una empresa japonesa concreta, Suzuki Motor Corporation, y no la cultura japonesa de la empresa en general, una cuestión más amplia y teórica que sobrepasa ampliamente nuestras intenciones. También eludimos el término `niponización` porque no se ha tratado de aplicar tanto un modo de vida japonés como una forma de trabajo de una empresa japonesa. La presencia de Suzuki en Santana a modo de experiencia de intersección, por muy tangencial que pudiera parecer, ha bastado para propiciar una reflexión dentro de la fábrica andaluza sirviéndonos de pretexto o contrapunto para estudiar cómo es el `santanero` y sus formas de hacer, pensar y sentir el trabajo. Por ello, nuestro interés estará más, si se nos permite la expresión, en ejercer de `santanólogo` que de `niponólogo`. En este aspecto la cuestión que nos ocupará el presente análisis será la de indagar y explicar las razones de las asimilaciones y/o resistencias ante los nuevos métodos de trabajo introducidos en las dependencias de Santana por Suzuki.

### **La confusa relación entre técnica y étnica.**

Todo lo referido nos lleva, como siempre, a entender que el sentido de la realidad, su comprensión, depende en última instancia de la posición que ocupan los actores en un sistema de referencia de valores, cuyos significados, como vemos pueden ser contrapuestos y contradictorios.

Entre ambos modelos de empresa, el propuesto por la directiva japonesa y el representado por los operarios andaluces, median valores, prioridades y preferencias. Entramos en el capítulo de las axiologías y de los criterios que establecen juicios distintivos sobre la manera `correcta` de proceder ante cualquier tarea productiva. Se hace evidente que estas actitudes responden a los antecedentes históricos de la fábrica, al entorno que la rodea, a los sistemas de trabajo que fueron introducidos a lo largo de su trayectoria, a la tecnología productiva incorporada, a la procedencia, edad y género de los trabajadores y directivos, al tipo de producto que se realiza,... que aglutinados en un centro de producción concreto, han dado ocasión a que se estampen unos comportamientos laborales típicos o hábitos peculiares, calificados por los operarios como `la manera más eficaz de trabajar teniendo en cuenta los medios existentes`, que puede no coincidir con `la mejor forma de actuar` prevista por la dirección.

Para el `santanero`, bajo esas palabras que anuncian una pretendida democracia

fabril (participación, colaboración, espíritu de equipo, integración, comunicación,...) se enmascaran o se esconden nuevas formas de sobretrabajo y superválía:

*"Bajo pretexto de modernidad y aplicación de nuevos modelos, se agrede a derechos básicos alcanzados durante muchos años de lucha del movimiento obrero en Linares".*

O Bien:

*"Se ha luchado mucho en este pueblo por el obrero y por las mejoras, pero como esto siga así vamos a terminar trabajando de sol a sol y por la comida".*

*"No permitiremos que los derechos laborales conquistados sufran un retroceso ya que afirmar que somos europeos configura un proceso no sólo económico sino social".*

*"Aquí nos han querido vender el mito del trabajador japonés. Al empresario español le ha convenido meter esa mentalidad para tener un personal obediente y disciplinado y eso a la larga está machacando a los trabajadores".*

*"La dirección japonesa ha tratado de promover en los trabajadores un cierto compromiso y colaboración, pero no se les da una verdadera participación, ni eso tenemos claro que sirva para que el trabajador pueda aportar más creatividad y desarrollarse. Esta estrategia no está teniendo gran aceptación entre los trabajadores".*

*"El avance tecnológico y competitivo ha de hacerse simultáneo con el avance social".*

Desde esta visión resultaría equívoco inferir una `humanización del trabajo´ en las técnicas de gestión introducidas por Suzuki en Santana, ya que bajo el uso de un pretendido lenguaje democrático se escondería una sublimación del trabajo deshumanizado que iría en contra de los derechos laborales adquiridos en los últimos años. De esta manera lo que es `humano´ para los japoneses de Suzuki no lo es para los trabajadores de Santana. El enfrentamiento técnico sobre el modo de trabajo, el mejor y el peor, deviene en un enfrentamiento moral, lo bueno y lo malo.

Al margen del impacto de las nuevas técnicas y modelos de gestión introducidos durante la era Suzuki, el discurso de los actores se enmarca, pues, dentro de coordenadas de valores, planteándose la correlación entre medios-fines, que propiciará la aparición de una discusión sobre la identidad laboral. La cuestión entonces a tratar se sitúa en averiguar cómo y por qué los trabajadores han interpretado las innovaciones introducidas en la fábrica durante la última década, un campo jugoso y extensísimo en el que valdría la pena profundizar.

## 2. El método de investigación y las definiciones conceptuales de partida.

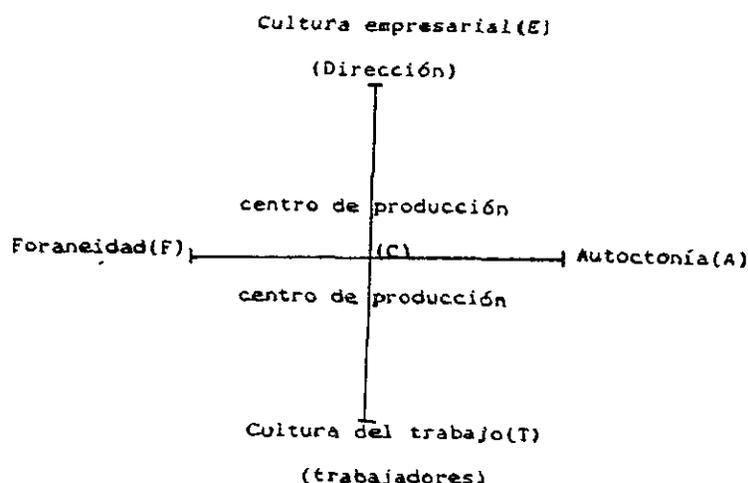
### Cultura corporativa, cultura del trabajo, cultura de la empresa o dirección.

Planteado el problema a examinar, procederemos a la acotación del marco y de las unidades de estudio a través de un enfoque estructural

El diseño de investigación que a continuación se describe plantea poner de relieve aquellas estructuras morfoestáticas de la identidad que subyacen en cualquier proceso de interpenetración cultural de estas características, en este caso entre dos tradiciones industriales distintas y distantes pero yuxtapuestas en un centro de producción fabril. En los casos de multinacionalización de una firma industrial, o en la fusión/absorción entre dos entidades de crédito o en la traslación de una empresa dentro de un territorio nacional, se asiste siempre a un contraste cultural de variada magnitud provocado por una pluralidad o densidad de criterios concentrados en una unidad espacial.

Procederemos en primer lugar a la acotación del marco de estudio elaborando para ello una clasificación cuatripartita de los términos o unidades incluidos en el siguiente esquema de análisis, de manera que nos proporcione una visualización analítica, sinóptica y comprensiva de los elementos que entran en juego en la investigación, así como la de mostrar la posibilidad de articulación entre todos ellos.

LINARES



Desde este enfoque estructural y dialéctico trazaremos un eje de coordenadas en el que cruzaremos dos variables dicotómicas que comprenden cuatro grandes puntos de vista sobre la empresa:

- sobre la ordenada (longitud) representaremos la variable 'CULTURA CORPORATIVA' (CC) delimitada por dos grandes categorías: la 'cultura empresarial'

(CE) y la 'cultura del trabajo' (CT).

Por CT entendemos la orientación simbólica y cognitiva adquirida por un colectivo ocupacional autorreferencial (con conciencia de identidad laboral), transmitida por la experiencia compartida y consuetudinaria de una práctica laboral cotidiana, definida por unos determinados procesos productivos que conforman ese quehacer.

Esta experiencia común fabrica todo un catálogo de conocimientos, creencias, convicciones, valores, hábitos, actitudes, representaciones mentales, presunciones básicas,... que informan al trabajador sobre cómo debe concebir, estructurar, ejercitar y resolver las relaciones productivas entre sujetos (trabajador-trabajador, trabajador-mando, trabajador-cliente) y objetos (trabajador-medios de producción, sean instrumentos de trabajo, apero, utillaje, herramientas, utensilios, máquinas y trabajador-material de producción, sea materia prima o elaborada).

Por otra parte, la CE comprende todo un conjunto de principios, normas, criterios, estrategias simbólico-cognitivas que plantean un diseño de las relaciones productivas en función de un determinado modelo de empresa, que informa al gestor cómo debe modelar sus recursos para optimizarlos. De esta manera, los recursos humanos estarán definidos desde la dirección en función de unos patrones de selección o formación, integración, promoción, retribución, procesos de trabajo determinados desde la oficina de métodos,...

Y es que, como venimos observando, debajo de toda teoría de la organización y de toda praxis directiva subyace una idea sobre la naturaleza humana, una concepción determinada sobre los contenidos y las formas de las relaciones sociales, una noción concreta del trabajo y el ocio, sobre el orden y el caos, sobre el logro y el error,...que conviene escrutarse.

La 'cultura de la corporación' será la resultante de ambas fuerzas. Obviamente toda CT aspira a un modelo de empresa conforme a su manera específica de entender el trabajo (a través por ejemplo de organizaciones gremiales o de estrategias sindicales) y a su vez toda CE tiende a diseñar un modo de trabajo que se ajuste a su modelo de empresa (a través por ejemplo de sus métodos y técnicas de gestión). No comparto por tanto la visión globalizadora y totalizadora que suele dársele, sobre todo en textos norteamericanos y japoneses, al término 'cultura de la empresa', dado que con ello se cae en la sinécdoque de confundir el todo con las partes, en vez de considerarla como un componente de la corporación. Lo contrario supondría legitimar una parte u ocultar la existencia de la otra, la 'cultura del trabajo', que puede o no coincidir con aquella.

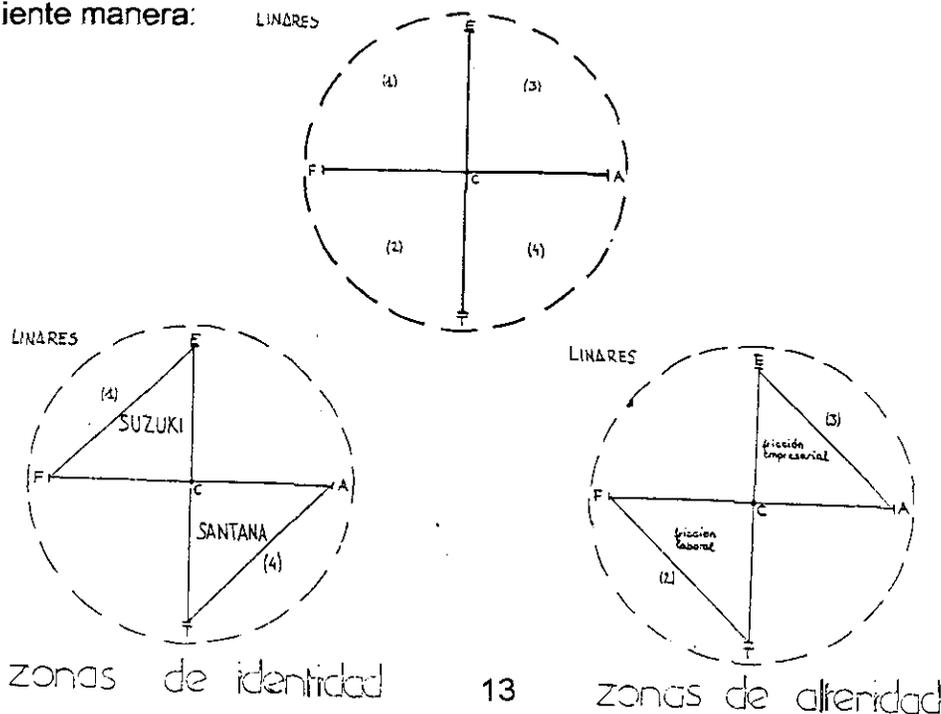
Cuando la dirección procede de una tradición cultural distinta, con unas premisas y convicciones diferentes respecto a lo divino y lo humano puede existir el riesgo de un choque entre esta cultura de empresa foránea y la cultura del trabajo autóctona sobre la que se aplica, con sus peculiares axiomas axiológicos. Pero de la misma forma es

un hecho constatado que la hibridación o el entrecruzamiento cultural impulsa en ocasiones la creatividad de los grupos en contacto y en un caso de estas característica pudiera también propiciar un enriquecimiento de las culturas laborales respectivas.

- Sobre la abscisa (latitud) simbolizaremos la variable 'ETNICIDAD', comprendida por las categorías de la 'foraneidad' y la 'autoctonía', una variable introducida en una empresa de carácter multinacional como la que estudiamos. El concepto de 'foraneidad', referido a lo que es o viene de fuera del lugar, lo ajeno, lo extraño, lo aplicaremos desde el punto de vista de los 'santaneros', al grupo de técnicos y directivos de nacionalidad japonesa que tuvieron relación con la fábrica o filial española. Por 'autoctonía', como sinónimo de lo local, nos referiremos al colectivo de trabajadores españoles, los lugareños o nativos, que ocupan un puesto de trabajo en la fábrica de automóviles linarense.

Evidentemente, el esquema propuesto no es sino eso, una mera figuración estilizada que trata de dar cuenta de una realidad compleja, que desde luego es mucho más rica que el modelo. Entre los vértices extremos reseñados existe lógicamente un *continuum* que puede desmultiplicarse en tantas subcategorías como se quiera hasta llegar si se desea a un solipsismo que al final no explique nada. No obstante conviene aclarar que las categorías enunciadas pueden desagregarse en subcategorías que serán utilizadas cuando sean pertinentes. Así la 'autoctonía' puede descomponerse en 'santaneros linarenses', 'santaneros residentes' y en 'santaneros pendulares' (que van y vienen a la fábrica desde los pueblos adyacentes); la 'foraneidad' en extranjeros establecidos o fluctuantes, nacionales o internacionales; la 'cultura empresarial' en consejero delegado, directores generales, directores de división o directores de departamento; la 'cultura del trabajo' por oficios, categorías o sindicación.

Cada uno de los cuadrantes delimitados por los vértices enunciados nos describen un mapa de áreas de estudio con distintos relieves axiológicos que pueden definirse de la siguiente manera:



## **`Zonas de identidad`.**

Las áreas (1) y (4) formarán cada una lo que llamaremos "ZONAS DE IDENTIDAD" (ZI).

La primera de ellas se encuentra acotada por el triángulo EFC y contiene lo que designamos como la cultura empresarial (E), foránea (F), establecida en el centro de producción(C). El examen de este área debería concentrarse sobre los aspectos que han conformado la identidad empresarial de la hasta ahora dirección, de procedencia japonesa, Suzuki Motor Co. LD., antes Suzuki Loom Work, levantada en 1.909 como una fábrica de telares, para evolucionar, siguiendo una pauta o tendencia nacional de la industria japonesa, hacia el sector automotriz. Sería interesante remontarse a la fundación e historia de la firma, hitos, operadores organizacionales, paradigmas ergonómicos y tecnológicos, símbolos, consignas, señas, himnos de la corporación matriz,... tratando de responder a la siguiente pregunta general: ¿Cómo se define Suzuki como empresa?. No obstante, debido a falta de espacio, a la escasa documentación recogida sobre la firma japonesa, y sobre todo a lo poco que podría aportar a nuestro estudio hemos obviado este estudio, puesto que lo que no interrogamos, a fin de cuentas es cómo se define Santana como empresa, con Suzuki.

La segunda área de identidad, enmarcada por los vértices TAC comprende a la cultura del trabajo autóctona radicada en el centro fabril. Para buscar las claves de su identidad nos retrotraeremos a las raíces de esta planta industrial linarense elaborando una biografía o intra-historia que abarcará desde la primitiva Metalúrgica de Santa Ana S.A., fundada a mediados de los años 50, hasta principio de la década de los 80, momento en el que se incorpora Suzuki. Estudiaremos la figura del `santanero` como expresión de una identidad laboral derivada de una determinada cultura del trabajo. Extraeremos, también, los criterios tradicionales de reclutamiento, retribución, socialización, promoción,...que han ido marcando la trayectoria de la fábrica durante este intervalo. Metalúrgicas de Santa Ana S.A., hoy Santana-Motor, nace como empresa andaluza fundada a principios de 1.955 a instancias del Plan Jaén y con el objetivo de producir maquinaria agrícola. La empresa llega a consolidarse como una de las más emblemáticas del sector de la automoción. y concretamente en el segmento de los todo-terrenos, un mercado que durante cierto tiempo monopolizó, contando con el apoyo financiero y tecnológico de la compañía Land Rover y posteriormente de Suzuki. Durante casi esto cuarenta años de existencia en Santana se han cristalizado unos hábitos, costumbres, valores y comportamientos, una manera de entender el trabajo fabril, una forma de elaborar el producto, las relaciones socio-laborales,...en definitiva, la cristalización de una cultura del trabajo que en ciertos aspectos la dirección ha tratado de licuar y sublimar con la intención de dotar de flexibilidad a la empresa. Trataremos con todo ello, en definitiva, de entresacar aquellas claves que han ido definiendo la identidad de Santana a lo largo del tiempo. Recabamos esta base de datos de fuentes documentales y orales de los propios trabajadores. En un

afán de que sean los actores quienes relaten la historia de su compañía a través de sus vivencias se trata de que el investigador sea quien marque los tiempos y pautas de esta polifonía o coral de voces componiendo, mientras las sigue con su oído, el texto del libreto histórico a interpretar. Nos ocuparemos del origen y desarrollo de esta emblemática planta industrial convertida en viga maestra y principal motor de la economía de la ciudad linarense y de toda su comarca. Metalúrgicas de Santa Ana S.A. nació indisolublemente ligada a las vicisitudes de una localidad que pasó de ser un núcleo minero para reconvertirse en un privilegiado centro industrial de la provincia de Jaén. En torno a esta única factoría de automoción andaluza se ha tejido toda una tupida trama industrial de empresas auxiliares y de complementos.

Ambas empresas con formaciones distintas en el tiempo y distantes en el espacio, con "biografías" o desarrollos particulares, con criterios y valores específicos, con hábitos y conductas diferenciadas, convergen, no obstante, a partir de 1.982 sobre un eje común enclavado en una factoría de la ciudad de Linares. Comienza a partir de estos momentos una política desde la Dirección que tratará de unificar los parámetros tecnológicos, mentales, comportamentales, sociolaborales, ... por los que deben regirse el producto, la producción y la productividad, para tratar de alcanzar unos niveles de competitividad que permitieran, primero la supervivencia y segundo la rentabilidad de la empresa.

La estrategia que se persigue con esta reconstrucción histórica de empresas no es otra que la de establecer un contraste cultural entre ambas tradiciones fabriles a fin de comparar sus respectivas formas de afrontar la producción desde distintos anclajes valorativos, dado que lo que nos interesa no es tanto lo que se fabrica como la manera de fabricar en cada una de ellas, y que consecuencias se derivan de ello.

### **‘Zonas de alteridad’.**

Las áreas (2) y (3) conforman lo que llamaremos "ZONAS DE ALTERIDAD" (ZA) y son el resultado del cruce o superposición entre las identidades expuestas. Tiene lugar aquí el encuentro con el 'Otro', el alter, y en consecuencia el contraste Suzuki-Santana en donde se pone de relieve el fenómeno de lo diferencial.

La primera zona de alteridad, coincidente con el área de intersección (AI), que apuntábamos más arriba, se encuentra delimitada por el triángulo TFC, un espacio espeso en donde hierven complejas fricciones étnico-laborales. En los últimos doce años, el 'santanero' ha tenido que pasar por el trance de cambiar lo conocido por lo desconocido, un tránsito que ha planteado no pocas resistencias. Será esta región de encrucijada entre los nuevos valores y las viejas actitudes, la parcela en donde la investigación pondrá el mayor acento. Se abordará, de este modo, la cuestión relativa a la importación de innovadoras fórmulas o algoritmos de diseño foráneos aplicados

en la factoría andaluza, para ordenar las relaciones productivas y sociolaborales, en base a un nuevo paradigma industrial, un paradigma que plantea un amplio catálogo axiológico. `Participación`, `implicación`, `colaboración`, `integración`, `compromiso`, `entrega`, `aportación`, `lealtad`, `espíritu de equipo`, `flexibilidad`, `calidad`,... componen un vasto espectro de valores-guía materializados o plasmados a través de un repertorio de métodos y técnicas de gestión incorporadas en Santana por Suzuki representados por el `kaizen`, el círculo de calidad, el `ringi`, las técnicas de grupo, el autocontrol de la calidad, la polivalencia, el `kanban`, la automatización creciente de los procesos, el reajuste de las categorías laborales, las nuevas relaciones entre trabajador y mando, el `fundoshi`, la topología cultural, la aplicación de las 5 "S" (seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke), el papel de los sindicatos dentro de la empresa, el MTM o técnica de filmación del trabajo, el `komitate`, las primas colectivas, primas de productividad al 130%,... Estas nuevas técnicas y formas de trabajo transmiten aquellos valores que deben aparecer imprimidos a lo largo del proceso productivo en el resultado final, que no es otro que el nuevo producto.

Evidentemente los valores expuestos y sus materializaciones o plasmaciones técnicas, fines y medios, no representan conceptos ni instrumentos universales y atemporales, sino que son modelados, esculpidos o tallados por decantación espacio-temporal, por la geografía y por la historia, por experiencias colectivas específicas, por estructuras sociales concretas o por tradiciones culturales particulares. Así como el valor de la `violencia` tiene valencias distintas para un jainista hindú, la condenación, que para un nacionalista irlandés, la liberación, los valores catalogados pueden ser decodificados de diferente manera según se trate de un operario de Suzuki que para su homólogo en Santana. Cualquier signifiante siempre es polisémico, posee múltiples significados mediatizados por la cultura que los rellena de distintos contenidos de valores. El proceso de aceptación de un elemento de otra sociedad suele entrañar cambios en sus significados, forma, uso y función. De esta manera, lo que en la planta matriz de Iwata (Japón) se interpreta como "integración", en su filial de Santana tal vez pueda traducirse como `entreguismo`, o la `participación` por `explotación`, o la `calidad` por `cantidad`,... En definitiva, lo que se tratará de indagar en esta zona de alteridad es qué lectura ha realizado el `santanero` sobre el nuevo texto ergonómico desde su propio contexto a partir de la entrada de Suzuki en la factoría linarense en 1.982. Obtendremos así una nueva banda o placa axiológica en negativo que nos retrate la actitud con la que el trabajador interpreta los valores foráneos. De este modo, la alteridad étnica no se encuentra tanto al nivel de la mera producción técnica como en el de la re-producción del sistema de trabajo de la firma japonesa en Santana. *"Pero estos sistemas, no es posible su traslado mimético a Santana Motor. Es necesario su adaptación a la idiosincracia, cultura y sociología de nuestra empresa, y sobre todo es necesaria su negociación con los sindicatos y el comité de empresa. La aplicación de estos sistemas de forma unilateral por la dirección de la empresa puede suponer incluso un cambio drástico en las condiciones de trabajo, limitando los derechos legales de los representantes de los trabajadores".* (Informe de UGT-Santana). Trataremos de estudiar la aplicación de estos conceptos foráneos en la fábrica, ya que una cosa es

ver el mecanismo idílico y otra observar su funcionamiento real, analizar como opera en la realidad.

Reproduzco a continuación un extracto de la 4ª parte del contenido del "Informe general de la III Asamblea de la SSE (Sección Sindical de Empresa) de CCOO en Land Rover Santana, S.A.", publicado en Linares al 15 de septiembre de 1.991:

#### *"4. Cambio en el accionariado de Santana.*

*...A pesar de que en diferentes ocasiones los japoneses (de Suzuki) han manifestado que no se pretende cambiar de una manera general las formas ni la mentalidad de los españoles (santaneros), lo cierto es que continuamente se está intentando implantar más claramente la filosofía japonesa de trabajo. Ya empezamos a padecer algunos aspectos de sus sistemas organizativos: Modificación constante de los métodos de trabajo, con el único objetivo de producir más con menos personal; introducción de formas japonesas (Círculos de calidad, análisis de valor, kaizen,...). Estas nuevas introducciones actúan principalmente sobre dos elementos: el técnico y el humano. Es decir, por un lado se actúa sobre la máquina, la herramienta o el útil "modificándolo o renovándolo": nueva maquinaria (centro de mecanizado, células flexibles,...), mejor saturación de las máquinas (triples turnos), renovación del utillaje anticuado, nuevas instalaciones,... Por otro lado se actúa sobre el trabajador con: nuevos ciclos, nuevos cronometrajes, más flexibilidad, más movilidad, se busca una mayor cualificación del trabajador (formación). Si los sistemas organizativos y los técnicos han avanzado y siguen haciéndolo a pasos agigantados, no avanzan menos los métodos para conseguir un mayor rendimiento del trabajador utilizando los más diversos métodos, tanto técnicos con psicológicos a través de los llamados círculos de calidad, calidad O, análisis del valor, productividad global,... todo ello encaminado a que el trabajador se corresponsabilice de una actuación concreta junto con la Dirección de la Empresa. Es muy importante en esta nueva filosofía hacer que el trabajador crea que es parte trascendente de la empresa y que incide decisivamente en la organización y en la perspectivas de futuro de la misma... Todos estos cambios van a suponer y ya están suponiendo una nueva filosofía en la organización del trabajador y en las formas de actuar. Todo ello debe motivar que estemos muy atentos a todos estos cambios para ir dando respuestas y alternativas a las nuevas formas organizativas y de concepción diferente de la empresa que se nos avecinan".*

La segunda zona de alteridad aparece demarcada por la cuña AEC y nos remite a la problemática relación entre culturas directivas con patrones empresariales o lógicas económicas distintas, responsable de no pocas fricciones con las lógicas sociales y laborales autóctonas. En este sentido las relaciones entre gestores y trabajadores alcanzan un punto de inflexión a partir de 1.982, cuando se pasa de una empresa orientada a lo social, tal y como lo planteaba la dirección tradicional: "(Santana es) una comunidad creada para producir bienes con destino a la comunidad, en calidad y precio razonables, con un beneficio suficiente que permita su continuidad y el desarrollo de

*sus hombres*", para tomar una reorientación en donde predominan los sagrados objetivos de la productividad y la competitividad por encima de cualquier otro valor, tal y como proponía la nueva dirección japonesa. Este cambio en la lectura del significado de la empresa realizada por culturas empresariales distintas, será pues otro de los puntos tocados en la investigación cuando analicemos el cambio en el esquema organizativo de la empresa.

## SEGUNDA PARTE: LA ACOTACIÓN DE LA REALIDAD ESTUDIADA.

### **1. *Entrada y estancia del antropólogo en la gran empresa.***

#### **El relato de la experiencia personal como dato.**

El estudio de la empresa y de su entorno está enfocado metodológicamente a la luz del trabajo de campo, sustentado en la estrategia etnográfica de la observación participante y en la convivencia prolongada con los actores implicados en la investigación, durante una estancia próxima a los veinticuatro meses. La inmersión del investigador en la realidad estudiada es la premisa fundamental del quehacer antropológico.

El objetivo, y el reto a la vez de esta investigación de campo, consiste no en elaborar un estudio `sobre la empresa`, como lo son aquellos análisis de gabinetes realizados por encima o desde fuera de la unidad productiva componiendo un libro de libros basado en datos financieros, económicos, ergonómicos... correlacionados mediante el uso en algunos casos de la encuesta y la estadística, sino en practicar un estudio `en la empresa`, desde dentro, ejercido a través de un recorrido interno que de pie a realizar un análisis sobre la vida cotidiana con el que componer una síntesis de la realidad directa de la unidad productiva. Por ello la antropología, como disciplina etno-social, tiene competencia para decir cosas relevantes acerca del mundo empresarial y laboral, cuestión que no es exclusiva de la cuadratura de los balances ni del redondeo de las cuenta de resultados, que desde eruditos modelos teóricos observan la empresa desde fuera, en las gradas del conocimiento.

Las características culturales de la corporación son, por decirlo de alguna manera, `invisibles` para la empresa, que acostumbrada a ellas por el devenir cotidiano las considera normales o `habituales`. El investigador social, al venir desde fuera es más sensible a todas las diferencias, que no siempre se perciben con claridad desde el interior, pudiendo ubicarse en una posición estratégica para llevar a cabo este tipo de estudio ya que de otro modo, primero, estaría contaminado por una forma interna de ver las cosas, y segundo, puede gozar de una libertad de movimiento, que no posee, por ejemplo el Departamento de Recursos Humanos o el Comité de Empresa, al no estar vinculado ni identificado formalmente a ninguna de las partes, ni a la dirección ni a los sindicatos. Esta independencia del investigador de cara a los diferentes protagonistas de la empresa pretende introducir una objetividad en el planteamiento de la investigación al permitirle ejercer su labor de una forma más libre y autónoma, sin los obstáculos internos que se interponen en la comunicación diaria de la empresa. Por otra parte, se debe dejar claro que no nos interesaba en absoluto toda aquella información que pudiera ser considerada como reservada por la dirección o los sindicatos.

En un trabajo de este tipo, en donde es fundamental el contacto con los actores y la experiencia sobre el terreno de estudio, la figura del investigador cobra una especial relevancia dentro de la investigación por lo que es necesario establecer aunque sea tan sólo de pasada una mínima explicación acerca de la intervención realizada por el antropólogo durante el desarrollo de su trabajo. Hay quienes en sus monografías eluden este episodio personal en la experiencia de campo, excluyendo al sujeto investigador la realidad investigada u objeto de examen, al creer que ello restaría credibilidad al análisis negándole unos visos de objetividad y neutralidad científica quedando la presencia del investigador diluida en los sujetos investigados. Frente a esta opinión se puede pensar que el dar cabida al investigador en el estudio enriquece los datos del lector, dando vida a la propia investigación, a la par de ser un material didáctico para aquellos a quienes pudiera interesar el tema cuando se plantean un trabajo de campo de esta índole, o quizás para compararlo con el que han realizado. Las circunstancias que rodean al análisis tampoco son inócuas, ni repetibles, como puede ocurrir en el laboratorio del físico, sino que de alguna manera intervienen en el desarrollo de la propia investigación introduciendo contingencias e imponderables.

La entrada del investigador dentro del recinto fabril de Santana como condición suficiente para llevar a efecto la investigación reclamaba de la concurrencia de varias condiciones necesarias sin las cuales el intento hubiera sido en vano. En primer lugar fueron precisas unas credenciales "oficiales" para permitir el acceso a las instalaciones y dependencias de la factoría. Estos avales de apoyo, personales e institucionales, fueron correctamente facilitados por los tutores de la presente tesis doctoral desde sus cargos de catedráticos en la Universidad Complutense y la Universidad de Sevilla, por el Servicio de Investigación y Difusión del Patrimonio Histórico y por la Dirección General de Bienes Culturales de la Consejería de la Junta de Andalucía. En segundo lugar se hizo imprescindible elaborar un informe claro y conciso a la dirección y sindicatos explicando el motivo de la investigación y exponiendo aquellas actuaciones que se aspiraban a realizar. Durante la estancia en la fábrica se entregarían otros documentos descriptivos del trabajo. En tercer lugar fue necesario armarse de paciencia, que como diría un profesor es la esencia de la ciencia, para encajar repetidas negativas a la entrada de "ojos indiscretos" al recinto fabril e insistir de nuevo sin dar la sensación de ser un pelmazo recalcitrante. Esta manera de afrontar una situación de fuerte desgaste personal sin perder la esperanza de acceder al campo de estudio fue bastante positiva ya que de la primera negativa rotunda se pasó a un sí condicional en un período de prueba y a la posterior aceptación plena de la investigación. Tampoco me faltaron alientos desde Madrid y Sevilla en donde se me sugería que no había que tener prisas. El trabajo de campo es inevitablemente lento, pero esa misma lentitud es condición de su seguridad. No obstante el beneplácito o permiso de la dirección a la entrada del investigador es una condición necesaria aunque no suficiente, que la otorgarán los propios trabajadores que son quienes proporcionan el conocimiento directo. En cuarto lugar y ya dentro de la fábrica se hace necesario un encaje del investigador con los actores implicados en la investigación, un ajuste del que hay que ser consciente de que nunca se efectuará plenamente.

Algunos mirarán al investigador como un intruso (llegando a veces a imaginarlo como el psicólogo de empresa o un espía de la dirección o un enviado de la Administración) aunque el tiempo permitirá ir limando estas razonables asperezas. Respecto a ello recibí bastantes buenos consejos de los trabajadores: *"trata de alternar poco con los jefes de taller ya que ésto crearía un recelo lógico entre los trabajadores"* o *"intenta arrimarte todo lo que puedas a sindicalista o miembros del comité, especialmente a los del sindicato mayoritario pero sin rechazar por eso a los de otros sindicatos. Trata de acompañarte de ellos para provocar menos recelos"*, aunque he de decir que tampoco los seguí al pie de la letra. De cualquier forma es temerario y poco prudente para la investigación entrar en un taller sin conocer absolutamente a nadie y es conveniente hacerlo de la mano de sindicalistas que den confianza a los trabajadores sobre la identidad de esa persona que se pasa el tiempo observando y preguntando en los talleres. En quinto lugar se hace necesario garantizar la confidencialidad de la información, con el mayor recato, evitando desvelar la fuente de una información. Se queda mal con quien lo ha dicho y deja una mala impresión a quien se lo comenta, dando poca confianza. Lo mejor es recurrir a la fórmula del *"no recuerdo ahora mismo quien me lo ha dicho"*. Tampoco hay que enredarse ni entretenerse en trapicheos y entresijos personales, que son tierras yermas para el antropólogo y sólo traen problemas que afectan a la imagen del investigador y al objetivo de su trabajo. Con los actores hay que ser claro y diáfano ya que de lo que se trata es de que todos sepan lo que se está planteando en la investigación, informando sin misterios antes de que el rumor envenenado de equívocos lo haga por nosotros. Y ante todo honradez y honestidad en el trabajo de campo con los informantes. No hay que mentir jamás. En sexto lugar es necesario un compromiso con la dirección y los sindicatos, que fueron quienes nos proporcionaron las llaves para entrar en los talleres, de remitirles los resultados obtenidos.

### **Avatares, vicisitudes e impresiones.**

Una vez planteada la cuestión de la manera más simple, centrada el estudio monográfico de un caso de asentamiento de una entidad económica extra-territorial (matriz extranjera) y sus consecuencias a diversos niveles en una fábrica local (filial nacional), la primera labor que ocupó nuestro interés fue la de seleccionar un centro de trabajo en el cual estudiar el tema a tratar, aspecto en el que el asesoramiento por parte de los directores de tesis fue determinante. Tras algunos sondeos se pensó en el centro fabril de Linares en donde podía examinarse en desarrollo la cuestión que se pretendía analizar.

Desde el primer momento fue de gran utilidad abrir un diario de campo en donde transcribir el transcurrir cotidiano vertiendo en él de una manera sistemática (cronológica y temática) toda clase de datos recibidos y percibidos por el investigador, a la vez que nos servía de "barómetro" personal para medir nuestro estado de ánimo

diario. Con el tiempo se comenzaría a abrir una clasificadora en donde ordenar y organizar el material que iba siendo recogido de las distintas fuentes a la manera de una red trenzada lo más finamente posible para atrapar los datos pertinentes. La elaboración de esta clasificadora temática permitiría inventariar o catalogar los hechos observados para relacionarlos luego entre sí y permitirnos por último entresacar su estructura interna básica.

Mientras se llegó a localizar el objeto de estudio apropiado para la investigación se hicieron numerosas e indiscriminadas lecturas que sirvieran de documentación de apoyo sobre temas relacionados con la empresa, fueran del contenido que fueran aunque poco a poco se van seleccionando y afinando en función de nuestro propio interés. La primera labor a realizar en el trabajo de campo estaría encaminada hacia la tarea de familiarizarnos con todo tipo de literatura existente sobre el problema expuesto y sobre la unidad espacial en donde se asienta, buscando para ello desde la consulta de los estudios geográficos, históricos y socioeconómicos, hasta las obras puramente literarias, si las hubiera.

Simultáneamente, se acometieron las primeras avanzadillas al lugar de estudio durante estancias cortas e intermitentes que permitieron establecer los primeros contactos. Varias tareas ocuparon la labor en esta primera etapa de contacto con la realidad estudiada, concretamente sobre el municipio que albergaba a la fábrica, entre ellas la recogida de datos concretos de fuentes no orales mediante la simple observación y compilación documental (planos, fotografías, censos y padrones de población, fuentes de archivo,...) o el seguimiento parcial de los acontecimientos locales a través de los medios de comunicación (prensa, radio, televisión) o conversaciones informales mantenidas con personas vinculadas a ellos sobre la factoría, en un momento en el que circunstancialmente el centro de producción atravesaba una importante crisis económica que conduciría pocos meses después al enfrentamiento directo entre la dirección japonesa y los trabajadores nativos. La abundante información secundaria recogida en los medios de difusión me proporcionaron afortunadamente una serie de datos, fechas, números en editoriales, artículos de opinión, cartas de lectores, que constituyeron un excelente punto de partida y contribuyeron a formarme una rápida visión sobre diversos aspectos de la vida social y laboral de la localidad, y si bien no trababan sino tangencialmente el objeto de la investigación me ofrecían una primera aproximación a esta realidad.

Casualmente la financiación de esta investigación por la Consejería de Andalucía, concedida en febrero de 1.994, vino a coincidir fatídicamente con la súbita suspensión de pagos de la Empresa declarada el 17 de dicho mes, y el posterior cierre y bloqueo de la misma durante un dilatado lapso de tiempo que finalizaba con el Plan de Viabilidad de la Junta de Andalucía propuesto en el mes de mayo y puesto definitivamente en práctica a principios de septiembre.

Uno de los primeros escollos que planteaba un trabajo de campo de estas

características era la problemática cuestión de la introducción del investigador en una gran empresa industrial, aun si cabe más complicado si ésta se encontraba cerrada. Este intento de acercamiento coincidió, como se ha hecho referencia, con un momento de grave crisis en esta emblemática factoría provocada por una suspensión de pagos presentada por la directiva japonesa a los 11 meses de haberse aceptado un laudo arbitral, presentado por la Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía como plan de supervivencia para los años 1.993-95, que había sido incumplido en la letra pequeña o "flecós" a desarrollar sobre las cuestiones importantes. La normalidad de la factoría se vio así bruscamente interrumpida. Roto cualquier entendimiento entre la dirección japonesa y los sindicatos se entra en un período de excepcionalidad vivido con gran angustia por parte de los actores, locales y foráneos, al tiempo que se produce una desestructuración de las relaciones jerárquicas internas de la empresa. Todos son iguales, 'santaneros', nadie es más que nadie. No obstante el peso reivindicativo lo protagonizan los "monos azules" que representan a una cultura del trabajo concreta dentro de la factoría.

En esta situación de manifiesta anormalidad se hicieron impracticables cubrir los primeros objetivos básicos planteados sobre el papel del proyecto de investigación, aconsejando una prudente demora en espera de la normalización de la empresa o bien acometer una reestructuración procediendo a un cambio de orden en los objetivos a cubrir en el plan trazado.

En estas circunstancias críticas la entrada del antropólogo perdía el protagonismo y la reactividad inicial que todo trabajo de campo suele provocar en sus comienzos al interferir en la sintonía cotidiana de los actores, quedando diluida en el denso y tenso contenido de los acontecimientos diarios. Esto permitía observar como emergían a flote cuestiones que en circunstancias ordinarias hubieran quedado veladas o enterradas en un substrato más profundo que habrían alargado considerablemente el trabajo de campo. Y es que existen datos que no son fáciles de extraer si no aparecen en una situación de conflicto.

Intentando aprovechar esta coyuntura de oportunidad para la investigación realicé numerosas catas en forma de charlas espontáneas y entrevistas no estructuradas con distintos trabajadores con el fin de recoger opiniones y reflexiones, en algunos casos muy sesgadas por la carga emocional con la que se vivía el cierre patronal de la empresa, otras más reales o ajustadas a lo que podríamos llamar como creíble, aunque no por ello tenía necesariamente que coincidir con lo real, algo que habría que pulirse a lo largo del trabajo de campo. Todas las opiniones trataban de aportar las claves personales de las raíces de los problemas.

Se fue así confeccionando un amplio espectro o banda de criterios, propuestas, resoluciones, proporcionados bien a título personal o bien en representación de ciertos grupos de interés. Este abanico de criterios recogido, fue siendo depurado y contrastado en el transcurso del trabajo de campo a medida que las relaciones

laborales se han ido enfriando y parecían retornar a sus cauces anteriores. Así si trabajadores diferentes me describían en distintas ocasiones un mismo hecho, éste pasaba a ser incorporado al estudio, y aun sin aceptarlo o sin rechazarlo como dato válido se intentaba profundizar sobre ello a partir del contraste con otros informantes, verificado por la prueba de la repetición sistemática de los testimonios ofrecidos, para proceder por último a la comprobación de la observación directa en los talleres, en una fase posterior. Las actitudes y los hechos referidos por los actores han de ser convalidados, no por meras declaraciones, sino por la observación de un comportamiento continuado. Si al principio, cuando todo lo desconocemos y todo merece ser escuchado, se trataba de mantener charlas de contenido libre, dejando hablar a los actores sin cortapisas, paulatinamente la acumulación de un banco de datos cada vez mayor y más fiable permitía elaborar ya entrevistas más estructuradas y en profundidad, y así de manera sucesiva elaborar nuevos diálogos en un proceso de continua redefinición del objeto de estudio.

Por otra parte el vacío en la dirección durante estos meses y las posteriores mudanzas en los cargos, junto a la silenciosa salida de los japoneses que ya no volverían salvo para visitas puntuales a la factoría, impidieron acceder a los cauces reglamentarios cuando éstos no existían. Durante este período de `interregno` se produjo tanto una carencia de legalidad (asunto técnico que se dirimía en las correspondientes instancias jurídicas de la Magistratura de Trabajo) como de legitimidad ( asunto éste moral que se debatía en la calle y en los medios de comunicación) por cualquiera de las partes implicadas sobre la fábrica. La "entrada" en la empresa en estas condiciones traumáticas y afectada por un cierre patronal no podía ser otra que a través de mi presentación a los dirigentes sindicales y a aquellos trabajadores que aleatoria y amablemente se prestaban a ser entrevistados, si bien a medida que el conflicto se alargaba y extendía tendían a ser más cautos con personas `extrañas` que pululaban en torno a los núcleos de reunión de `santaneros`, un amplio colectivo en el que todos al menos se reconocían visualmente.

Prácticamente el pueblo entero, santaneros y linarenses, se echó a la calle y estuvo constantemente movilizado durante cerca de tres meses a través principalmente de acciones de protesta espontáneas, multitudinarias y muy participativas que disparaban una y otra vez las estadísticas de las concentraciones públicas de protesta en la provincia, ejerciendo medidas de presión en un punto de comunicación tan neurálgico como Linares, mediante la utilización de un repertorio de acciones violentas y simbólicas, con emblemas y consignas cargados de significados locales y supralocales, efectuados a través de diversos cortes de la autopista N-IV que provocaron retenciones de tráfico de varios kilómetros, cortes de vías férreas en la estación Linares-Baeza con los consiguientes retrasos del transporte ferrocarril, instalación de casetas de feria de loneta prestadas por el Ayuntamiento en cada una de las puertas de la fábrica para ejercer desde ellas un bloqueo permanente de veinticuatro horas en tres turnos rotativos (de 06-14 h., 14-22 h., 22-06 h.) hasta que durase el conflicto impidiendo la salida para la venta de los vehículos fabricados, encierros en el Ayuntamiento, recogida de firmas para presentar un escrito de

protesta ante la embajada japonesa (se obtuvieron más de 16.000 firmas), quema simbólica de la bandera japonesa delante de la fábrica, manifestaciones desde la fábrica hasta el ayuntamiento encabezada por líderes sindicales y políticos tanto locales como regionales, alquiler de flotillas de autobuses para el desplazamientos de protesta a Madrid y Sevilla como centros fácticos de poder, consignas coreadas al unísono por cientos de gargantas en las manifestaciones públicas que resumían el contenido del conflicto en aquellas poblaciones en donde se efectuaba la protesta ("2.400, ni uno menos", "Si no nos conocéis, somos de Linares", "Linares, unido, jamás será vencido", "Luego dirán que somos cinco o seis", "Suzuki chantajista, Chaves entreguista", "Suzuki miserable, gobierno responsable", "Un bote, dos botes, japonés el que no bote", "Con este gobierno vamos de culo", "Linares es un infierno, por culpa del gobierno", "Los van a votar, los van a votar su puta madre", "Dónde se esconde Rosa Conde" (portavoz del gobierno nacida en Linares), "Felipe andaluz, traidor del sur", "No tenemos prisa, estamos sin trabajo", "Esto es, lucha obrera", "Trabajo sí, paro no", "Si esto no se arregla, guerra, guerra, guerra", "Si esto no se apaña, caña, caña, caña", "Ese ojo lo vais a pagar" (en alusión al ojo extirpado por un trabajador con motivo de una carga policial), "ojo por ojo, diente por diente", "No son policía, son hijos de puta", "Somos de Linares y no terroristas",...), encierros y concentraciones de estudiantes, caceroladas de mujeres `santaneras` que constituyen una coordinadora, concentraciones de jubilados que marchaban desde el hogar del pensionista al ayuntamiento, ruidosas caravanas de vehículos con banderas andaluzas que recorren la comarca de Linares para reclamar la solidaridad de los habitantes del entorno sumándose a las manifestaciones, cadena humana de niños unidos de las manos a modo de hilo conductor entre el monumento al minero a la puerta de Santana para transmitir a la factoría las energías necesarias del pasado y las esperanzas precisas para el futuro, macro-conciertos con artistas andaluces comprometidos con la causa, cordón humano rodeando la fábrica con gesto simbólico de un abrazo o un lazo para que el empleo creado en este punto de la ciudad no se marchara, utilización de actos locales de relevancia (como el torneo internacional de ajedrez) como lanzadera reivindicativa a los medios informativos, recorrido de un vía crucis convocado por la Pastoral Obrera y las parroquias linarenses por las calles del pueblo hasta llegar a fábrica al que acuden más de 6.000 personas en absoluto silencio portando velas encabezadas por un cristo crucificado que se colocaba finalmente delante de la entrada de la factoría (pese algunas resistencias de un sector de trabajadores), salida de la iglesia de la imagen del patrón de la población de Guarromán (San Isidro), de donde proceden 35 `santaneros`, con motivo de la romería local ataviado con la chaquetilla de trabajo de Santana, reparto gratuito de chapas y pegatinas por el comité de empresa con la leyenda: "Por el empleo y la industria en Linares y la comarca. ¡Santana en lucha!", distribución de lazos verdes para la solapa de quienes prestaban su apoyo a los trabajadores, colocación en la mayoría de los balcones de la ciudad de un gran lazo verde, caravanas de vehículos Land-Rover por la autovía, escenas surrealistas aunque cargadas de buena voluntad como la "porra" de 40.000 pesetas recaudadas por los vendedores de cupones de la ONCE para adquirir un número del sorteo de ese día para paliar la situación de las familias de los trabajadores en caso

de que los boletos resultasen premiados, composición de una pieza musical por el director de la Banda de Música de Linares titulada "Malos Vientos" para denunciar expresamente la situación de crisis industrial por la que atraviesa la ciudad de Linares, cierres de los comercios y bares en fechas señaladas como gesto de solidaridad, reparto callejero de octavillas, apertura de una cuenta corriente en un banco local para depositar en ella todos las donaciones de ayuda económica recibida destinada al comité de empresa para sufragar gastos (donativos voluntarios enviados de todas partes de Andalucía, recaudaciones de partidos de fútbol amistosos, de bailes de sevillanas, taquillas de teatros,...) inscribiendo en una pizarra a todas las personas o instituciones donantes con la cantidad enviada por pequeña que fuere, comunicados de apoyos de múltiples asociaciones, colaboración gratuita de empresas publicitadas en carteles bajo los toldos de las casetas ("M.B., empresa de mensajería ha puesto al servicio de Santana sus servicios de fax, copistería,...", "Toldos S. confecciona las pancartas de protesta colocadas en la fábrica", "la fábrica harinera M.P. financió algunos autobuses que viajaron al Sevilla y Madrid", "El hipermercado J. repartió sopa y café en las gélidas noches de guardia", "el ayuntamiento pedáneo de Linares-Baeza aportó leña para que los trabajadores se calentaran mientras hacían guardia ante las puertas de la factoría",...), y otras múltiples fórmulas de protestas más o menos imaginativas. En el fondo, de lo que se trataba, era de llevar a la práctica el concepto de movilización permanente para que la fábrica no dejara de ser una noticia diaria porque *"en el momento en que los medios de comunicación dejen de hablar de Santana deja de existir el problema"*. El conflicto atravesó varias fases acumulativas que convivían simultáneamente cuyas dimensiones acabaron por mezclarse y enredarse unas con otras. De comenzar siendo un problema estrictamente laboral que repercutía sobre un colectivo concreto de trabajadores conocidos como `santaneros`, devino en una cuestión de índole social sumándose entonces la población linarense y comarcal, para convertirse posteriormente en un asunto político que enfrentaba a los distintos partidos locales y andaluces, adoptando por último una problemática de orden público, cuando intervienen las fuerzas policiales solicitadas por el gobernador civil de Jaén ante la imparable movilización de un pueblo.

La penetración en estas condiciones de anormalidad local precisaba de una implicación física en los actos colectivos celebrados por los `santaneros` a lo largo de los cien días de conflicto, a través de una observación participante, en manifestaciones, mítines, sentadas, carreras en cargas policiales, retenes diurnos y nocturnos en las puertas de la fábrica, asistencia a actos públicos variados, presencia en acciones de protestas,..., si bien intentando mantener una actitud distante, algo fácil de escribir sobre la cuartilla pero difícil de llevar a cabo en la vida real. Esta estrategia empática y en cierto modo implicativa permitía el contacto y el trato directo con los propios protagonistas o agentes sociales abriendo el camino a la investigación. Actualizando a Malinowski, conviene a veces dejar la grabadora y la cámara fotográfica y lanzarse directamente a los hechos que están teniendo lugar en ese preciso instante.

En ciertos momentos de especial crispación, la ambigüedad que confiere el propio papel del antropólogo levantó, en determinados círculos de trabajadores, ciertos recelos y suspicacias lógicas en este clima de conflictividad, llegándose a identificar como un agente infiltrado que trataba de sonsacar información sobre las actividades reivindicativas de los trabajadores. La continuidad de la estancia, el respaldo de quienes me han ido conociendo y la fórmula del boca a boca que corregía aquellas impresiones deformadas e infundadas, fueron amortiguando paulatinamente esta comprensible reacción permitiendo recobrar nuevos niveles de integración, que sin duda resultaron muy positivos una vez que se pudo proceder al estudio interno de la fábrica.

Dadas estas adversas condiciones, con un cierre patronal que aun no se sabía si era transitorio o definitivo, se hizo impracticable tal y como se ha mencionado más arriba, cubrir de la forma proyectada los objetivos planteados en el plan de investigación, por lo que tuvo que ser reorientado hacia un estudio externo de la empresa. Se optó pues, por abordar el estudio desde fuera de la factoría con la pretensión de contactar con la dirección, entonces inexistente por ilocalizable, cuando la producción recobrara su normalidad, si ello llegaba a producirse, para comunicarle la intención de realizar un proyecto ya en curso, tal y como luego se llevaría a cabo. Sería a principios de septiembre, cuando la factoría reinicia su actividad "normal", la ocasión propicia para comunicar a la recién formada Dirección las intenciones de poner en práctica dentro de la empresa el desarrollo de un proyecto de investigación comenzado meses atrás pero sin haber abordado el acceso a la unidad de observación de la fábrica, dada las circunstancias atravesadas que impidieron que la formalización del estudio no pudiera ser factible en los términos deseados.

En espera de la reapertura de la fábrica, y al margen de los contactos diarios con los trabajadores, durante los cinco meses anteriores la investigación tuvo necesariamente que transcurrir en tres escenarios colindantes a la empresa, durante el tiempo en que ésta resultó inaccesible:

A. Se plantearon y realizaron una serie de 9 sesiones celebradas en la Cámara de Comercio e Industria local para tratar la cuestión sobre "La identidad entre Linares y Santana", que ocuparon tres meses (mayo, junio y principios de agosto) dándose cita a personalidades relevantes y conocedoras, por sus experiencias vitales, de la realidad linarense desde distintas perspectivas. Pasaron por estas reuniones, que adoptaban la forma de coloquio, todo aquel que tuvo algo que decir. Se contó así con la presencia de "eruditos" locales, personalidades que gozan o han gozado de un privilegiado observatorio personal, particulares que tenían en común una dilatada experiencia o una intensa vivencia en los asuntos que afectan a esta localidad para aportar interpretaciones particulares sobre la cuestión requerida. Para ello se intentó contar con una muestra variada que ofreciera diferentes perspectivas sobre cada uno de los temas tocados. Así pude contar con la amable colaboración, entre otras, del cronista oficial de Linares, un ex-alcalde de la ciudad, al anterior director y un docente

de la Escuela de Peritos, con algunos profesores de centros de enseñanza interesados por lo local, con el director de la Oficina de Fomento y Desarrollo, con escritores nativos,... con personas, personajes y personalidades vinculados a Santana desde Linares. El objetivo de estas sesiones no era otro que el de llegar a comprender la escala de valores por la que se guía el comportamiento del `santanero´ a través del linarense, tratando así de relacionar los términos étnico y laboral, al tiempo que nos permitía entroncar la empresa en su entorno. Cada uno de los temas tocados se abría con una breve intervención del investigador que trataba de enmarcar el área del debate abriendo luego paso a la participación de los asistentes.

De esta manera, cuando lo que el contexto ofrecía era conflicto y tensión, y la entrada en la empresa se hacía impracticable, se pensó en aprovechar el tiempo en todo aquello relativo al estudio del entorno de la fábrica. Siguieron siendo consultados algunos textos sobre temas de literatura local, sobre todo históricos, encontrados en los archivos de la Biblioteca Municipal que sirvieron para introducir contenido en las sesiones celebradas. Este acercamiento a la biblioteca municipal de Linares permitió acceder a fuentes de documentales que trataban sobre diversos aspectos de la historia local, proporcionándome un mayor conocimiento sobre el entorno social, económico, ideológico, cultural, que envuelve a la factoría.

Al mismo tiempo se lleva a cabo una investigación documental, ya más a fondo, sobre fuentes secundarias relativas a la empresa, fundamentalmente a través de artículos publicados en la prensa local diaria (con el tema de Santana en candelero), revistas de economía especializadas, estudios sobre experiencias análogas, informes emitidos por la Diputación de Jaén, documentación interna de la empresa como pueden ser los balances sociales de los últimos 15 años, octavillas y panfletos repartidos a mano entre los transeúntes, hojas parroquiales,...

También fueron sostenidas interesantes conversaciones con ciertos representantes políticos (que siempre me confundían con un periodista), con agentes municipales (concejales) y personal administrativo de la oficina de Desarrollo y Fomento.

B. Solapadamente a las sesiones se pudo realizar una serie de entrevistas sondeando las opiniones de quienes amablemente se prestaban a ello, básicamente trabajadores de Santana (operarios, indirectos, haberes, sindicalistas). Opiniones muchas veces enturbiadas por la gran presión de los acontecimientos con una carga emocional que no dejaban ver el fondo del problema, otras bastante más claras y diáfanas que intentaban realizar ante el investigador un ejercicio de reflexión para observar con cierta distancia el trasfondo de los problema. Ideas opacas, traslúcidas y transparentes, empezaron a proporcionarnos una primera aproximación de las cuestiones que se debatían dentro de la factoría. Estos contactos, por impedimentos obvios, tuvieron que realizarse fuera de la fábrica, sostenidos durante charlas en cafeterías, diálogos en domicilios particulares, tertulias improvisadas a las puertas de la factoría,...

C. De manera paralela se llevaba a cabo una investigación documental sobre fuentes secundarias relativas tanto a la empresa, fundamentalmente a través de artículos publicados por la prensa diaria, revistas especializadas en economía, estudios sobre experiencias análogas, informes emitidos por la Diputación de Jaén,..., como de la localidad en la que se asienta o ubica.

A principios de Septiembre, cuando la factoría reinicia su actividad productiva a raíz de una resolución dictada por la Junta de Andalucía en Abril de 1.994, se propone ya formalmente a la "nueva" dirección la entrada del antropólogo en la empresa y los objetivos marcados por el plan de investigación, avalado por informes acreditativos de la Consejería de Cultura y de los directores del proyecto de tesis doctoral. Esto y la presencia permanente, casi cotidiana, del investigador permitía ir evaporando paulatinamente los evidentes recelos y suspicacias a un `raro´ estudio planteado además en un período realmente crítico para la empresa. En este lapso de tiempo, desde Septiembre, en donde la dirección empieza a estudiar la propuesta, hasta finales de Enero, la entrada a la fábrica y a sus talleres se fue realizando de manera más oficiosa que oficial, visitando a mis contactos, lo cual ha tenido sus inconvenientes pero también sus ventajas. Del rotundo no inicial a la entrada de "ojos indiscretos" en un asunto interno, con citas siempre aplazadas o llamadas telefónicas que no llegaban al destinatario se pasa a un sí condicional y posteriormente a la aceptación plena del investigador dentro del recinto de la fábrica.

Tras una reunión con el director de personal y un representante del comité de empresa, en febrero de 1.995, en donde se exponen los motivos del estudio y se responden a algunas cuestiones sobre como desarrollarlo, se acuerda dar el visto bueno a la investigación reservándose la dirección la potestad de revocarla en el caso de que la presencia del investigador provocara alguna interferencia o reacción negativa en el comportamiento de los trabajadores en un período de alteración como el que aun se estaba viviendo. La aceptación del investigador en los talleres y oficinas y el buen trato que se le dispensó, pese a los recelos propios y comprensibles a un estudio de estas características en donde la observación y la interrogación son los instrumentos de trabajo, dan prueba de la normalidad con la que transcurrió la estancia del investigador en la fábrica.

### **La aplicación del método etnográfico en la gran empresa.**

La salida definitiva de los directivos y técnicos japoneses de la factoría de Santana, y su consiguiente traslado a la sede de Suzuki en Madrid, o bien su redistribución hacia otras plantas de la multinacional por el mundo, nos pareció en un primer momento un grave quebranto para nuestro esquema de investigación, tal y como había sido diseñada desde sus inicios. Con ello perdíamos a un importante plantel de actores, que podrían haber participado en calidad de destacados protagonistas en esta

representación de la realidad estudiada, dándonos su versión particular del contraste cultural. En el caso de una hipotética continuidad de los japoneses en Santana, el investigador hubiera necesitado superar dos supuestos básicos. El primero era la accesibilidad de los japoneses para prestarse a una investigación de esta índole, de lo cual algunos altos cargos españoles de la fábrica dudaban. De hecho, sólo cuando los japoneses abandonaron la factoría se dio el visto bueno a la investigación. El segundo, era el aprendizaje por parte del antropólogo de algunas nociones de japonés para facilitar el contacto, si bien ésto no se aprendía, evidentemente, en dos días. Lo que parecía para algunos la pérdida del objeto de investigación significó todo lo contrario. Si con la salida de los japoneses desaparecían las causas o agentes de las transformaciones operadas en la fábrica de Santana en los últimos años, los efectos, en cambio, permanecían activos en los sujetos afectados por ellos. Así, pues, la presencia de Suzuki en Santana siguió siendo manifiesta en la fábrica andaluza, al menos durante el lapso de tiempo en el que se desarrolló este trabajo de campo, a través de unas profundas huellas marcadas durante trece años que permanecieron indelebles en el espacio de la fábrica y en la mente de los trabajadores. Esta presencia de Suzuki se materializaba, sin estar presentes sus representantes, a través de sus productos, de sus métodos de trabajo, de su organización empresarial, de sus consignas ergonómicas, de su tecnología importada, de su esquema de empresa, de su distribución del espacio fabril, de la experiencia mantenida y retenida en los contactos con el personal autóctono, ... de tal manera que lejos de evaporarse, el paso de la multinacional japonesa por Santana seguía siendo bastante sólido y tangible.

Contando ya con la autorización de la empresa la investigación fue afianzándose accediendo sin demasiada dificultad a las distintas fuentes de conocimiento. Respecto al examen de los documentos sociales publicados y archivados por Santana, destinados a fomentar la comunicación o agilizar la información interna se dejó bien claro que no saldrían de la empresa ni correrían ningún riesgo de extravío bajo la absoluta responsabilidad del investigador. Para acometer esta recogida de datos documentales la oficina de Recursos Humanos habilitó amablemente un despacho al investigador en el propio departamento facilitándole toda la información existente requerida. Respecto a ello, debo decir que no resulta conveniente ni prudente aislarse en la habitación recopilando datos a toda prisa ya que la imagen del investigador puede resultar teñida y confundida ante los ojos de los trabajadores como la de un "jefe" que ocupa un despacho, como así se me comentaba medio en broma algunos trabajadores (*"Ya te has convertido en un jefe", "De aquí a poco te haces el director de la fábrica"*), por lo que opté por simultanear el trabajo documental con visitas a los talleres, e intentando dejar la puerta del despacho abierta para tratar de convertir el espacio privado en un espacio público invitando a los trabajadores a entrar a ver aquellas revistas antiguas que muchos desconocían y que hablaban del pasado de la fábrica, o improvisando una charla tomando un café en la máquina. A veces, las prisas por absorber información como una esponja pueden resultar contraproducentes para la investigación a largo plazo.

La reconstrucción de la biografía de la empresa es un dato importante en todo estudio de cultura corporativa ya que nos permite recordar de dónde se partía para comprender a dónde se ha llegado. La empresa, Santana, es el resultado de un producto histórico, al que hay que retrotraerse para poder así captar la evolución de sus estructuras, o las respuestas ofrecidas a problemas concretos (una historia de las decisiones), o el desarrollo de las políticas de personal,... Se trataría, pues, de obtener con todo ello una historia rebobinada desde el presente que refleje cómo la empresa ha resuelto sus principales problemas de adaptación externa e integración interna y qué soluciones repetidas se han ido ofreciendo a cada una de ellas.

La `historia escrita`, como versión oficial impresa en las publicaciones de la empresa, y la `memoria oral`, como versión oficiosa expresada en los labios de los informantes y a la vez protagonistas de los acontecimientos, nos permitirán acceder a estos registros o antecedentes históricos de la factoría a través de los cuales puede ponerse de relieve la identidad de la empresa. En el primer aspecto ya se ha comentado la procedencia de las fuentes indirectas y en el segundo se procedió a realizar una historia de vida colectiva reuniendo a un grupo de santaneros veteranos con el que el investigador fue recorriendo sus vivencias personales que de alguna manera fuesen ilustrativas o representativas de la trayectoria de la empresa a lo largo de seis sesiones celebradas en el local de "Cluvemsa", situado en una céntrica calle de la ciudad, narrando a lo largo de esta travesía por el tiempo sus experiencias en la fábrica desde su fundación hasta la actualidad. Esta re-memorización colectiva permitía contrastar y corregir las experiencias de cada interviniente con la de los demás asistentes. Los invitados fueron seleccionados por el presidente de la asociación con algunas personas propuestas por el investigador. El trato concedido fue fenomenal aunque he de confesar que costaba arrancarles de sus partidas de dominó de cada tarde. Trascurridas las sesiones se solía continuar la conversación hacia otros temas más importantes tomando unas copas y unas tapas en cualquier bar cercano.

Respecto a las entrevistas en profundidad, se trataba de tomar una muestra significativa de la población estudiada que posibilitara extraer una opinión sintética y ponderada de la población global, ateniéndonos a la heterogeneidad existente dentro de la empresa: por oficios, por niveles jerárquicos, por antigüedad, por tipo de formación (técnica, administrativa, no calificada). Dada la dificultad que puede entrañar el hecho de realizarlas en el lugar y durante las horas de trabajo se optaba por celebrarlas fuera de la empresa, tal y como desde el principio se venían realizando. La información recabada de los informantes sería absolutamente anónima y confidencial, como es práctica obligada en nuestro quehacer de investigador, quedando las ideas descabezadas de su portavoz, de manera que se asegurase el total anonimato de la persona objeto de la entrevista.

Paralelamente a éstas entrevistas en profundidad fuera de la fábrica se llevaron a cabo conversaciones espontáneas en los puestos de trabajo sin interrumpir la

producción, buscando el momento del descanso, del bocadillo, la concesión, o en la propia máquina en la que el operario trabaja de una forma rutinaria y segura, dado los condicionantes de un trabajo sometido a tiempos estrictos. La selección de los informantes en los talleres se hacía de forma completamente aleatoria durante el paseo diario por las naves. En alguna ocasión algún trabajador planteó al encargado que el tiempo de la entrevista debería ser descontado del tiempo de trabajo por lo que se me advirtió que cuando interrumpiese la labor de un operario siempre advirtiera que el tiempo que aquel me dedicara no iba a beneficiarle en su tarea. Debo decir que la mayoría de los operarios interpelados me atendía amablemente y luego adelantaban el trabajo. Otros, sencillamente, me decían que no podían o que no querían. Las entrevistas se planteaban en forma de charlas distendidas e informales de las que siempre salen a flote los datos más fiables y la etnografía de mejor calidad. Una manera de apreciar la bondad de los datos recabados por este método se produce cuando tras una larga estancia, el antropólogo es capaz de anticipar la respuesta de cualquier informante del colectivo estudiado atendiendo a su perfil sociológico dando al investigador una sensación de dominio del discurso de los actores que en cierto sentido acaba siendo un recitado recurrente. Ello comienza a ser indicativo de una progresiva saturación de la información.

Cabría destacar las entrevistas a informantes estratégicos en la factoría como son aquellos a quienes denomino "enlaces", personas que en razón a su actividad en la empresa poseen un conocimiento más global y contrastado que el del resto de los trabajadores que pasan toda la jornada en un puesto fijo. Y me refiero con ello a aquellas actores que viven en una encrucijada laboral como la que caracteriza la indeterminación del encargado, con una identidad problemática entre la dirección y los trabajadores que propicia una reflexibilidad personal (*"Estás en medio. Te caen tortas y críticas por arriba y por abajo"*), la movilidad del mecánico de mantenimiento que dada su función técnica se desplaza de taller en taller haciendo de comunicador entre espacios productivos distintos, la flexibilidad del personal subcontratado (asistentas de limpieza, reparadores de máquinas, personal de servicios técnicos externos, personal de mantenimiento de las máquinas expendedoras de bebidas contratadas,...) que actúan de vínculo entre el interior y el exterior de la fábrica introduciendo una información sobre el estado de otras empresas en las que también trabajan, la ambigüedad del cronometrador o del verificador que actúan de enlaces problemáticos entre la oficina y el taller, la duplicidad del traductor de japonés que ejerce de puente entre las orillas de la autoctonía y la foraneidad,...

Con la técnica de los coloquios o grupos de discusión se trataba de llevar a cabo una serie de sesiones o "mesas redondas" para debatir aspectos puntuales sobre cuestiones laborales significativas en el seno de la empresa, en la que se pretendía una intervención conjunta de 8-10 asistentes, a poder ser directivos o jefes de departamento, técnicos, mandos intermedios, miembros de cada uno de los sindicatos representativos y trabajadores interesados, relacionados con la materia tratada, reunidos en al menos 8 sesiones derramadas aproximadamente en tres meses durante un tiempo en torno a 2h.30 min. de duración cada una de ellas. Estas sesiones se

celebrarían fuera de las horas de trabajo, bien en una sala prestada por la propia empresa o bien en uno de los salones que serían generosamente facilitados por la Cámara de Comercio local.

Los temas girarían en torno a valores genéricos destacados como claves por la empresa en sus Balances Sociales y se con-versaría sobre las versiones ofrecidas por cada uno de los presentes. Las sesiones llevadas a cabo fueron seis y la temática que contenían se basaba en el esquema de trabajo diseñado. En definitiva, lo que se planteaba en estos grupos de discusión no era sino una reflexión colectiva y en alta voz sobre la propia empresa fabricada por sus propios protagonistas en un diálogo cruzado desde diferentes y controvertidos puntos de mira que buscaba provocar un debate abierto y en clima distendido y cordial sobre estos problemáticos temas moderados por el investigador, que trataría de sacar a flote las distintas interpretaciones construidas sobre el significado de ésta realidad empresarial.

No obstante, la situación de tirantez imperante en la empresa desaconsejó llevarlas a efecto tal y cómo se pensaba en un primer momento por lo se procedió a modificar tanto el contenido como la forma de las sesiones tal y como iban a ser planteadas. En cuanto al contenido, de los ocho temas que al principio se consideraron quedaron reducidos a seis con una estructura temática más interrelacionada y conexas para el modelo de investigación, ya más avanzado, que compendia de una manera más sintética los objetivos de la investigación: las diferencias étnicas en el trabajo fabril, el cambio del producto, la cuestión tecnológica, las técnicas de trabajo de Suzuki aplicadas en Santana, las relaciones socio-laborales resultantes, y el nuevo esquema organizativo de la empresa.

Respecto a la forma pensamos que era previsible que al mezclar mandos y sindicalistas se podía tergiversar el sentido de las sesiones institucionalizando el enfrentamiento desarrollado entre ambas partes y que se estaba dirimiendo en aquellos momentos. Probablemente el modelo mental que unos y otros poseían, en base a su propia experiencia pasada y presente de ocasiones similares fuera el de la "mesa de negociación" y por tanto podrían acudir con cierta actitud reivindicativa que no resultara del todo objetiva ni recomendable para propiciar un clima de reflexión en una "mesa de análisis". Los aspectos implícitos de la cultura tienden a no hacerse explícitos en los debates frontales entre dirección-sindicatos por lo que se hacía prudente un cambio de orientación. De cualquier manera los actores optaron por sí mismos. Los sindicalistas invitados no se molestaron en acudir por contemplar a estas reuniones como un "campo de batalla" atípico que ya se desarrollaba en otros frentes más institucionales, mientras que la oficina de personal pedía excusas para no asistir pues en su esquema mental se contemplaban las sesiones como un escenario de enfrentamiento, que tenían su espacio y su tiempo determinados, sin ver la necesidad de prorrogarlos fuera de lo estrictamente indispensable. De cualquier manera la empresa cedió una de sus dependencias (conocida como "los comedores de los japoneses") para llevar a cabo esta serie de grupos de discusión, desarrolladas en un

tiempo que no perjudicara la jornada laboral y realizadas a lo largo de seis sábados alternos. Los asistentes, fueron seleccionados e invitados por el investigador atendiendo a un criterio de competencia interpretativa una vez transcurridos bastantes meses dentro de la fábrica y experimentado las suficientes interacciones para saber escoger a informantes adecuados para mantener una charla distendida y productiva.

La observación directa es un medio de investigación básico que trata de traspasar o taladrar el umbral de lo verbal, que hasta este momento ha imperado en el planteamiento propuesto. Con la aplicación de esta técnica la investigación debe decantarse por aproximarse a lo observable y a lo empírico, y para ello ha de entrar en contacto real con los talleres de la fábrica. La observación directa de los procesos de trabajo dentro de la factoría permite inferir comportamientos laborales que corroborarán o refutarán aquellas actitudes descritas verbalmente pudiéndose así constatar y contrastar las palabras con los hechos, completando de impresiones lo que las expresiones no dicen.

Esta observación directa consistiría básicamente en seguir el proceso de producción del vehículo desde sus inicios a su acabado final, recorriendo para ello todo el ciclo productivo. Se planteaba para ello a la dirección la posibilidad de una estancia de al menos una semana y en un turno de trabajo en cada uno de los talleres o fases productivas, comenzando por el almacén, que sería seguido de la fundición, el taller de prensa, el taller de utillaje, mecanizados, taller de soldadura, taller de pintura, cadena de montaje e inspección de vehículos. Pasadas las vacaciones de verano podría repetirse la misma operación, esta vez en un turno de trabajo distinto. Esta experiencia sería de sumo interés dentro del planteamiento de la investigación y nos permitiría recoger excelentes datos. Sin ninguna objeción al planteamiento mostrado, salvo las debidas precauciones frente a un grupo minoritario de trabajadores calificados por algunos empleados como 'incontrolados' a los que no tuve ocasión de conocer, la dirección concedió el visto bueno sin la rigidez con la que se le había sugerido, por lo que el investigador tuvo acceso libre a los escenarios productivos de la fábrica. Esta observación etnográfica se desarrolló descendiendo al taller para observar directamente el desarrollo de las tareas productivas. A este fin la dirección de personal me proporcionó una tarjeta de autorización o 'distintivo' que me daba la posibilidad de transitar de taller en taller con absoluta libertad, llegando a conocer espacialmente la fábrica mejor quizás que muchos de los empleados que llevan 20 años en un taller.

La intromisión a este estrato de los comportamientos inmediatos, sin ninguna mediatización, ha de llevarse a cabo con la debida prudencia y tacto, contando para ello no sólo con la colaboración necesaria de la Dirección, sino con el imprescindible apoyo de los sindicatos. La penetración del antropólogo en su 'objeto' de estudio debe ser lo más inócua posible para poder integrarse paulatinamente en el medio que observa, situándonos en el dominio de la experiencia de los actores. Nadie como el propio investigador ha de estar más interesado por evitar cualquier atisbo de fricción

o roce dentro de la empresa, pues de ello depende la realización de su trabajo. El talante sosegado y tranquilo y el 'talento' curtido por la experiencia profesional deben ser bazas básicas para el saber estar del investigador en el campo de estudio.

Esta estancia tenía una duración genérica de dos semanas por cada uno de los talleres que componen la fábrica, sin contar con las diversas oficinas que les prestan apoyo. Normalmente la penetración en cada taller se realizaba mediante un contacto entre la Dirección de Recursos Humanos y el jefe de taller correspondiente que a su vez me presentaba a sus subordinados, bien al contraamaestre si lo hubiere o directamente a un encargado de confianza, quienes me mostraban físicamente la nave con una descripción general de su funcionamiento tras lo cual el investigador gozaba de una libertad de desplazamiento para moverse por cualquier punto del taller, bien observando, bien charlando, bien anotando, bien buscando a un conocido durante el período de la crisis de la empresa meses atrás.

Sin embargo la mera observación de los procesos apenas aportaría nada a los objetivos planteados cuya tarea no debe confundirse con la del ingeniero, perito o técnico cuya mirada de la fábrica es otra a la del antropólogo. La entrada en los talleres es una condición necesaria pero no suficiente para la investigación, que debe estar guiada por unos objetivos previos, concretos y ya desarrollados en el momento del acceso. Por otra parte la actividad del investigador en los talleres no ha de ser la mera observación contemplativa de los trabajadores y sus tareas, lo cual no estaría demasiado bien visto por el colectivo laboral ya que ello provocaría una reacción negativa pues se acabaría asociando al antropólogo a la figura del analista de tiempos.

Una de las técnicas que más han caracterizado a la disciplina antropológica ha sido el uso etnográfico de la observación participante. El hecho de estudiar la realidad desde dentro, participando en ocasiones de lo que se estudia, permite una mayor comprensión de aquella. Por otra parte, como ya se expuso, el investigador tiene la ventaja de ser externo a la empresa y de poder advertir así cosas o hechos que no sorprenderían a quienes están acostumbrados o habituados a ellas por la inmunización de la rutina diarias.

En algunas ocasiones se me ha planteado el dilema de los límites de esta técnica de campo, acariciando la idea de que el investigador se enfundara con un mono de trabajo y llegara a ocupar una tarea dentro de la empresa como medida indispensable para obtener una inserción profunda en el medio laboral que se trata de analizar y poder acceder a las redes relacionales intrínsecas del mundo del trabajo permitiendo una mayor profundidad en la comprensión de la realidad estudiada. No obstante se estimó que esta idea era poco viable en un caso como el que se aborda y tampoco completamente necesaria. En primer lugar porque el trabajo que se realiza en los talleres exige una cualificación técnica de la que el antropólogo carece (el etnólogo no tiene por qué ser un tecnólogo), llegando a un atrevimiento que entre otras cosas pudiera provocar un accidente laboral o causar un cúmulo de errores que perjudicara

al resto de los trabajadores. En segundo lugar, porque esta estrategia limitaría el campo de estudio a un sólo oficio y a un sólo taller, un espacio productivo que no ha sido estimado como unidad básica de análisis, o bien porque tendríamos que aprender en pocos meses varios oficios para estar en distintos talleres, tarea para la cual no me encuentro capacitado. Y por último porque intuyo, a través de esta experiencia, que la participación en una investigación de campo no consiste exactamente en ponerse físicamente en el lugar del sujeto estudiado ocupando en este caso su puesto de trabajo como un mero replicante ocupado en ir repitiendo lo que el actor hace, sino vivir en su mundo cotidiano, laboral y personal, participando en sus vidas dentro y fuera de la empresa, llegando a comprender sus ideas, sus ilusiones, sus bromas, sus ocurrencias,...sin tener que obrar y pensar miméticamente como el actor, camuflando para ello la propia personalidad. No es necesario ponerse una casaca para analizar, comprender y extraer consecuencias de las guerras napoleónicas. Es más muchos de quienes las llevaban combatían sin saber por qué. Más que vivir o revivir la vida del actor se trata de convivir con él, ya que en el primer caso no seríamos más que interpretes (o comediantes) de un papel que no nos ha tocado representar en este drama laboral que no debe ser otro que el de simples analistas de la obra colectiva que ha de ser observada con una prudente distancia que evite confundir el papel del investigador con el de los sujetos estudiados.

No obstante ese distanciamiento tampoco debe traducirse en un hiato o desconexión insalvable entre ambos polos de la investigación llegándose hasta la cosificación de los actores por el analista dado que ello anularía el proceso de comprensión que ha de ser inherente al estudio de toda realidad humana que vendría a ser sustituido por una mera y fría explicación exterior de los hechos al puro estilo durkheimiano. Por otra parte, el antropólogo debe entender la fábrica como un observatorio de análisis y no como un laboratorio de experimentación, una posibilidad que alguna vez se ha planteado cuando se me ha propuesto la posibilidad de ejercer una modificación experimental de las condiciones de trabajo de los operarios ("*¿Hacemos ésto para que compruebes que lo que te digo ocurre de esta forma?*"), una tentadora eventualidad a la que no he cedido en los pocos casos en los que de una manera bien intencionada se me ha ofrecido, por el hecho de entender que nuestro objetivo es el de observar esa realidad sin modificarla, sin interferir en ella (o al menos y teniendo en cuenta el principio de Heisenberg lo menos posible), dejándola manifestarse tal y como lo hace en su cotidianidad, con sus propias contingencias e imponderables. En caso contrario estaríamos estudiando una realidad forzada o modificada que diferiría de la realidad 'real', que es la que el antropólogo analiza siguiendo el desarrollo libre y no provocado de los acontecimientos. Algo parecido ocurre con la Astronomía o la Meteorología, en donde la imposibilidad de experimentar no las invalidan como ciencias.

La encuesta, como test estadístico, trata de ofrecer un análisis cuantitativo de los datos obtenidos de una muestra representativa del universo de estudio de la empresa, ajustada a un determinado tamaño muestral, a un determinado proceso de selección de los encuestados y a unas escalas operativas de medición, que permiten relacionar

los ítems numéricos con conductas observables.

La última y única encuesta interna planteada por Santana, aparece reflejada en la Memoria Social de 1.979 y aunque es muy convencional y poco representativa dado su baja participación (apenas contestó algo más del 25% de la muestra escogida), podría pensarse en utilizar alguna de las cuestiones planteadas entonces con el fin de compararlas con las respuestas ofrecidas en una nueva encuesta. El contraste no carecería de interés, y al mismo tiempo tendríamos un "termómetro" para medir, a 'grosso modo', las actitudes en la empresa. Con tal intención se pensó en elaborar un cuestionario y distribuirlo en el mes de septiembre, dejando transcurrir un par de días para su devolución.

Introducido ya el investigador en el fábrica, finalmente no se estimó aconsejable acometer una encuesta a una población muestral, dada, en general, la poca receptividad hacia ella en los talleres al estar inevitablemente asociada a la dirección de la empresa, hecho que podía impregnar negativamente la imagen del antropólogo, y por otra parte a la escasa fiabilidad para obtener datos que difícilmente se dejan atrapar por el cuestionario y sí por una charla más informal y distendida. La técnica de la encuesta, que puede ser muy provechosa, en este caso tenía un alcance muy limitado y superficial. De esta forma, por ejemplo, quizá no sepamos la proporción exacta de los trabajadores que se saltan el proceso productivo dispuesto por la oficina técnica de métodos, pero después de hablar espaciadamente con más de 800 productores sí constatamos que es un hecho generalizado y estructural en la fábrica, pero que difícilmente registrarían las encuestas escapando a sus redes datos relevantes. En otro aspecto la encuesta parte de la premisa de la homogeneidad cognitiva de los informantes aunque en la vida cotidiana observamos que el conocimiento de los actores sobre una realidad concreta, en su capacidad de reflexión o en su forma de expresión, difieren unos de otros. La plantilla de la encuesta elude esta realidad heterogénea. La estancia continuada detecta, en cambio, esta competencia del informante y en el transcurso del trabajo de campo es el etnógrafo quien selecciona a sus informantes según criterios de productividad informativa y veracidad comprobada de esa información a lo largo de una continuidad temporal.

Otra de las actividades planteadas a lo largo del desenvolvimiento del trabajo de campo fue la de tener la posibilidad de poder observar algunos vídeos sobre procesos de trabajos filmados en Japón, con la finalidad de establecer algunas comparaciones. La dirección me brindó la oportunidad de acceder a la sala de laboratorios audiovisual de la empresa en donde pude visionar los 30 videos grabados por los propios santaneros en sus desplazamientos a la factoría matriz de Iwata. El video ha sido una ventana que me ha permitido transportarme a una fábrica japonesa desde el asiento de una inmóvil silla de Santana. No obstante en los videos si bien se ven los comportamientos de los trabajadores no permiten interaccionar con ellos y descubrir los valores que hay detrás de las conductas visibles, lo cual exige una complementación entre la observación directa y el método de la pregunta-respuesta

. Podemos así visualizar en la pantalla como actúan los operarios pero no como piensan o al menos ver sólo el reflejo físico de sus pensamientos, algo que puede estar contaminado de equívocos ya que no hay nada tan engañoso como la evidencia. Si los comportamientos "brutos" interesan al cronanalista que se sitúa en el nivel de la pura acción, las actitudes, menos tangibles a simple vista, son las que interesan al antropólogo, y para ello hay que estar dentro del espacio productivo.

Se realizaron también sesiones fotográficas en cada uno de los talleres que, aparte del interesante valor ilustrativo que tienen en sí para la investigación, sirvieron como pretexto para proporcionar nuevos motivos de visita a los talleres buscándose en ellos no sólo ángulos, encuadres y enfoques sino conversaciones, contactos e interacciones. De vez en cuando los propios trabajadores me pedían que les hiciera una fotografía y les entregara el negativo para hacerse con las copias lo cual me daba nuevas excusas para entrar en los talleres y seguir interactuando con los operarios.

Concluida la labor de investigación y de análisis se procederá a devolver a la empresa la información ya elaborada y `neta` extraída de los datos `brutos` facilitados y prestados por la corporación como compromiso personal del antropólogo dado que a fin de cuentas la realización de esta investigación ha sido posible gracias a la participación de todos y cada uno de los propios `santaneros`, que amablemente se han prestado a colaborar en el estudio. No obstante, los resultados de esta tarea de indagación no ofrecerán soluciones inmediatas ni tratarían de incitar a tomar decisiones, aspectos que competen evidentemente a la propia empresa. La investigación no trata así de responder a problemas coyunturales centrados en el corto plazo de la empresa o de su personal sino que lo que se propone es un análisis profundo y estructural de una realidad laboral de una empresa concreta. Lo que en definitiva se intentaría ofrecer es una comprensión de aquellos valores, actitudes y comportamientos desarrollados en el marco de esta planta de automoción, buscando sus causas y relaciones. Sólo es susceptible de ser cambiado lo que se comprende; lo que no se entiende puede ser obviado o temido. Sólo a partir del autoconocimiento es posible un cambio consciente, ahora que tanto gestores como personal se enfrentan a un proceso de transformación en Santana.

Desarrollado el esquema global de la investigación, en páginas posteriores pasaremos a mostrar con la densidad suficiente todo el acopio del material etnográfico recabado durante la estancia para demostrar la existencia un orden subyacente en las transformaciones ocurridas en la fábrica de Santana a raíz de la entrada de Suzuki para pasar a analizar sus efectos, que han sido poco comprendidos. Con este propósito descriptivo y a la vez analítico acometeremos la tarea de ensamblar de una forma coherente todas las piezas reunidas tratando de dar una significación relacional al conjunto de todas ellas de manera que todos los cambios quepan en una sola urdimbre explicativa. Más allá de aquella intención lo que se propone con este trabajo es extraer una radiografía axiológica de las actitudes, valores, comportamientos,... existentes dentro de este centro de producción para propiciar una reflexión colectiva

sobre los límites o posibilidades de la industria andaluza a partir de los datos extraídos de una experiencia concreta. Pero antes no quisiera dejar de introducir ciertos elementos relevantes que nos ayuden a pensar mejor sobre esta realidad estudiada.

## **2. Premisas básicas de análisis: contextualización e historicidad.**

Procederemos, a continuación, a plantear y desarrollar en breves apuntes cuáles son las premisas epistemológicas básicas de la presente investigación. El trabajo de campo empírico realizado en la factoría obviamente otorga preferencia a la fuente directa de la recogida de datos dentro del centro de producción a través de la observación participante pero estaríamos limitando y empobreciendo la investigación si considerásemos a la fábrica como un sistema cerrado y aislado de su entorno social, una figura sin fondo fuera del tiempo y del espacio. Santana no nace por generación espontánea, en un desubicado presente atemporal desconectado de las circunstancias del emplazamiento geográfico o de las vicisitudes históricas, ni el santanero es un trabajador las 24 horas del día sino que pertenece a un colectivo étnico y social que incluye al estrictamente laboral, que tan sólo es una parte aunque importante en sus vidas y en nuestro estudio. Es por ello que también buscamos recabar datos fuera de un espacio y de un tiempo puntuales que amplíen nuestro arco de visión y comprensión, introduciéndolos como premisas del estudio.

### **De la `Linares minera` a la `Linares santanera`.**

La premisa de la contextualización, debe ser entendida como referencia espacial al entorno envolvente de la fábrica, en este caso Andalucía y, concretamente, Linares y su comarca. Dicho ésto, factoría y entorno, encarnados en nuestro caso en Santana y Linares, han estado y están estrechamente vinculados en una compleja relación que se hace pertinente conocer. Se hace pues obligada una mención al contexto de la fábrica intentando ofrecer una visión globalizadora sobre nuestro objeto de estudio. Lo que se pretende con ello sería introducir el factor del entorno sociocultural como una variable relevante de la investigación que nos permitiera construir un enlace entre dos dimensiones que en la vida real permanecen unidas. Trataríamos entonces de conocer, por esta vía, al `santanero` a través del linarense para proceder de esta manera a un entronque entre factoría y entorno. Esta información parece que no es despreciable en un estudio como el que planteamos.

Hay, pues, una `Linares santanera` como antes hubo una `Linares minera`, y entre ambas existe un puente cultural que ha dado coherencia a una de las pocas experiencias andaluzas de lo que podemos definir como `ciudad industrial`. La frase del profesor Antonio Nadal resume estas ideas de la siguiente manera: *"en Andalucía,*

*agraria o urbana, escasos colectivos sociales conocen la sensación de nacer, vivir, desarrollarse y perpetuarse en torno a una fábrica".* Linares, como ya se ha dicho, es una de estas excepciones y como tal es sentida, en donde ha cuajado una mentalidad industrial heredera de la época minera que parte de la segunda mitad del siglo XIX y de la que Santana tomó el relevo a mediados del presente.

Con el fin de ceñirnos en profundidad al estudio de la intersección fabril entre Santana y Suzuki, como cuestión central de nuestra tesis, evitaremos extendernos en estos aspectos, tanto el de la contextualización como el de la historicidad, que no por periféricos a esta investigación son menos importantes, mereciendo una monografía propia que sin duda acometeremos en otra ocasión. En lo que aquí nos atañe introduciremos algunos datos claves, con un escueto desarrollo, que nos permita observar como se va forjando la empresa en una ciudad como la que la aloja, propiciando una determinada mentalidad industrial, que sin duda pesará sobre la propia intersección entre la factoría andaluza y la firma japonesa.

Linares, situada en el cuadrante noroeste de la provincia andaluza de Jaén, al pie de las estribaciones de Sierra Morena, forma un término municipal pequeño y poco accidentado situado en el centro de una comarca con una extensión cercana a los 197 km<sup>2</sup>, con una longitud de norte a sur de 15 Kms. y de este a oeste de 19 kms., limitando con los términos de Jabalquinto, Torreblascopedro, Lupión, Ibros, Vilches, Carboneros, Guarromán y Bailén. El clima es de carácter continental con fríos inviernos y altas temperaturas estivales, con otoños y primaveras de escasa entidad aunque perceptibles, dadas las influencias del más suave clima mediterráneo. En relación a su población puede considerarse una ciudad intermedia, contando con unos 60.000 habitantes en la actualidad.

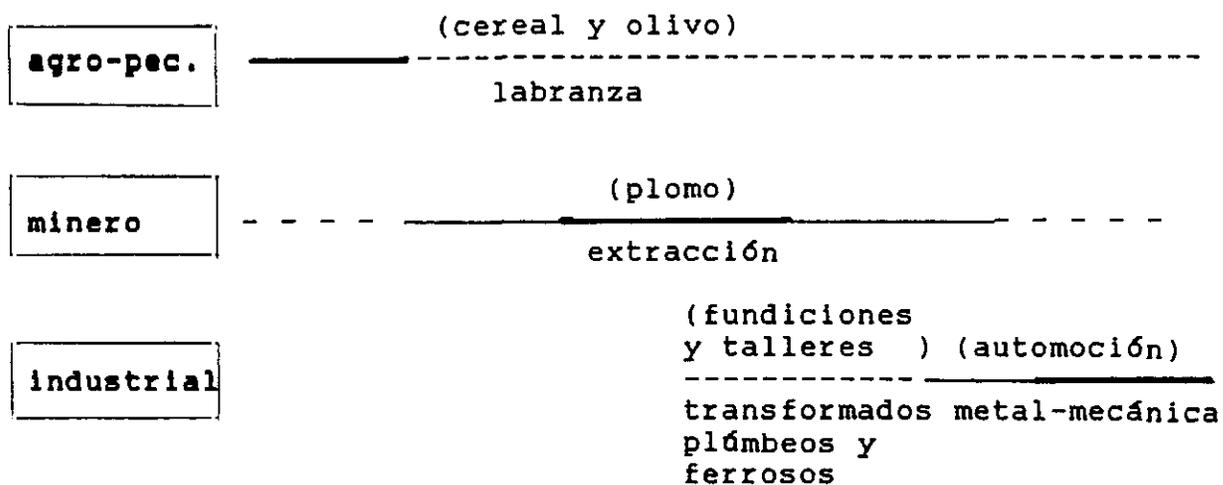
La ciudad de Linares, desde hace siglo y medio, se define ante todo por mantener una clara vocación industrial, un rasgo singular no compartido por un entorno dominado por el agro. Este carácter industrial de una ciudad despojada de gran parte de la tradición rústica, es un hecho diferencial que la distingue de todo su entorno provincial y regional, en fuerte contraste con el mismo. Este rasgo definitorio, que destaca sobre cualquier otro aspecto, y el hecho de vivir casi de espaldas al campo ha debido de marcar o condicionar, de alguna manera, la vida, los valores, las mentalidades, las actitudes, los comportamientos, los estilos de vida, los hábitos y las costumbres de sus habitantes, configurando una alternativa cultura industrial que contrasta con la hegemónica cultura olivarera de la provincia giennense, y por extensión de la economía básicamente primaria y terciaria de la Comunidad andaluza.

Esta entidad metalúrgico-industrial de la ciudad de Linares no ha sido un rasgo estático e invariable en el tiempo sino que por el contrario ha experimentado una serie de transformaciones que han permitido el tránsito de la 'Linares minera', conocida como la afamada 'ciudad del plomo', a la 'Linares santanera', la mencionada 'ciudad del automóvil'. Entre ambas ciudades industriales, o mejor, entre dichas realidades,

han de existir unos hilos conductores que las comuniquen y que pretendemos seguir en esta investigación.

**PROCESO HISTÓRICO-ECONÓMICO LOCAL:**

*actividades económicas :*



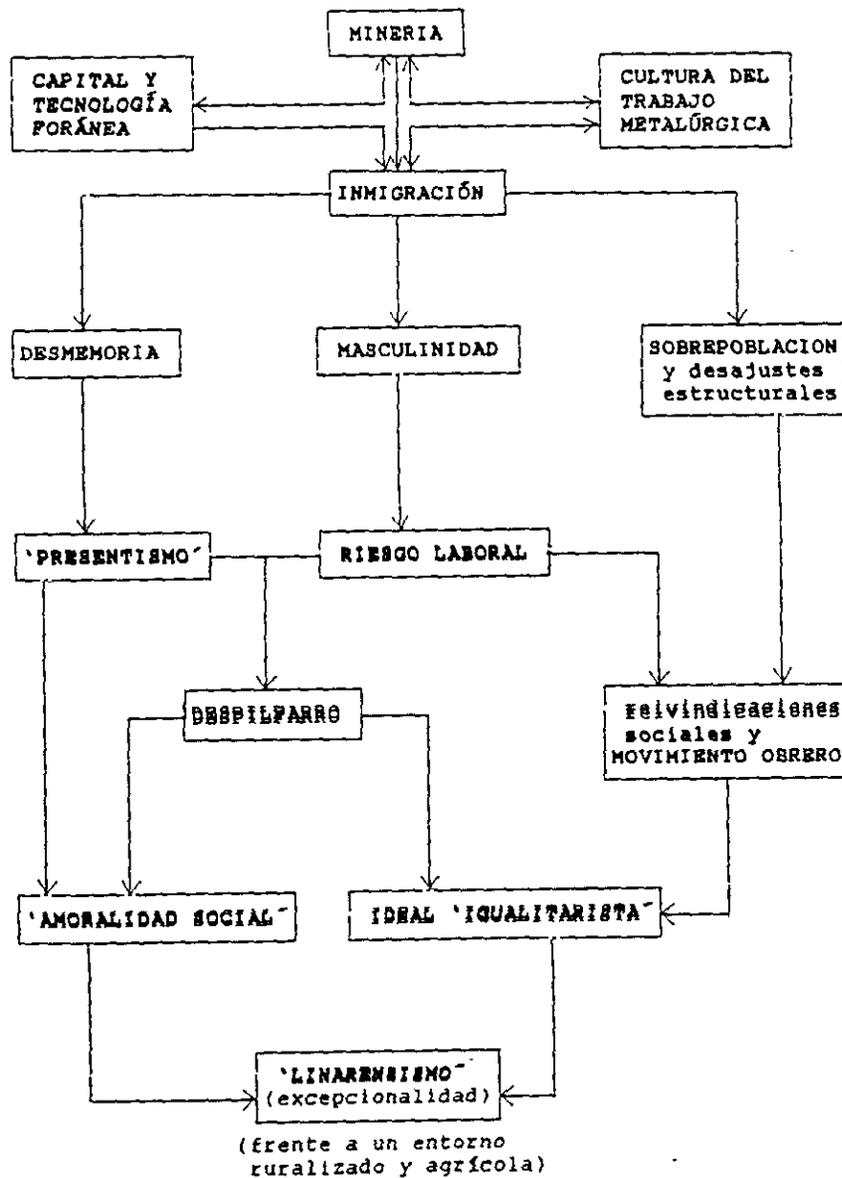
(hitos)

1749	1849	1869	1917	1953	1960	1991
Arrayanes	Pozo Ancho	Libe- rali- zación minera	1ª GM	Plan Cierre Jaén de "El de"La Santana llo"	Centeni- Cruz	Cierre de "La Cruz"
LINARES MINERA ('ciudad del plomo')				LINARES SANTANERA ('ciudad del automovil')		
Iª Revolución Industr.				IIª Revoluc. Indust.		

(- - -): actividad marginal      ( ——— ): actividad importante  
 (-----): actividad auxiliar      ( ——— ): actividad preponderante o estructurante.

La localización de Santana en Linares, sin duda ha marcado a la fábrica de distinta manera de como lo habría hecho en Tarrasa o Irún, por citar otras dos ciudades industriales españolas u otras extranjeras localizadas en Japón, Canadá o Singapur. El estudio del centro de trabajo debiera pues, incluir en cierta medida un análisis del contexto circundante ya que en caso de no contemplarlo estaríamos simplificando la propia realidad, tomando a la empresa como una entidad aislada y no como el resultado derivado de una interacción mutua entre lo interno y el entorno. La empresa, en buena parte es un reflejo de la sociedad que la envuelve, proyectando muchos de sus valores sobre la actividad productiva. La formulación del "dónde" se ubica el centro productivo introduce la contextualización de la factoría como dato relevante en la investigación aportando pistas sobre el "cómo", el "por qué", el "para qué",... se produce. El "santanero" no es un obrero abstracto sino un trabajador concreto, de carne y hueso, inserto en una trama cultural peculiar que le transmite una serie de valores y actitudes que le acompañan al puesto de trabajo. A la inversa, el "santanero" no deja de serlo cuando sale de la fábrica y se quita el mono de trabajo, volviendo a una ciudad como Linares, que según sus habitantes "imprime carácter".

**FACTORES ESTRUCTURANTES DE LA COSMOVISIÓN LOCAL:**



## · El trabajo minero-metalúrgico.

La actividad minera sobre los filones de plomo argentíferos enterrados bajo los yacimientos locales, en sus facetas de extracción y fundición, ha sido el eje económico, social, laboral, sindical, gastronómico, musical, religioso, cultural,... sobre el que ha girado la vida de Linares desde mediados del siglo XIX hasta la consolidación de Santana. A mediados de los años 50 cruzan pues, sus trayectorias las minas y Santana, aunque en sentidos opuestos ya que mientras que la actividad extractiva asistía a un proceso de imparable decadencia, la aun germinal fábrica de maquinaria agrícola, que más adelante se convertiría en fabricante de automóviles, presenciaba un crecimiento exponencial ya entrada la siguiente década. El relevo de la minería sería así tomado por Santana en el preciso momento en que aquellas comenzaban a evidenciar claramente las señales de una caída ya irreversible y definitiva, convirtiéndose la fábrica de vehículos, a la altura de los años 70, en el auténtico motor de la comarca.

Mucho antes, durante la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX, Linares fue la capital del plomo en Andalucía y una de las cuencas mineras más importantes de la Europa del principios de siglo XX. Los precedentes de la explotación minera intensiva en Linares se remonta al año de 1.869, con la promulgación de la ley que permitía la liberalización de la concesión de sus ricas minas y canteras, dando paso a la época dorada de una ciudad, que pocos años después, en el 9 de noviembre de 1875, por Real Decreto firmado por Alfonso XII, pasaba a obtener el título de ciudad, ya independiente política y jurídicamente del término de Baeza, *"en consideración a la importancia que por el desarrollo de su industria y comercio ha sabido alcanzar la Villa de Linares"*, según consta en las Actas Municipales. A partir de este momento, Linares se transforma de una lánguida villa realenga agro-ganadera a una febril ciudad fabril.

La extracción del mineral atrajo a Linares la actividad complementaria y transformadora de un cinturón de fundiciones para derretir y fundir el mineral, extrayendo la plata que en su interior contenía, forjas para transformarlo en planchas en talleres de chapados, de municiones, de tuberías, talleres de conservación de minas, de pintura, de reparaciones de maquinaria, de útiles, cojinetes, ejes,... todo un complejo entramado de fábricas que giraban alrededor de los pozos mineros y que atraía entre otros a metalúrgicos profesionales (fundidores, herreros, forjadores de herramientas, madereros o entibadores,...) que iban transmitiendo sus conocimientos laborales a una mano de obra de procedencia rural, que iba adquiriendo un nuevo oficio. En torno a Linares se configuraba un importante nudo de comunicaciones por ferrocarril vital para el suministro del combustible (carbón de la cuenca hullera del norte de Córdoba), para el transporte de productos (semi-) elaborados o materia prima bruta para la exportación a los países industrializados, y para la llegada de inmigrantes que se desplazaban buscando trabajo en las minas.

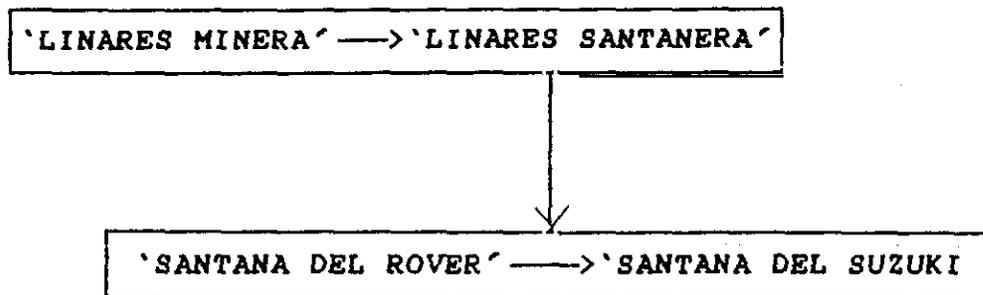
No obstante, la decadencia de la minería del plomo hizo su primera aparición sobre la ciudad en los albores del siglo XX, aunque la actividad seguiría sobreviviendo en forma de altibajos durante una larga temporada, vinculada a las oscilaciones del precio del plomo en el mercado internacional. Las causas de la decadencia minera son múltiples y sólo nos limitaremos a enunciar algunas de ellas. La aparición de nuevos materiales alternativos al plomo; el yacimiento de tipo subterráneo o en vertical, que hacía cada vez más costosa la extracción; el descubrimiento de nuevos yacimientos del mineral en otras partes del mundo; el continuo anegamiento por aguas subterráneas de las galerías que requería invertir fuertes sumas de dinero para mantener el desagüe constante de estos profundos pozos; el desfase de los precios nacionales del plomo con los internacionales debido a la política proteccionista del Estado; el considerable retraso tecnológico acumulado, que aumentaba los costes de producción, un aspecto aun más acentuado en las fundiciones; el abandono temporal de los pozos hasta la llegada de una buena coyuntura del precio del plomo, que hacía que los costes de funcionamiento fueran muy elevados; la paulatina falta de mano de obra para afrontar un reemplazo generacional; la falta de una iniciativa privada autóctona que acometiera las investigaciones necesarias y aplicara los conocimientos técnicos que la mentalidad rentista y terrateniente existente no podía proporcionar; la ausencia de apoyos oficiales o inversiones públicas que sustituyeran a la falta de iniciativa privada o ayudaran a la existente;...

El desplome minero arrastraría consigo a todo el entramado industrial alternativo que había crecido al calor de las fundiciones, imposibilitando que se consolidara en torno a la ciudad un tejido fabril diversificado. Además, al ritmo marcado por el cierre de los pozos fueron también decayendo muchas de las costumbres locales asociadas a esta actividad específica en forma cultos, tradiciones y eventos sociales, que hoy prácticamente se han perdido.

Santana, auspiciada por el Plan Jaén, aplicado en el ecuador de la centuria, se convirtió entonces en el `salvavidas´ de una decadente Linares, frenando el deterioro económico y la sangría de la emigración en la comarca. Partiendo de un taller de aperos de labranza, éste se fue convirtiendo en la empresa matriz que galvanizaría la actividad económica, acciones sociales, movimientos sindicales, actos y actuaciones políticas de la comarca,...

Si la `Linares santanera´ puede considerarse en buena medida heredera de la época minera, a través del hilo conductor de una cultura del trabajo mecánico-metalúrgica, la factoría de Santana como puntal de la reconvertida ciudad industrial sufrirá a partir de 1.983 el brusco salto de la `Santana del Rover´ a la `Santana del Suzuki´, llegando a la fábrica andaluza los primeros atisbos de lo que algunos asimilan con la IIIª Revolución Industrial y otros asocian con un determinado modelo empresarial de marcados rasgos étnicos. Santana recogió el testigo histórico de la cultura industrial metalúrgica iniciada con las minas y sus pioneras fundiciones, vinculando el pasado con el presente y la fábrica con la ciudad para construir juntos el futuro, haciendo del

trabajo metalúrgico la actividad 'tradicional' de Linares. Tradición y cambio entran en grave tensión cuando una cultura empresarial foránea pretende sustituir a la dirección 'autóctona' y plantear a la vez la aplicación de una nueva cultura del trabajo en clara disonancia con los esquemas mentales de los 'santaneros'. Paralelamente, la nueva crisis industrial que asola a Linares con el paulatino cierre de una empresa tras otra, ha provocado que la ciudad haya pasado a depender casi exclusivamente de Santana y de sus industrias proveedoras en la zona.



· La subordinación a las directrices externas.

Tanto la 'Linares minera' como la 'Linares santanera', poseen un rasgo estructural común, que no es otro que la dependencia del capital y la tecnología foránea. Más allá de las diferencias superficiales en las formas de la actividad metalúrgica (economía extractiva y productiva o transformadora de metálicos) o en la del producto fabricado, existe una similitud de fondo entre el 'Linares minera' y el 'Linares Santanera', basada en la continuidad de una lógica de dependencia externa en capital y tecnología foránea junto a la estrategia monoproducción, antes del plomo y hoy de los vehículos todoterrenos. Se mantienen o perduran las mismas estructuras en distintas coyunturas históricas que tras siglo y medio de operatividad han creado una conciencia local de que *"Linares es un pueblo vendido a las multinacionales"*. Y en el caso de Santana, *"primero fueron los ingleses con el Land Rover. Ahora son los japoneses con Suzuki"*. La mayor parte de las empresa locales proveedores de Santana se han especializado en abastecer a aquella, como único cliente, sin buscar otras firmas alternativas.

La extracción industrial del mineral estuvo promovida por un capital extranjero que a través de una técnica avanzada pudo disponer de unos recursos hasta entonces infrutilizados. Así en 1.849, una compañía londinense denominada "The Linares Lead Mining C<sup>o</sup>" comenzaba la explotación intensiva de los pozos verticales, que hasta entonces, y dada la carencia de medios técnicos y económicos autóctonos sólo había sido posible actuar en la superficie. También el Estado, propietario de la importante mina de Arrayanes contribuyó en la explotación minera aunque con el tiempo optaría

por las rentas obtenidas a través de concesiones a terceros, en la mayoría de los casos foráneos. Fue así, como la minería linarense suministró de plomo a las fábricas inglesas, francesas, alemanas, belgas o italianas, cada una con sus delegaciones o consulados asentados en la ciudad, formando una pequeña colonia extranjera cercana al medio centenar de personas, que aumentaría hasta algo más de dos centenares, destacando la representación británica. La construcción del ferrocarril, íntimamente ligado a la actividad, fue realizada igualmente por capitales extranjeros.

Capital y tecnología eran las aportaciones de las firmas extranjeras responsables de explotar los pozos locales. Así lo exponía un vecino, *"Linares ha sido desde el siglo pasado un receptáculo de toda la tecnología que venía, además promocionada por gentes inglesas que eran ingenieros"*. La mayoría eran varones, encargados de las labores técnicas o de gestión, en calidad de representantes de un capital foráneo, que solían residir apartados, en los alrededores de las explotaciones mineras. Se trata de un reducido grupo que solían vivir apartados pero tremendamente importante. Estos extranjeros eran *"...en su mayoría dirigentes, representantes y técnicos de las grandes empresas mineras, de los que prácticamente la mitad eran de nacionalidad inglesa. Muchos de ellos se integraron perfectamente llegando a distinguirse por su amor a nuestra tierra"*.(F. Gutiérrez Guzmán).

Cuando ya se vislumbraba el decrecimiento de los beneficios, este capital foráneo emprendió la huida hacia zonas más rentables. Tras el abandono del interés internacional subsiste la explotación minera autóctona ya a nivel marginal y con escasa tecnología, a través de sistemas tales como el del llamado 'sacagéneros', consistente en un tipo de laboreo minero minifundista basado en un contrato semejante al de aparcería, con el reparto proporcional de los beneficios entre el dueño y el trabajador.

Con la explotación de las minas, a mediados del siglo XIX, Linares adquiriría dos de sus rasgos estructurales. El primero de ellos no es otro que el de un mercado exodesarrollo o dependencia exterior, inicialmente como enclave colonial de países como Inglaterra, Francia, Alemania o Bélgica, que extraían el mineral demandado por sus respectivas industrias nacionales. La extracción del plomo se hizo con inversión de capital extranjero con una técnica exportada y con unos beneficios que se iban para afuera. Los pioneros de la Revolución Industrial llegan a convertir a Linares y a otras áreas andaluzas en auténticos enclaves mineros propios de una economía colonial, muy dependientes en capital y tecnología. Los distritos mineros más importantes de Andalucía en el siglo XIX, Linares, Peñarroya y Riotinto, han respondido a esta pauta. La dependencia externa tiene su continuidad en el sector de automoción en Santana, adoptando la forma de empresa multinacional bajo las directrices empresariales de Inglaterra, Francia y Japón.

El segundo factor estructural en la economía linarense, sobre las diversas coyunturas históricas, es el de la monoproducción, desarrollada como especialización

productiva, un fenómeno común tanto en la historia económica del Linares minero, con el plomo, como en la del 'Linares santanero', con los todoterrenos, ambos sectores muy sensibles a los cambios económicos internacionales. La pluriproducción o la diversificación del tejido industrial en busca de alternativas productivas ha sido siempre una estrategia fallida en una economía dominada por un capital extranjero que no apostaba por una industria articulada. Junto al monocultivo del olivo, la monoproducción de vehículos hacen de Jaén una provincia en la que no se ha podido implantar una estrategia de la diversificación de riesgos.

*"Aquí en Linares tratamos de solucionar el problema coyuntural de Santana pero no el problema estructural de la ciudad, y el problema estructural es que no hay que depender de una sola empresa. Que el tejido industrial sea lo suficientemente diversificado para que una incidencia en un sector determinado, como el de la automoción, no lleve a Linares a una crisis tan profunda".*(G.G. Director de la Oficina de Fomento y Desarrollo local).

- El proceso de inmigración.

Una de las primeras implicaciones que iban a afectar la entidad de la propia ciudad, sería sin duda el masivo fenómeno inmigratorio que se produce con la reapertura minera, ahora de forma sistemática e intensiva, dando paso a la llamada 'fiebre del plomo'. Desde entonces, y como consecuencia de la atracción de población activa foránea, Linares asistirá a un acelerado e insólito crecimiento demográfico que cambiará radicalmente la naturaleza de la antigua y cerrada población agro-ganadera. El trabajo industrial en los pozos mineros trajo como consecuencia inmediata la demanda y disponibilidad de una mano de obra barata, abundante y foránea ante la falta de recursos humanos locales, por entonces insuficientes para acometer tal empresa. Las minas de Linares actuaron así como un potente imán atractivo de la *inmigración canalizada y encauzada a través de sus diversas estaciones de trenes*. La magnitud y especificidad de este trasvase humano hace que dicha experiencia local sea difícilmente extrapolable a otras localidades de la provincia de Jaén e incluso de la Comunidad andaluza, de tal modo que, si existen muchas Andalucías, casi todas han estado representadas en Linares. Se trataba de un salto cuantitativo excepcional que habría de condicionar a la incipiente ciudad minera.

Los puntos de origen de esta población trabajadora atraída por la extracción del mineral del subsuelo, por las labores metalúrgicas de las fundiciones o por la construcción del ferrocarril, eran ciertamente muy variados, aunque esta heterogeneidad estaba ponderada en relación directa con la proximidad geográfica, cierta experiencia previa en el oficio minero (no siempre necesaria) y algunos datos sociológicos comunes para la mayoría. Sociológicamente, estos flujos de inmigrantes solían estar compuestos por gentes humildes, con baja cualificación, varones, jóvenes (en edad productiva) y solteros, un grupo humano clasificable por su clase social, género, ciclo biológico y estado civil, que acudían a trabajar en las minas como área de oportunidad laboral.

Todavía en los años 20 un médico de las minas de 'El Centenillo' escribía con la siguiente descripción al usual inmigrante que acudía a los pozos en busca de trabajo, una imagen que puede extrapolarse a buena parte de los mineros que trabajaban en el distrito minero de Linares-La Carolina. *"El arquetipo del minero procede del gañán que no aviniéndose a las miserias de la aldea, emigra a las cuencas mineras en busca de jornal con que satisfacer sus ansias de jaque; jayán de escasa cultura, rompe los lazos que le sujetan a la servidumbre del árido terruño, y emancipado cual hombre libre, falto de preparación para las artes mecánicas, en la mina encuentra particular aplicación su reciura muscular y ambición de dinero"*. (recogido del artículo de Sierra Alvarez, "Rough characters...")

En algo menos de 30 años, entre 1.849 (con 6.543 habitantes de derecho) y 1.877 (con 36.630) la villa eleva al cuadrado su población en un vertiginoso crecimiento geométrico, sin contar con la cifra de la población flotante o de hecho, la que iba y venía coyunturalmente sin empadronarse en el municipio. En 1.875 de los 28.895 empadronados el 35,3% eran nacidos en Linares mientras el 64,7% eran de fuera. Este hecho habría de afectar de alguna manera a la entonces incipiente ciudad minera, que aparece condicionada por este acontecimiento migratorio. No obstante, esta población, a partir de 1.880, presentaba numéricamente un comportamiento fluctuante describiendo oleadas que respondían a la inestabilidad del oscilante precio del plomo en los mercados internacionales, haciendo de Linares un singular termómetro social indicativo de los síntomas de las coyunturas externas.

Haciendo un breve paréntesis, cien años más tarde, el proceso inmigratorio minero se reproduciría con Santana, y aunque en una escala inferior, atraería a un notable contingente de personas procedentes de distintos municipios y provincias en busca de trabajo. *"En Santana se mezclaron cien pueblos, cada uno con sus costumbres y su idiosincrasia. La mitad de Canena, la mitad de Rus, la mitad de Sabiote, la mitad de Baeza,..."*, comentaba un santanero. Las minas y Santana actuaron pues como detonantes demográficos activando importantes flujos de inmigración, constituyendo éste un factor importante y determinante en ambas situaciones históricas.

· La cuestión de la variedad.

Pero quedarnos en el dato de un mero aumento de la demografía de los habitantes de aquella 'Linares minera' sería no leer más allá de las simples cifras. A la cuestión del número habría de agregarse el factor cualitativo de la variedad, aspecto que guarda íntima conexión con la cuestión de la identidad, en una población compleja constituida por gentes extrañas entre sí, sin trato social previo alguno y tan sólo ligadas en un principio por el contrato de trabajo en las minas o en los talleres aledaños. Este movimiento de seres y enseres procedentes del exterior acabaron por transformar e incluso borrar la mayor parte de los elementos de raíz autóctona que hasta entonces habían caracterizado a una villa tradicional, que poco se distinguía de las poblaciones adyacentes.

Ante todo, la debilidad de una élite local, en donde no tenía cabida ni el señorío ni la aristocracia terrateniente, basados en el severo acatamiento de un derecho consuetudinario con arreglo a unos cánones definidos, permitió la entrada en tropel de un heterogéneo conglomerado de gentes provenientes de diferentes lugares con sus propias costumbres, modales y mentalidades.

De esta manera la ciudad minera sirvió de escenario humano a un cruce de heterogéneas culturas y tradiciones foráneas resultado de un fenómeno de 'ósmosis cultural', haciendo de Linares el centro de una 'cultura de cruce', sin 'pedigrees' ni alcurnias, un ensayo de ciudad abierta y cosmopolita en el Jaén rural y profundo. La conformación de Linares como una ciudad abierta ha permitido la movilidad de personas e ideas y ha contribuido a airear las mentalidades favoreciendo la entrada e integración de nuevos elementos en mayor grado que en otros contextos sociales menos receptivos y cerrados.

Así, y durante los últimos 150 años, el arco de modelos de vida que ofrece esta localidad y sus combinatorias, ofrece modos de vida más fluidos y heterogéneos en comparación a los escasos y estrechos patrones socio-culturales vigentes en poblaciones más convencionales y homogéneas que muestran comportamientos más estancos y compactos.

Así en el plano étnico, extranjeros, emigrantes y nativos se dieron cita en Linares. De esta manera, una mezcla de gentilicios vienen a depositarse en esta licuadora local en variada proporción cuantitativa, en número, y cualitativa, en importancia (linarenses, giennenses, ubetenses, baezanos, iliturgitanos, granadinos, almerienses, cordobeses, malagueños, sevillanos, onubenses, castellanos manchegos de Ciudad Real, albaceteños, conquenses, toledanos, murcianos, alicantinos, valencianos, catalanes, aragoneses, gallegos, madrileños, ingleses, franceses, belgas, alemanes, italianos). Diferentes pueblos con sus respectivos bagajes coinciden en un espacio y en un tiempo, salvo lo cual poca más les une, culturalmente hablando. La identidad del linarense aparece así montada sobre un rompecabezas multilocal y poliétnico que aglutina variadas piezas tomadas de muy diversos lugares.

En el plano profesional aparecen labradores, jornaleros, mineros, fundidores, administradores, comerciantes, empresarios, periodistas, impresores,..., cada uno con sus respectivos mundos profesionales, en una variedad desconocida en el entorno mucho más homogéneo de la provincia giennense.

En el plano religioso han pasado por la ciudad numerosas iglesias dejando sobre este suelo edificios, templos y cementerios. Así lo muestra una dilatada gama de católicos de numerosas órdenes tales como franciscanos, salesianos, escolapios, jesuitas, esclavas, josefinas, teresianas,... pero también protestantes de diferentes iglesias, como la evangélica, Testigos de Jehová, pentecostistas, Santos de los Últimos Días, Cristianos de Filadelfia, evangélica ebenezer, al igual que comunidades

musulmanas representadas por Islam Sunna y Autónoma de Jaén, e incluso logias masónicas.

En el plano ideológico, Linares también ha servido de sede a un amplísimo espectro en el que se hallan representados la mayor parte de los grupos políticos en diferente proporción. Republicanos, conservadores, liberales, monárquicos, anarquistas, socialistas, comunistas, falangistas, democristianos, centristas, andalucistas,...han vertido sobre la ciudad sus distintas concepciones y formas de pensar la sociedad. Desde esta base, la Linares minera representaba un área de oportunidades en donde era posible romper con los rígidos moldes sociales asignados por adscripción y obtener una nueva situación personal adquirida en función del trabajo.

Todo ello introducía en Linares el problema de la varianza que demandaba un nuevo formato social. El hecho de que mucha y sobre todo diferentes gentes se entremezclaran en un espacio relativamente pequeño, propiciaba un dinámico proceso de hibridación social que tiende a reajustarse en una nueva síntesis sociocultural, que no responde ni a los esquemas anteriores de la villa tradicional ni a cada uno de los introducidos por los distintos grupos étnicos y locales que van llegando, sino a una nueva identidad en formación que busca una nueva definición.

· La sobrepoblación y los desajustes estructurales.

El fuerte incremento del proceso inmigratorio en forma de incontrolada avalancha demográfica conduce a una rápida sobrepoblación, reforzada por el ferrocarril, para la que no estaba preparada la ciudad suponiendo un proceso traumático en cuestiones de conflictividad social y laboral, delincuencia, hacinamiento, degradación de las condiciones higiénico-sanitarias, problemas en el abastecimiento de aguas, enfermedades, falta de infraestructura urbanística y viviendas para acoger a tanta demanda pasajera y tan precaria en términos económicos que no estimulaba la construcción de nuevas viviendas. Sin ningún sistema de protección social ni prestaciones públicas a las que poder acogerse, ni regulación salarial alguna por instancias oficiales, los trabajadores vivían en unas pésimas condiciones aunque con la sensación de que el futuro no podía deparar nada mejor que el propio presente.

Con el tiempo, las autoridades municipales sensibles y conscientes del problema de la vivienda, junto a algunos patronos, llegaron a construir alojamientos alquilados para los obreros pendulares, los "*corrales*" o casas de vecinos, dentro de la ciudad, y los "*cercos*", que eran una especie de barracones en los alrededores de las minas, y algunos centros sociales de acogida. Ello permitía retener con más firmeza a un mayor número de inmigrantes estabilizando la población trabajadora que acudía a la ciudad. Se nos muestra así como el despliegue de la ciudad industrial muestra un cierto tipo de urbanización.

## · La desmemoria de los orígenes.

Debido a las numerosas olas de inmigración, la población linarense presenta unos estratos humanos formados de pocas capas generacionales. Gran parte de la población local actual está compuesta por líneas genealógicas de tan sólo 2, 3, o a lo sumo 4 generaciones. Para seguir remontándose a los ancestros hay que buscarlos en Almería, Ciudad Real o en pueblos de alrededor. Linares es una ciudad de aluvión y por tanto no goza del linaje sobre el que descansan y ensamblan las tradiciones de otras localidades solariegas y señoriales próximas como Ubeda o Baeza, en donde el sentimiento de pertenencia y su legitimidad se mide por la sucesión de generaciones que pueden remontarse en el tiempo. La integración social del forastero es más fácil en Linares que en Ubeda, dada que ambas proceden de formaciones y tradiciones históricas diferentes, una de carácter abierto por la inmigración y otra de tipo señorial de naturaleza más cerrada.

Frente a poblaciones de rancio abolengo en donde existe un sólido sentimiento comunitario de solera heredada, con una mayor estabilidad de significados y elementos conocidos, en las ciudades de aluvión, a falta de este vínculo que trenza los destinos comunes, se destaca un grado mayor de individualismo. Existe en la ciudad minera e industrial poca identidad local a la manera tradicional y una sensación de vivir cada uno a lo suyo, *‘cada uno en su casa y Dios en la de todos’*. *“Si el individualismo es la característica de los andaluces, bien podemos decir que Linares es la quintaesencia de ese defecto”*, sentenciaba un articulista de los años 50 en la revista "Linares". Entre esta heterogénea población de desconocidos no existían vínculos colectivos ni ascendentes comunes a los que remontarse, fueran estos reales (linajes) o ficticios (clanes), ni enlaces humanos o divinos (advocaciones particulares), ni una memoria colectiva compartida, ni una conciencia histórica similar. Se podría decir del Linares de entonces que era un *‘collage’* de culturas de diversas procedencias, sin aparente coherencia. Este sentimiento global de foraneidad era un importante escollo que generaba un efecto de fisión local, una sensación que separaba más que acercaba.

Entre los linarenses se comparte un dicho muy popular, surgido con las minas, que hace referencia al desarraigo de sus lugares de origen y a la desmemoria del inmigrante respecto a estas raíces, tomando como pretexto al manantial de agua en el que saciaban la sed los viajeros que llegaban a Linares buscando un trabajo:

*"Todo aquel que bebe agua  
de esta Fuente del Píscar  
olvida a su padre y a su madre  
y a su tierra no vuelve más".*

La inmigración significaba para cada uno de los individuos que llegaban a Linares el ajuste a unas nuevas circunstancias vitales y materiales que implicaban la parcial

renuncia de sus heterogéneas raíces locales y cierto olvido del pasado para edificar un presente homogéneo. El trabajo en las minas contagiaba identidad común, identidad laboral, a través del hecho de compartir unos procesos de trabajo y unas condiciones de vida similares. La fuente representaba pues, el nexo entre una población atraída por la actividad minera y lo que se comparte por vivir en un municipio, la unión entre una cultura del trabajo y lo local, abandonando las respectivas y diversas fuentes de origen o procedencia. Este agua `prodigiosa´ que simbólicamente limpiaba la mente de recuerdos innecesarios, borrando partes residuales de la memoria, permitía emprender una nueva vida que básicamente comenzaba desde el presente, sin los corsés, formalismos y convencionalismos sociales abandonados en sus fuentes de origen o procedencia. En este sentido la Fuente ejercería la facultad de una auténtica pila bautismal comunitaria que servía de lavatorio simbólico de aquellos que renunciaban parcialmente a su pasado para incorporarse al presente y a partir de ello comenzar una nueva vida.

- La construcción de la identidad local sobre una cultura del trabajo metalúrgico-industrial.

Pero aun faltaba un elemento catalizador que diera coherencia a la sensación de pertenencia a un grupo compacto ya que se carecían de aquellas referencias colectivas que englobaran a la población bajo una identidad común superior por lo que se precisaba de unos denominadores compartidos por todos, una bandera global que aglutinara y refundiera todas y cada una de las vivencias particulares. Para responder a la problemática pregunta identitaria de ¿quiénes somos?, ¿qué nos une?, ¿de dónde procedemos?, o ¿existe un proyecto de futuro colectivo?, los linarenses tratan de encontrar un mínimo común denominador que represente a la totalidad de la diversidad. Esta nueva identidad, adaptada a un formato genuinamente local, aparecería centrada en la experiencia compartida en torno al trabajo minero, que ha sido la que ha creado el pretexto de un pasado común a partir del cual se puede construir una nueva comunidad hecha de hombres nuevos, una moderna Linares producto de las diversidad de aportaciones de capitales, mercancías, personas y culturas.

De este modo, el gentilicio como topónimo, a secas, de linarense, es semánticamente insuficiente para aglutinar a un colectivo heterogéneo de tan diversas procedencias, denotando un mero cambio espacial o desplazamiento de un lugar a otro. Linares `minera´ es el calificativo (y posteriormente `santanera´) que permite destacar la singularidad de una localidad que cambia radicalmente de significado. El hecho de denominarse linarense es un derecho ejercido a través la actividad del trabajo metalúrgico, minero o industrial, como elemento representativo, sublimado o simbólico, lo cual no quiere decir que todos los linarenses fueran ayer mineros o trabajen hoy en Santana. Hoy es linarense quien vive en Linares pero antes lo fueron quienes vinieron **a trabajar a las minas de Linares** (y no a Linares), solos o con la familia a costas y son sus descendientes quienes heredan legítimamente el gentilicio.

Comienza una toma de conciencia que tiende a reivindicar la imagen de un 'Linares minero', como marcador de la identidad local, en donde lo laboral se sobrepone a lo meramente territorial en un municipio que es conocido en el entorno como 'la ciudad del trabajo'.

Lo que hace, pues, 'común-unidad' sobre toda esa heterogeneidad se encuentra situada en el punto de partida de una cultura del trabajo minero, una vivencia compartida por prácticamente todos y cada uno de los hijos de Linares, de forma directa, como pudieron ejercerla el minero, el barrenero, el metalúrgico, el fogonero,... o indirecta como el comerciante, el banquero, el industrial, el empresario, las esposas de los trabajadores (como hoy son las 'santaneras'),... Las minas se convirtieron en el símbolo y emblema más representativo de la ciudad. En las coplas, en la memoria colectiva, en el paisaje, en los padres y abuelos, en el urbanismo, lo minero va indisolublemente ligado a lo linarense. El linarense de hoy comienza a construir esa identidad común a partir de su inmediato pasado metalúrgico que comienza a dar 'solera' a la ciudad minera y sobre cuya plataforma se levanta la ciudad industrial, siguiendo una 'co-herencia' u orden lógico de continuidad.

La decadencia minera inició un proceso parecido con el 'Linares santanero', formulando un nuevo criterio de definición de la identidad local, que una vez asumida conscientemente fue capaz de movilizar a toda una población de 60.000 habitantes en uno de los momentos críticos de la empresa y de la ciudad. Dentro de algunos años, el linarense comenzará a reivindicar también sus señas santaneras. Pero aun por encima de los adjetivos, minero o santanero, es la cultura del trabajo la que da carácter a la ciudad, cuyo gentilicio es una mera metonimia, carente del calificativo histórico y cultural que la singulariza.

· El 'presentismo' y la estrategia del despilfarro.

Uno de los primeros hechos que sorprenden a quien por primera vez pone los pies en Linares es el escaso calado local de cualquier rastro del pasado, una cuestión que parece de poca relevancia en los esquemas cognitivos-temporales de los propios linarenses. Múltiples informantes con los que he tratado han coincidido en denunciar hasta la saciedad la "apatía genérica" de la sociedad linarense por conocer la historia de su ciudad, producto de un "desinterés hereditario", que a excepción de unos pocos eruditos, a casi nadie llama la atención. Existe un sentimiento compartido de que "esta ciudad está completamente abandonada por los trabajos históricos", tanto que aun no se ha realizado una excavación sistemática de las ruinas romanas de Cástulo, próximas a la ciudad. "Aquí no hay grandes monumentos porque las venerables piedras de Cástulo se las llevaron a Ubeda o a Baeza", me comentaba un vecino de Linares. El mismo descuido contagia a los palacetes, casas solariegas e iglesias de noble origen pre-industrial.

En este sentido, resulta evidente la paulatina erosión del patrimonio artístico-

monumental de Linares, en donde las huellas del pasado lejos de ser indelebles, parecen borrarse con facilidad por las impetuosas embestidas de las olas del tiempo. Se diría que todo cuanto significa pasado en esta ciudad se encuentra seriamente contagiado de abandono, una actitud que denota un escaso interés de rememorar para revivir experiencias pretéritas, y ésto no sólo afecta a la cultura material. Como se ha señalado, pocas costumbres y tradiciones mineras parecen haberse conservado intactas de las llamas tras la quema económica de la ciudad del plomo. Las agujas del tiempo no vuelven sobre sí mismas repitiendo ritualmente un ciclo reversible sino que avanzan linealmente, sin nostalgia del recuerdo. Por ello, extraña al recién llegado tanta despreocupación incluso por el pasado inmediato, que casi todos han tenido ocasión de conocer.

Como exponía un informante local: *"Parece como si nos avergozáramos de nuestro pasado esplendor, de nuestras raíces. Ni siquiera hemos conservado un vagón de los tranvías de Linares y expuesto en uno de nuestros parques, como ocurre por ejemplo en Málaga o Granada"*. Tampoco han faltado las voces críticas de una minoría ante un fenómeno imparabile al referirse a un caso concreto de abandono y desidia: *"Hechos como éste son un paso más en la escalada de destrucción sistemática de las escasas señas de identidad de los linarenses"* (Revista "Industria Minera"). Así lo resumía, convencidamente, otro linarense: *"En Linares, históricamente, ha faltado voluntad para conservar los valores artísticos e históricos, sustituidos por otros elementos con el pretendido valor adicional de la 'modernidad'"*.

El desarrollo minero e industrial ha supuesto además una actividad agresiva contra el medio ambiente, dejando visibles secuelas y cicatrices de dicha actuación, alterando con ello un paisaje ahora degradado con la tala y deforestación, el fuego, las escombreras de materiales procedentes del lavado del mineral denominadas terreros, la roturación y el pastoreo abusivo de los montes comunales del norte del término municipal. La contaminación y los humos han deteriorado la calidad del aire y los vertidos industriales que desagúan a las aguas de los ríos del entorno.

Todo lo que recuerde al pretérito parece que deba ser borrado. En este sentido, Linares no ha sido una ciudad conservacionista, teniendo poca preocupación por conservar las huellas de su pasado. Ese espíritu conservacionista ha sido más bien propio de ciudades giennenses como Ubeda y Baeza, sin dar a entender con ello que sean ciudades detenidas en el tiempo, sino orientadas sobre su pasado, ya que la tradición no implica invarianza sino que el cambio se encauza en torno a unos referentes culturales ya establecidos. Linares, a diferencia de las ciudades monumentales de la provincia, como las citadas, carece en sentido amplio, de esas referencias o llaves histórico-monumentales que conectan el presente con el pretérito y tal vez por ello la vinculación con el pasado se plasme de forma tan débil. En cambio, la variabilidad, la renovación, han sido las grandes constantes de una población que a lo largo de su historia se ha caracterizado por la capacidad para mudar su piel identitaria sin planes preconcebidos. Y es que la cultura industrial se aferra con poca

fuerza a las tradiciones y al culto del pasado, cuyas viejas soluciones dejan de ser útiles para resolver los nuevos problemas que se plantean al hombre que trabaja en un moderno medio fabril. Poco podía aportar a la ciudad minera la estructura social, política, económica, simbólica o cultural de la villa agro-pecuaria, cuyas experiencias no eran extrapolables o aplicables a una población tan metamorfoseada como la que irrumpe a mediados del siglo XIX. Algo parecido sucede cuando decaen las minas y surge un nuevo tejido industrial en torno a Santana. El pasado es un pesado lastre del que hay que desprenderse para seguir avanzando. El aforismo, *"agua pasada no mueve molinos"* es una consigna bien aplicada en un Linares que se interroga más por el día a día que por el ayer o por el mañana, aunque sin renunciar a su propia e incipiente tradición fabril.

Como decía un afamado urbanista, una ciudad que se construye es a la vez una ciudad que destruye. Lo ideal sería que la construcción se haga con la menor destrucción posible, manteniendo un aceptable equilibrio entre el hacer y el deshacer, lo nuevo y lo viejo. Por esta razón, no se haría deseable el abandono del pasado en la construcción de la memoria local, que en su grado extremo tiende a disolver los denominadores comunes que mantienen cohesionada a la propia sociedad.

Por ello, y en la actualidad, comienza a despertarse con el Plan Arrayanes, un cierto interés en lo referente a la recuperación del patrimonio histórico minero y su entorno paisajístico tratando de evitar, en la medida de lo posible, la pérdida de lo que fue una referencia cultural de la zona minera giennense. La historia del Linares actual empieza con las minas, y en torno a ella comienza a cuajarse el denominador de una identidad local común. Justamente ahora, comienza el recuerdo minero a partir de un sentimiento colectivo de nostalgia de otros tiempos conocidos, distintos al presente, que fue construido sobre un esfuerzo compartido que crea sentimiento de comunidad a partir de unas raíces mineras que establecen un ascendente compartido desde el que se comienza a contar un tiempo que para todos es el mismo. Ni el Cástulo mítico, ni el Linares medieval agroganadero, son capaces de activar un sentimiento de vecinidad como despiertan aun tímidamente las minas, que conforman el núcleo a partir del cual se permite recrear una identidad.

La cultura minera, precisamente como paradójico contraefecto a las duras condiciones de trabajo, contiene a la vez un acentuado carácter mundano y vitalista, que revaloriza el hecho de vivir y gozar lo máximo en la dimensión temporal del presente. El cante minero de la taranta refleja esta dualidad. La peligrosidad del trabajo en las minas contagiaba una incertidumbre que empañaba la visión del futuro planteando una estrategia de vida a corto plazo, un *"vivir al día"*, con todo lo que ello implica y lleva aparejado. Esta filosofía de vida se aferra poco a las tradiciones ancladas al pretérito y traza una ruptura con todo aquello que significara una vinculación con el pasado, una vez cortados los lazos ancestrales que servían de nexo generacional. También suponía una renuncia a vivir el futuro, en una vida que se presumía corta y que había que llenar mucho, viviéndola intensamente. Se consolida

así una tradición fijada en el dial del presente, sintonizada en el vivir el momento sin conceder demasiada relevancia a los bordes temporales que lo delimitan. En torno al simple dicho minero local de *"vive al día que mañana Dios dirá"*, se creaba toda un entramado vital en donde se justificaba una alta dinámica de consumos y un bajo nivel de ahorros, menospreciándose a un futuro imprevisible en el que no valía la pena pensar. La afluencia de la población descrita necesitaba de un amplio sector de servicios en forma de comercios, bares, lugares de ocio,... Al olor del plomo acuden también a la ciudad el tendero, el político, el especulador y la prostituta.

En la época del esplendor minero, cuentan los informantes, *"éste era el pueblo más atrevido y valiente para gastar dinero de la región"*. Aun algunos recuerdan aquellos tiempos cuando *"cuando corría el dinero como el agua"*. Esta mentalidad orientaba hacia unos comportamientos de gasto, alentaba el florecimiento y la consolidación de un importante comercio que harían de Linares uno de los pueblos más dinámicos de Andalucía. Frente al elevado consumo, capaz de atraer a un nutrido terciario de los lugares más remotos del país, las inversiones de capital local han procedido en su mayor parte de un empresariado foráneo extranjero. Como prueba histórica de ello, aquí fracasó el intento de establecer una Caja de Ahorro local, promovido por el Marqués de Linares, y la constitución de un Monte de Piedad, dado el poco ahorro generado. Así lo explicaban algunos informantes locales:

*"En Linares ha corrido mucho dinero por las calles. Aquí nunca ha habido ahorro. La gente ha procurado vivir al día, sin preocuparse por el futuro, porque el minero no sabía lo que iba a pasarle al día siguiente. Se resistía a pensar en el mañana"*.

*"Linares ha sido un pueblo con cultura de gasto. El minero cobraba a la semana y así gastaba. Vivía al día"*.

Las fuentes históricas corroborean la actual impresión de antaño, cuando por ejemplo el ingeniero Naranjo de la Garza, en su informe sobre las condiciones de vida del minero a finales del siglo pasado, recoge *"in situ"* como *"los obreros mineros... nada conservan, sino que cuando obtienen grandes ganancias las disipan, la mayor parte inmediatamente, en los cafés, teatros, juego, uso y abuso de bebidas"*. Pero en este interesante informe, expuestos los efectos no se explican las causas, que aparentemente podrían darnos una visión frívola o alocada del minero.

La merecida fama de *"bolsillo suelto"* del linarense, propia de una ciudad con una economía *"caliente"*, atrajo a un importante comercio al abrigo de un gasto elevado, en donde la austeridad y el ahorro eran conceptos que no rimaban con el estilo de vida minero, a diferencia de las colindantes comunidades campesinas tradicionales que vivían bajo las directrices del pasado pensando en el futuro, saltándose el presente. La imagen del campesino ahorrador y austero contrastaba con la del minero despilfarrador y licencioso, y ambas proyectaban comportamientos diferenciados sobre la pantalla de la realidad. *"Como aquí siempre se ha tenido trabajo, nunca se ha*

*ahorrado. A quien quería trabajar nunca le faltaba el dinero. Y aquí ha habido gente muy trabajadora pero también muy alegre gastándose la paga. En cambio, en los pueblos, como no se sabía lo que iba a entrar por las malas cosechas, el mal tiempo, el granizo, los parásitos,... procuraban ahorrar, y su mayor interés estaba en levantarse una buena casa". (J.S.G.) En torno a los contextos campo-ciudad y a la mentalidad rural-urbana, el linarenses posee una acusada conciencia diferencial, quizás por el hecho de concebirse como una singularidad dentro de un mapa provincial agrario y tradicional. Cualquier informante local al que se le pregunte por estas cuestiones puede responder con este mismo contenido: "Andalucía no es sólo campo. En Linares, la ciudad antigua del plomo el tranvía ya cruzaba los terrenos mineros de Arrayanes. No había miedo al mañana. Las minas llenaban el aire linarenses de una prosperidad sin límites".*

En realidad el despilfarro, era una cuestión inevitable en una ciudad de mineros, poblada además por gentes extrañas entre sí que imaginaban cualquier pretexto para entablar y consolidar nuevos lazos de sociabilidad. La taberna, los bodegones, el burdel, los cafés cantantes eran los espacios cotidianos de ámbito masculino de la sociabilidad diaria del minero. Pero por encima de la necesidad social existe una causa vital. Esta supuesta irracionalidad del despilfarro se justificaba ante la evidencia de un futuro inseguro, en donde intervenía la aleatoriedad de las ganancias en función de las oscilaciones del precio del plomo, la muerte prematura por accidente, o una agónica vejez cargada de enfermedades laborales que iban de la ceguera a la pulmonía crónica. El despilfarro en el consumo actuaba como contrapeso al riesgo en la producción.

Pero lo que llama la atención es la continuidad de este comportamiento trasladado a las vigentes prácticas cotidianas de los propios linarenses como expresión singular del estilo de vida local. *"Si aquí ganamos 20 gastamos 21, vivimos al día"*, se dice hoy con alegría lo que en el pasado era la consecuencia del drama minero. Aquí el ser *'valiente'* tiene el particular significado de echarse para adelante, ser arrojado y atrevido en las cuestiones puramente dinerarias, hacer grandes convidadas, pagar el primero sin dar opción a los demás, competir por abonar una ronda, hacer ostentación del gasto, que puede interpretarse como un afán de estar por encima del otro, un efecto-demostración de un poder económico que puede contemplarse todos los domingos por las mañanas en los engalanados transeúntes que caminan por el escaparate del paseo de Linarejos, un espacio lúdico reservado a una sociedad autopercebida como de clases medias, que tiene que presumir constantemente de *'valientes'* en la calle. De la cultura del despilfarro minero se ha pasado a la del gasto suntuario burgués. El mísero proletariado dejó de existir con las minas y la aristocracia o el señorío han tenido escaso calado en una ciudad industrial. Concretamente, las mejores condiciones de vida del trabajador metalúrgico de Santana le alejan de aquella precariedad en la que sobrevivía el minero y su prole, obteniendo incluso unos aires de *'nuevos ricos'*, con altos salarios en relación a los jornales existentes en el entorno, que le permiten una alta capacidad de consumo, abonando con ello una floreciente actividad comercial local.

La crisis actual que padece la ciudad ha atenuado esta actitud por la que ha sido conocido el vecino de Linares. En los últimos meses, y coincidiendo con el conflicto de Santana, un comerciante exponía como *"la mentalidad de los linarenses ha cambiado, pasando de vivir al día a una economía de ahorro y previsión de futuro"*. No obstante se trata de un proceso larvado en las últimas décadas que resulta de una paulatina erosión del tejido industrial local. Los linarenses se decantan en la actualidad hacia una economía de ahorro en donde el incierto futuro es una variable a contar dentro de los esquemas de vida actuales. No obstante, la dinámica del gasto aun es capaz de mantener a buena parte del amplio sector comercial local.

Junto a la devaluación del pretérito y la valorización del 'presentismo', destaca en el linarense la banalización del porvenir. Resalta la escasa importancia concedida al futuro en las prioridades temporales por las que se rigen los esquemas mentales de los linarenses. La visión del largo plazo parece haber estado ausente en las percepciones culturales locales como un tiempo impropio, ajeno, extraño. En Linares han faltado estrategias locales para canalizar un futuro que viene configurado externamente, como en casi todas partes en donde existe dependencia externa económica y/o política. La falta de una noción del futuro entendido como un tiempo elaborado a partir de la planificación, la anticipación o la pre-visión, sometido a una previa estrategia calculada, ha sido otra de las constantes de la ciudad, un rasgo más característico de culturas administrativas y burocráticas en cuyas formas de trabajo se introduce la prospectiva.

*"Linares no está acostumbrada a hacer planes sino a improvisar. Todo se improvisa con esa costumbre de vivir al día. Cuando le llega el agua al cuello es cuando hay que actuar... ¿Por qué tenemos que esperar a última hora para acometer el cambio?".* (G.G.G., Director de la Oficina de Fomento y Desarrollo local).

Esta capacidad de vivir en la encrucijada del presente hace de Linares una ciudad dinámica pero sin el rumbo marcado por las ciudades patrimoniales, que se miran en el pasado de su memoria, o las burocráticas, que sitúan su punto de mira en un porvenir trazado en la planificación y en la anticipación. Linares ha carecido de este último aspecto por no haber accedido a ostentar el rango oficial de capital de provincia, pese a sus aires capitalinos. En este sentido, el linarense vive encerrado en su presente habitual y desde esta dimensión temporal su vida está sujeta a plantear estrategias de acción a corto plazo. La improvisación, el apaño, el chapuz ( chapuza o chapucería), son prácticas frecuentes que dan cuenta de esta mentalidad en el arreglo inmediato, hecho para ir tirando, reflejando con ello cierta incapacidad para pensar en el largo plazo. Muchos linarenses se interrogan hoy por qué no se plantearon alternativas a las minas cuando técnicamente estaba demostrada su inviabilidad en los años 60. Algunos se plantean por qué tampoco se tomaron medidas previas cuando la actividad económica de Santana había entrado en profunda crisis desde finales de los años 70. Pese a ello se sigue pensando aun que la fábrica debe seguir siendo el motor de la comarca de Linares, cuando la estrategia de la

monoproducción supone un grave riesgo en contextos de crisis y todos los expertos en la materia recomiendan la diversificación del tejido industrial local.

La gestión municipal ha sido criticada por su dejación por encarar un futuro que se halla hoy en manos de la multinacional japonesa, pero que ayer estaba en la de los ingleses o franceses, por no retrotraernos a la época minera. En Linares, la gestión económica ha escapado a la gestión municipal, que carece de una verdadera capacidad de decisión y planificación del futuro local. Realmente no debe resultar tarea fácil construir un futuro autóctono desde dentro, cuando dicho futuro pertenece más a las empresas extranjeras cuyos centros de decisión se encuentran a miles de kilómetros de donde uno vive. El futuro, pues, es pensado desde fuera, y no desde dentro, por sucesivos empresarios foráneos desde hace 150 años. Esta descentralización local de las decisiones económicas es propia de sociedades complejas sustentadas en una división internacional del trabajo.

En Linares el futuro ha sido y es propiedad en gran medida de los intereses económicos foráneos, un tiempo hipotecado y sujeto a planes externos. Existe en los linarenses una sensación del futuro como un tiempo ajeno y enajenado que no les pertenece totalmente y que escapa a las decisiones locales, impidiéndoles `ser dueños del destino propio´ como resultado de una tradicional escisión entre la mayoría de la población y la minoría de aquellos que pueden planificar, prever, decidir, invertir,... La construcción del futuro local compete o corresponde más a estas instancias económicas foráneas, protagonizadas antes por los ingleses, franceses, belgas,... propietarios de las minas, luego por los ingleses del Rover y los franceses de la Citroën que pasaron por Santana y ahora por los japoneses del Suzuki que sustituyeron a aquellos.

*"Nuestro futuro, el de Linares y el de Santana, está en manos de las multinacionales, como pasó con las minas que eran propiedad de extranjeros, y así nos fue, con la vida siempre pendiente de un hilo, como un títere sin juicio". (M.C. oficial de Utillaje).*

De este modo, si la cultura minera eludía pensar el futuro en términos de medio o largo plazo, dadas sus precarias condiciones de vida, encarando el futuro como un tiempo `casual´, asimilado al `destino´ o a la `suerte´, en su doble acepción de `fortuna´ y `fatalidad´, la cultura empresarial foránea (tanto en las minas como en Santana), se apropiaba de esta dimensión temporal modelándola a sus propios intereses económicos, calculando el futuro en la forma de un porvenir `causal´, premeditado y anticipado a través de la prospectiva.

Durante mucho tiempo, al linarense poco le ha importado que su futuro estuviese programado desde fuera por el capital foráneo, si la continuidad local estaba garantizada. De este modo, y mientras se perpetuara el esplendoroso presente no había necesidad de preocuparse por el futuro. Esta confianza mermó con la decadencia minera y el abandono de las explotaciones por los propietarios extranjeros,

y se ha quebrado en la actualidad con la marcha de Suzuki de la planta de Santana, cuya producción fabril ha podido continuarse gracias a la decisiva intervención de los poderes públicos que han asumido transitoriamente el capital social de la empresa.

Sin embargo si en el futuro de Linares está claro que hay que contar con Santana no está tan claro que el futuro de la ciudad haya de pasar por la factoría. En adelante, según me comentaban algunos concejales locales durante un encierro en el Ayuntamiento con motivo de la crisis fabril, Linares y Santana debían separarse para permitir la supervivencia de una ciudad cuyo tejido industrial no debe depender de una monoproducción como es la fabricación de automóviles. De lo que no cabía duda era que el futuro de Linares debe continuar encarrilado en la reindustrialización

· El riesgo laboral.

‘Presentismo’ y actividad de riesgo son dos nociones culturales estrechamente ligadas en las formas de vida y en los esquemas cognitivos de las poblaciones mineras, trascendiendo incluso la pertenencia étnica o territorial. El riesgo está igualmente ligado al azar debido a que las condiciones de seguridad que implicaba el trabajo bajo tierra eran mínimas, con un alto índice de siniestrabilidad por accidentes laborales, algunos con desenlaces fatales. Un mal entibado, una inundación fortuita, un error en la manipulación de la dinamita, una explosión mal hecha, un descuido insignificante, un derrumbe inesperado,... aumentaban sobremanera las tasas de mortalidad sobre los índices provinciales. Este factor de riesgo estaba además inflado por la falta de las precauciones elementales como el uso de una indumentaria adecuada, de prendas de protección, de mascarillas,... elementos de prevención que no cuadraban con una cultura masculinizada que desdeñaba el peligro.

En una población caracterizada por una gran inmigración de varones en edad activa, el factor del riesgo de trabajar en la mina se halla relacionado con un concepto de ‘hombria’, que desdeña el peligro y el miramiento, resaltando la potencia, la sobrecapacidad, el ‘echarse para adelante’, como valores androcéntricos asociados a la virilidad. Esta demostración de fuerza por lograr un puesto en la cuadrilla conducía a una exposición aventurada del minero en su puesto de trabajo si pretendía ser reclutado de nuevo por el patrón. La aplicación del ‘endoble’, que consistía en una práctica laboral en la que el obrero realizaba a destajo dos jornadas consecutivas para disfrutar de un día de descanso, era una manera en la que se manifestaba esos valores masculinos. Esta cultura laboral androcéntrica es un rasgo indicativo del bajo grado tecnológico de la industria local, basada en la fuerza muscular masculina. La ausencia de una división sexual del trabajo guarda relación, por tanto, con una escasa aplicación de tecnología mecánica, relegando a la mujer a ocupar parcelas laborales marginales. En Santana, se repite este mismo, en donde el trabajo femenino ha sido minoritario, reducido a labores que no implican esfuerzo físico (secretarias, recepcionistas, limpiadoras,...).

Esta noción de virilidad acentúa determinados comportamientos como la rudeza laboral y la potencia, como rendimiento físico ('quién puede más'), que se transmiten horizontalmente entre los compañeros de trabajo, y verticalmente, de padres (mineros) a hijos (santaneros), en forma de valores heredados. Una de las expresiones que mejor resume esta actitud ante el riesgo que conlleva la 'hombria' es la conocida frase local que tanto se lleva a gala de que *"aquí, en Linares, dos huevos son tres pares"*, una metonimia con la que los autóctonos presumen ser más hombres que en ninguna otra parte. Cuando acaece la decadencia y la crisis del trabajo minero se podía escuchar aquello otro de que *"ni Linares es ya Linares, ni dos huevos son ya tres pares"*. La fuerza y el esfuerzo que mantenían abiertas las minas decae y parece debilitarse.

El riesgo y el absentismo guardan también una relación directa. A más inseguridad laboral mayor disfrute del ocio. *"El absentismo en la minería era tremendo, llegaba hasta el 30%. Eso era brutal. Y es que cuando ganaban primas fuertes pues llegaban y se daban de baja y vivían durante un tiempo con esas ganancias"*. (J.S.C., cronista oficial).

· La 'amoralidad' social.

Este ambiente era propicio para la proliferación de ámbitos relacionadas con el azar y el disfrute inmediato o efímero, en forma de casinos, casas de prostitución, bares y tabernas, salas de juego, ..., que son consecuencias derivadas de las actividades de riesgo, así como las pautas de alto consumo. *"Ganaban mucho dinero que les duraba muy poco, que gastaban en las casas de juego, de putas, ... hasta reventarse"*. Como decía una copla de la época que aun se recuerda con gracia: *"Linares ya no es Linares, que es el mismo 'Guachintón' (Washington), tié tranvía, tié casino y casa de putición"*.

Linares sería conocida a nivel provincial por sus prostibulos por doquier, riñas callejeras, movimientos de izquierdas y masonería. Junto a esa actitud mundana del disfrute inmediato, la relativa solvencia económica de los mineros y el celibato forzoso de muchos de ellos por falta de pareja, atrajo también a Linares a un séquito de prostibulos localizados principalmente en la calle Guillén y la calle de La Virgen, en donde la mujer ejercía sin grandes dificultades dicho oficio, dada la exigua población femenina en relación con el masivo contingente masculino que acudía a trabajar a las minas. El señoritismo de la provincia de Jaén también contribuía a mantener el mercado sexual desplazándose con frecuencia y a escondidas a Linares. La ciudad minera contaba con una multitud de bares y cafés cantantes, establecimientos éstos de alterne y espectáculos frívolos. Un sector de la población exigía el cierre de estos antros de corrupción que escandalizaba a la moral. A pesar de las exageraciones fermentadas probablemente por un entorno rural muy estable, en donde el ajeteo de Linares llamaba poderosamente la atención, no hay negar obtusamente el trasfondo de una realidad local en ebullición con enormes diferencias económicas, constante

entradas y salidas de una población inestable, injusticias sociales y laborales generalizadas, frecuencia de conflictos y fricciones violentas que se resolvían, faca en mano, en la calle. Tampoco conviene escandalizarse pues se trata a fin de cuentas de un fenómeno típico que subyace en cualquier cuenca minera nutrida de población de aluvión. Alguien comparaba las circunstancias de aquel Linares minero, contagiado por la `fiebre` del plomo, con los poblados improvisados durante la conquista del oro en California. Ello propiciaba un estado de entropía, desorden y un caos, que se veía favorecido por la ausencia de una planificación municipal que hiciera frente a tales avalanchas coyunturales de inmigrantes.

Como resultado de todo ello emergen una serie de "lacas" o `patologías` sociales que adoptaban la forma de la delincuencia, la reyerta, el alcoholismo o la prostitución, que convertían a Linares en la `Sodoma y Gomorra` de la provincia, una ciudad depravada, sin orden ni ley. La ciudad se convertía en un complejo entramado de diversas contradicciones sociales en donde se desencadenaban tremendas tensiones agravadas por las enormes diferencias económicas. Se podría decir que el Linares de entonces era una localidad experimental, un improvisado laboratorio humano, en donde ensayar inéditas reacciones e interacciones sociales para tantear espontáneamente nuevos modelos de convivencia distintos a los de su ruralizado entorno.

. La aparición del movimiento obrero en Linares.

Sería Linares el primer lugar en donde se experimentó y desarrolló el fenómeno de la Revolución Industrial dentro de la provincia de Jaén, a partir de la segunda mitad del siglo XIX. El cambio económico y tecnológico producido en las explotaciones mineras, pasándose de una actividad extractiva tradicional y marginal a otra de tipo metalúrgica-industrial, acabaría por afectar al panorama ideológico de la `ciudad del plomo`, en la cual se ubicaba un importante foco de proletariado industrial.

El vertiginoso proceso industrializador que caracterizó al Linares minero, generó a corto plazo un importante desequilibrio y crisis local en donde fermentaban los efectos de la descomposición ciudadana y los factores de disgregación social. Esto se traducía en una precaria situación del minero que quedaba rebajado a la condición de mera mercancía sujeta a la ley de la oferta y la demanda, como cualquier otro objeto.

En un artículo de la revista "Industria Minera, Metalurgia y Mercantil" del año 1.897 el médico Enrique de Lara retrataba a la población minera como un conjunto de *"individuos de tez pálida, mirada triste y con el cansancio reflejado en sus rostros"*.

Si bien los mineros disfrutaban de los mejores salarios de toda la provincia, también se daba la circunstancia de que Linares era una ciudad con un alto coste de vida. Como exponía el ingeniero Naranjo de La Garza, *"el vino era barato pero el tocino caro, la leche y la carne son artículos de lujo"*. En esta situación se hacía preciso el

trabajo de varios miembros de la misma familia, que conllevaba la incorporación femenina y la de menores al mercado laboral, lo cual conducía a unos abusos y excesos que llevaban al fenómeno de la explotación.

Para el colectivo de obreros, en su mayoría inmigrantes, que trabajaban en el entorno laboral de las minas, era apremiante crear primero y consolidar después unos lazos de solidaridad, primero profesional (particular), luego proletaria (general), que sirvieran para llenar el vacío existente ante la ausencia de unos lazos de identidad basados en la conciencia local. En Linares, como ya se ha dicho, apenas existían linarenses *‘de cepa’* y la inmensa mayoría de los que vivían y trabajaban en la ciudad lo eran por adopción. Eran las minas y sus actividades derivadas lo único que tenían en común esta masa heterogénea de hombres que coinciden en un espacio urbano concreto.

De este modo, la actividad económica sobre un enclave minero-metalúrgico sentó las bases materiales para atraer a Linares una nueva ideología de izquierdas construida sobre unas relaciones de producción típicamente capitalista, con la peculiaridad de un capital mayoritariamente extranjero. En fuerte contraste con un entorno agrícola, tradicional e individualista, sin conciencia de grupo, poco reivindicativo y sometido a los arbitrios del terrateniente, Linares se convierte en la caja de resonancia en donde iban a tener eco los mensajes igualitarios de los socialistas, los discursos solidarios de los comunistas y las doctrinas libertarias de los anarquistas, que convirtieron a la ciudad en una de las puntas de lanza de la vanguardia obrera andaluza, en cuna y baluarte del sindicalismo regional, lugar de referencia obligada del progresismo de izquierdas del sur peninsular. Alguien decía al respecto que *“en las luchas sociales y obreras que se han dado en Andalucía, Linares siempre ha estado presente”*. (C.C.A., docente local).

Para que fuera posible la dialéctica de la lucha de clases era necesaria la participación de otro agente social antagonista: la burguesía. El floreciente comercio local había desarrollado una importante burguesía comercial muy dependiente de los vaivenes de los precios internacionales del plomo que condicionaban las oscilaciones de población hacia la ciudad minera. Igualmente figuraba una significativa burguesía industrial, bastante identificada con los técnicos y empresarios extranjeros relacionados con las minas. Los propietarios de las minas residían en sus países de origen, por lo que su presencia en Linares era meramente nominativa. Esto evita la formación social de una poderosa burguesía económica, que será sustituida por una mediana y pequeña burguesía local.

La masonería encontraría en Linares un excelente caldo de cultivo para desarrollarse, con unas logias datadas en la ciudad desde 1.875-76, ocupando el principal puesto en importancia a nivel provincial. *“El gran número de técnicos y profesionales que se instalan aquí en poco tiempo, muchos de ellos extranjeros, propicia la implantación y crecimiento de una burguesía más culta que constituye un buen terreno en el que la*

*masonería encontrará decidido apoyo". Son estas clases medias, de intelectuales y profesionales de tendencia progresista quienes componen el grueso de estas congregaciones. "Las logias masónicas en Linares estaban por la calle Carnecería, cerca de la iglesia de Santa María. Se ha dicho de mucha gente de Linares que eran masones pero ha habido más ruido que verdad". (C.C.A., profesor local de historia).*

Pero Linares también era un agitado recipiente republicano cuyos representantes, muchos pertenecientes a la pequeña burguesía, se disputaban con monárquicos, liberales y conservadores el gobierno municipal. Aquello tuvieron su mayor protagonismo durante el Sexenio Revolucionario, con el triunfo republicano en las elecciones municipales de 1.870, apoyado con el voto de pequeños burgueses y obreros tomando el poder municipal, y pasando en poco tiempo de la clandestinidad a la alcaldía. Esto era un síntoma que dejaba vislumbrar una pujante y temprana ideología de izquierdas. Como no podía ser de otra manera, las elecciones fueron declaradas como ilegales por los liberales convertidos ahora en conservadores. Como reacción a ello acontece una sublevación republicana secundada ya por entonces por algunos mineros entre los que ya podían encontrarse seguidores de la Iª Internacional. Esta federación obrera estaba formada por unos 40 miembros, algunos, militantes anarquistas. Los insurgentes levantan barricadas y toman con algunos vecinos armados el edificio del Ayuntamiento. Ello dejaría una importante impronta en la historia local.

Dejando atrás los numerosos acontecimientos históricos protagonizados por el movimiento progresista de izquierdas en la ciudad, sobre los que no vamos a extendernos, cabría hacer una pequeña síntesis de los numerosos abusos ejercidos sobre la clase obrera, según testimonian los documentos de la época, con unos patronos y unas empresas que no se preocupaban en exceso de las precarias condiciones de vida de los trabajadores .

Entre ellos caben destacar las duras condiciones de trabajo que buscaban el máximo rendimiento del minero a costa de su salud y seguridad, sin que el obrero pudiera protestar, pues a las puertas de la explotación minera había esperando un numeroso `ejército de reserva` para ocupar los puestos de los descontentos. Los despidos improcedentes e indiscriminados eran un fenómeno frecuente. La peligrosidad del trabajo minero era muy elevada dadas las pocas garantías de seguridad e higiene con las que se contaban. La explotación del trabajador en manos del `contratista`, era otro de estos abusos, reclutando una fuerza de trabajo lo más barata posible para obtener unas mayores ganancias que se repartía con el propietario de la mina, que se desentendía de todos los problemas económicos o sociales relacionados con el minero. A ello habría que sumar la impuntualidad en el cobro de los salarios obligando a estos obreros mineros a pedir con frecuencia dinero prestado a altos intereses para evitar el hambre. Otro de los numerosos excesos consistía en la obligada conversión de los jomales en vales de compra de víveres en la cantina de la empresa minera a un precio arbitrario, elevado y a una calidad baja, representando ello grandes ganancias

para la empresa, que eran repartidas entre el patrono minero y el comerciante que le abastecía. El simple hecho de no comprar en la cantina de la empresa minera podía constituir motivo de despido. Por otra parte, los altos precios de los productos de alimentación condenaban al obrero a plantear estrategias personales y domésticas basadas en niveles de subsistencia, bajo mínimos. El trabajo de mujeres y niños, obligados a trabajar fuera del hogar debido al alto precio de los artículos de consumo básico era retribuido con menores salario que el de los varones adultos. La carestía de viviendas para el minero y su familia, les condenaban a vivir en unas insalubres condiciones de hacinamiento, en una ciudad que no estaba preparada para soportar el peso de tales avalanchas demográficas.

Todo ello haría despertar una temprana conciencia de clase proletaria, comenzándose a consolidar unas redes operativas entre los mineros que llevarían a un enfrentamiento organizado con los representantes de los patronos. Estos conflictos y huelgas solían acabar con despidos indiscriminados y la expulsión de la mano de obra sobrante aprovechándose la aun poca fuerza reivindicativa del movimiento obrero.

Aparecieron primero las asociaciones o gremios de fundidores de plomo y desplatación, de maquinistas y fogoneros, cerrajeros, carpinteros, mineros, entibadores, picapedreros, herreros,...organizaciones particularistas en orden al oficio, basadas en la autodefensa corporativa mediante las mutuas de socorros y las cajas de resistencias que evidenciaba aun la ausencia de una toma de conciencia de clase obrera.

El Anuario Obrero de 1.915 recogía la denominación de estas sociedades, el año de su constitución y el número de sus integrantes, tal y como queda reflejado, destacando por su número de socios las organizaciones de ferroviarios, albañiles, mineros y fundidores.

<u>Nombre de la sociedad</u>	Fundación	Asociados
El Desengaño .....	1.894	40
El Porvenir (fundidores y desplataores de plomo) ...	1.900	173
La Reforma (albañiles) .....	1.901	239
La Varia (oficios varios) .....	1.904	10
La Barrera (mineros) .....	1.904	180
El Freno (maquinistas, fogoneros) .....	1.905	67
La Metalúrgica (ajustadores y torneros) .....	1.907	60
Caldereros .....	1.909	32
Moldeadores y modelistas en hierro .....	1.909	50
La Razón (camareros, cocineros, pasteleros y similares)	1.911	30
La Actividad (dependientes de comercio) .....	1.912	58
Carpinteros (ebanistas, similares) .....	1.912	90
La Hermínia (obrerros del aluminio) .....	1.913	34
La Unión Ferroviaria, Andaluces .....	1.915	250
Tranviarios .....	-	75
La Verdad (lavadores y similares) .....	-	114

Las organizaciones pioneras son las de los trabajadores mejor remunerados. La afiliación es baja, y las movilizaciones reivindicativas tienen escaso seguimiento. Con el tiempo la mayor parte de estas organizaciones laborales pasarían a integrarse dentro de la UGT. La implantación ugetista (UGT), propia de núcleos industriales y urbanos como Linares, se realiza paralelamente a la del PSOE, integrándose a ella las asociaciones de picapedreros, albañiles y mineros, en 1.890. Aparte de las minas, el ferrocarril era de la UGT. El Sindicato de Ferroviarios andaluces de UGT tiene una gran implantación en Linares ya en 1.914. La presencia del sindicato socialista era más activa entre los trabajadores mejor remunerados. Por otro lado, la participación sindical prevalecía sobre la afiliación a los partidos políticos.

El socialismo ha sido ideológicamente dominante y hegemónico en el entorno social de esta ciudad industrial con un importante colectivo minero y obrero con una conciencia de clase trabajadora adquirida paulatinamente frente a situaciones de evidente injusticia social sobre la masa trabajadora.

El Partido Socialista Obrero Español, basado en presupuestos marxistas, se funda a nivel nacional en 1.879. En 1.887, tan sólo ocho años después y con no más de 50 afiliados de diversas profesiones (principalmente panaderos, albañiles, tipógrafos y fundidores), se instala en Linares la primera agrupación local del P.S.O.E. de la provincia, tras la de Málaga y la de Alcalá de los Gazules en Cádiz, y con ella se constituye formalmente el socialismo linarense, que sería uno de los centros neurálgicos andaluces del partido, convirtiéndose en la única agrupación andaluza que estuvo presente en los cuatro primeros congresos nacionales socialistas (Barcelona, 1.888; Bilbao, 1.890; Valencia, 1.892; y Madrid, 1.894), considerados como 'fundacionales'. Las frecuentes visitas de propaganda a Linares de Pablo Iglesias, fundador del socialismo español, en 1.887, 1.890, 1893 y 1.894 atraen a esta ideología a un sector minero desarraigado y descontento que comienza a incorporarse en estos años, aunque con cierto retraso en relación al resto de la población obrera. Su primer mitin político en Linares estuvo cargado de una gran tensión y expectación obrera ya que para la burguesía comercial y los empresarios mineros fue entendida como una provocación que no era bien acogida. A la altura de 1.894 puede afirmarse que la agrupación de Linares es ya un sólido núcleo del socialismo en medio de un sistema político basado en el caciquismo y la coacción propia de la Restauración española. Esto supuso un trasvase de votos al PSOE, un partido de trabajadores, a costa del partido republicano federal, un partido burgués de izquierdas. Hasta 1.936 el PSOE fue el partido hegemónico de los trabajadores linarenses.

En Linares las influencias de los anarquistas fue temprana aunque poco relevante, y su influencia se ejerció como norma general, más sobre el entorno agro-rural que sobre el de la urbe, y con mayor fuerza sobre el campesinado de la Baja Andalucía.

El P.C.E. instaurado en España en 1.921 tendría organización local desde ese mismo año. El peso de esta corriente ideológica ha sido menos intenso, y más tardío,

aunque ya a principios de los años 20 se produce un significativo trasvase de socialistas descontentos a las filas comunistas que con el tiempo desarrollaría un importante núcleo antes de la Guerra Civil. Socialistas y comunistas, han constituido los partidos políticos `tradicionales` del electorado linarense.

No obstante, y pese a todo ello, los movimientos obreros locales despertaron poca implicación social si tenemos en cuenta las pésimas condiciones de trabajo y explotación a las que estaba sometido el trabajador. La beligerancia obrera y sindical estaba exenta de extremismos frente a las injusticias socio-económicas del capital extranjero. En el plano político-sindical, la clase obrera local siempre ha huido de radicalismos extremos y de polarizaciones maniqueas. Así lo constatan los pocos conflictos sangrientos registrados en la ciudad, expresado en las voces de cualificados informantes locales:

*"Linares ha sido una ciudad minera muy distinta a otras ciudades mineras del norte de España. Los mineros de la cuenca de Asturias o del País Vasco siempre han sido más reivindicativos que nosotros".* (J.R., ingeniero técnico).

*"En general el minero de Linares ha sido demasiado pacífico en sus demandas laborales sin las exigencias del minero asturiano".* (J.S.C., cronista oficial).

*"Esa visceralidad como en otros sitios no la ha sentido Linares, que tampoco ha estado exenta de la defensa y de la lucha, pero en otro sentido...Nunca ha sido todo o nada".* (A.S., ex-minero sindicalista).

Esta débil calado del movimiento obrero en Linares entre las capas trabajadoras obedece al hecho histórico de que el capital, los auténticos propietarios de las explotaciones mineras, residían fuera de la localidad, incluso fuera del país, en manos de una alta burguesía extranjera, lo cual provocaba que el tradicional enfrentamiento entre las dos clases implicadas, directamente antagonistas, perdiera intensidad y se redujera a una frontalidad entre la clase obrera y los representantes del capital. Ello restaba pujanza a los ímpetus reivindicativos proletarios dirigidos a unos meros intermediarios que no tomaban decisiones propias, sino que éstas eran diseñadas fuera de los centros de trabajo sin el factor condicionante de la presión obrera. Este fenómeno ha sido característico en las economías de enclave andaluzas. Así lo explicaba un informante local. *"Aquí no ha existido una oligarquía fuerte, lo que ha suavizado el enfrentamiento entre el proletariado y la burguesía. Por eso los movimientos obreros en Linares no han tenido la contundencia que han tenido en otros lugares, pese a que la explotación del minero fue descomunal y abusiva en muchos casos".*

Según datos proporcionados por Luis Garrido González ("La minería en Linares 1.860-1.923"), el número de huelgas habidas entre 1.884 a 1.924 superan las 70, estando protagonizadas la mayor parte de ellas, 36, por los mineros. Hasta 1.916

fueron discontinuas y desiguales. A partir de este año, todos los demás tienen alguna huelga de mineros, con algunos especialmente conflictivos como 1.918 con 8 huelgas, 1.920 con 3 y 1.923 con 5.

Dos factores coincidentes en el tiempo, uno político, el otro económico, van a incidir negativamente sobre la pujanza de la actividad sindical en particular, y en general del movimiento político de izquierdas. Por una parte, durante dos largas dictaduras, la de Primo de Rivera y la de Franco, se produce el recorte de las libertades obtenidas progresivamente por los trabajadores en el período anterior, con el paréntesis por medio de la II República. Por otra la larvada decadencia de la minería local, en irreversible retroceso, que resta fuerza al movimiento obrero en sus planteamientos reivindicativos.

Tras la Guerra Civil y durante 40 años el socialismo, aunque estuvo reprimido por el régimen franquista, pervivió en estado latente y en la memoria de los linarenses sin llegar a desaparecer dado su firme asentamiento local. Después de 1.959, el país entraba en la dinámica del desarrollismo activando un despertar económico que benefició a Linares. Los intentos industrializadores de la década de los 60 empiezan a producir modificaciones en la estructura socioeconómica local, configurándose en torno a Santana un proletariado industrial que muy pronto manifestó su capacidad reivindicativa. De hecho, el movimiento obrero de la provincia habría de renacer dentro de Santana. Las Comisiones Obreras (CCOO) hicieron su aparición en la provincia en Linares, en el seno de la fábrica de Santana, y desde allí se fueron extendiendo por Andújar y por Jaén capital. No obstante, quizá por esta falta de contacto con otras delegaciones sindicales, dada la ilegalidad en la que por entonces se desenvolvían estas organizaciones en aquellos años de dictadura, y la falta de enclaves industriales cercanos con los que compartir e intercambiar experiencias laborales, el movimiento sindical local, concentrado en Santana, desarrolló unas directrices particulares, bastante personalizadas, que hicieron que en Linares el movimiento obrero fuera calificado desde las centrales como una especie de cantón sindical aparte. Así lo reconocía un destacado dirigente sindical de CCOO: *"En Linares estábamos muy encerrados y no teníamos relación con otras organizaciones"*.

La impronta socialista no se borró de Linares tras los 40 años de dictadura franquista. Durante la transición democrática el sector obrero ugetista, que en aquella época estaba centrado en torno a Santana, jugó un importante papel en este capítulo de la historia sindical en lo que se refiere a la provincia giennense. De esta forma, Santana representó uno de los símbolos sindicales más vivos y emblemáticos de aquellos momentos previos a la restauración de la democracia, planteando con contundencia la necesidad de reconstruir las organizaciones sindicales. Tras 1.975 renacen los sindicatos en Santana e inmediatamente estalla la "huelga de los 40 días", en una eclosión de gran virulencia en Linares, calificada hoy día como radical.

Las primeras elecciones democráticas destapan una tradición socialista que aun

pervive y dan la primacía absoluta al P.S.O.E., que se convierte en el partido hegemónico ganando desde entonces varias consultas (generales y municipales) por mayoría absoluta, con índices muy por encima de la media nacional. El reparto de los votos obedece a la siguiente lógica: mientras que el sector asalariado se agrupa normalmente en torno a la `izquierda` en general, y en concreto al socialismo, que es la opción mayoritaria expresada en las urnas, el sector comercial tiende a agruparse hacia la `derecha` y el `centro`, que constituyen una fuerza política minoritaria, aunque importante. Esta lógica se resquebrajaría en una ciudad sometida a una importante decadencia industrial y a los escandalosos avatares de una política nacional (corrupción, G.A.L,...) que contagia ineludiblemente a los ayuntamientos de gestión socialista. Sorprendentemente, y coincidiendo con la crisis de Santana-Motor, las elecciones municipales de 1.995 arrebatan el inbatido poder local a los socialistas pasando a manos del Partido Popular, ante el descontento obrero por lo que fue entendido como una postura de `debilidad` de la Administración Autonómica socialista ante la multinacional japonesa Suzuki. *"Claro, es que los socialistas de ahora no son los socialistas de antes. Ocorre que el voto del PSOE se ha corrido hacia la izquierda y se ha votado al PP como voto de castigo"*, declaraba un representante sindical de Santana, analizando la reciente evolución política local hacia la derecha.

· El ideal `igualitarista`: la `horizontalización` de las relaciones verticales.

Desde fuera, la provincia de Jaén es percibida como una vasta plantación olivarera. Ciertamente, Jaén es la provincia en la que el olivo ocupa mayor capacidad de producción describiendo a vista de pájaro una mancha olivarera que por su extensión no tiene parangón en el mundo. De esta manera, la provincia depende casi en exclusiva del agro para sobrevivir. En este mapa de carácter ruralizante dominado por el monocultivo del olivo, en general poco tecnificado, y que adopta a veces la forma de propiedad latifundista, destaca con agudo contraste la figura de Linares como isla industrial de una provincia en donde el olivar es el paisaje, representando la única opción industrial que vive a espaldas de la cultura olivarera. Por su población, tras la capital, es la segunda ciudad importante de la provincia, una localidad metalúrgica en medio de una sociedad provincial ruralizada y olivarera, que escapó a la atracción agrícola mediante la fuerza ejercida por el imán de la minería, despegándose de la órbita del olivar, con la que se encuentra profundamente identificada Jaén. Esto convierte a Linares en una ciudad insólita y distinta, que contrasta con su entorno, por su aparente falta de encaje en las categorías económica, política, social y mentales. En Linares, a partir de la época minera se tallará otro modelo formal de sociedad, alternativo al del entorno rural, basado en presupuestos estructurales distintos al de los grupos humanos que rodean a la ciudad industrial, para quien la agricultura ha sido una actividad devaluada dentro del término municipal. *"Esto no es un pueblo de campesinos y olivos, es un pueblo de monos azules y tornillos"*. Los contrastes entre ambos grupos laborales son subrayados por los informantes y los informes de manera acusada.

Durante una de las charlas, un santanero nacido en un pueblo de la provincia, pero

residente en Linares, me hacía la siguiente descripción que nos servirá de ilustración de la contraposición asumida localmente entre la ciudad industrial y los municipios tradicionales del entorno, un contraste percibido con mayor fuerza por quienes no son autóctonos de nacimiento. Así lo transmitían nuestro informante que se identifica como linarense cuando habla de sí mismo: *"Linares ha desarrollado una cultura industrial, que se sigue viviendo, frente a la cultura agrícola y tradicional que la rodea. Linares como no tiene prácticamente término agrícola se ha aferrado a esa cultura industrial. Entonces existen diferencias de concepciones y valores entre Linares y los pueblos limítrofes. Si tiras para arriba, subes hacia la Mancha y sigues teniendo lo mismo, algunos pocos y pequeños polígonos industriales como la Carolina pero lo que predomina es la vid, el secano y un poco de oliva. Tiras para abajo, y pasa igual con el olivo,...., o sea que prácticamente formamos un núcleo aparte en un entorno agrícola. Y ésto nos ha acarreado muchos problemas porque la cultura industrial lleva implícito un poder reivindicativo bastante acentuado. Entonces en toda la zona de alrededor el trabajador linarense es visto con malos ojos, porque el trabajador agrícola es más sumiso porque no tiene otra cosa. Tiene que aferrarse a lo que tiene. De hecho mi padre cuando se vino de un pueblo agrícola aquí a Linares se vino precisamente para darnos un futuro que allí no lo tenía. Tenía que estar peleando constantemente con los caciques del pueblo. Entonces y sin tener estudios ninguno hizo tornero y se metió en Santana. El vivió los problemas del campo. Yo llevo viviendo en Linares desde hace ya 30 años y no deseo volver al pueblo".* (R.C., trabajador de talleres de Santana.)

El linarense de clase media y trabajadora parece jactarse de que en la historia reciente de su localidad no se hayan dado esas separaciones de tipo estamental que han podido observarse en otras partes de la provincia. Y las distancias sociales, tan evidentes al comienzo de la época minera parecen haberse ido recortando o corrigiendo, mientras en otros sitios no muy lejanos aun perduran. En diversas charlas con numerosos vecinos cabe destacarse la existencia de cierta repulsa o condena moral hacia la figura del señorito. El cortijo de hoy es el feudo de ayer, decía alguien. Un linarense de pro definía el concepto de cortijo como *"fortaleza de ambiciones sobre campos de opresión"*.

La evidente distancia existente entre el minero y su patrón seguía una tendencia asintótica que a lo largo del tiempo y de las conquistas sociales a través de las luchas de clases iban atenuando una conflictividad que continuaba tan visible, en cambio, en las relaciones entre el jornalero y el cacique, sin apenas evolución. Se ha dado la existencia en el campo giennense de una considerable concentración de la propiedad de la tierra en manos de una minoritaria burguesía terrateniente que propiciaba una nítida dicotomía social y una polarización de clases muy acentuada sin cambios significativos que amortiguaran esa tensión.

El Linares de los últimos 40 años no ha sido una ciudad en donde haya cuajado una sociedad con estratos tan extremos y en fuerte tensión como los que pueden existir en poblaciones constituidas por una élite aristocrática o terrateniente y una masa de

obreros agrícolas, con una estructura social aun típica en muchas poblaciones del entorno. En estas últimas cuatro décadas los niveles de vida se han ido igualando en Linares mientras que las diferencias sociales se han mantenido en otros sitios cercanos.

Por decantación histórica la estructura social de Linares ha ido desarrollando un formato propio de sociedades urbanas e industriales, distinto al de las comunidades campesinas y rurales. *"Aquí en Linares te oyen lo de pueblo y te dicen, ¡qué pueblo!, si ésto es una ciudad, ésto es una ciudad industrial"*. Estos rasgos de urbano e industrial está muy asumidos por el linarense como parte de la identidad local actuando de elemento básico de diferenciación `emic` respecto a un entorno con un carácter eminentemente rural, en sus facetas material y mental.

A juzgar por mis largas charlas y observaciones parece existir un acuerdo bastante compartido o generalizado acerca de cómo el valor de la `igualdad` se expone como una nota predominante que merece ser resaltada. Entresaco algunas de las afirmaciones de diversos informantes que destacaban esta característica local que se halla muy asentada en las contrucciones discursivas sobre la linarensidad.

*"Linares no ha sido una ciudad muy estratificada en cuanto a clases aristocráticas y elitistas. Ha habido unas clases muy cercanas unas de otras y unos estratos no muy separados"; "No ha sido ésta una ciudad con estratos muy extremos"; "Este ha sido un pueblo de trabajadores metalúrgicos que no cuadraba con la mentalidad aristocrática de otros sitios de alrededor"; "Aquí nunca se han conocido esas diferencias que saltan a la vista en otras poblaciones cercanas"; "Fuera de aquí el rico sigue mandando sobre el pobre. Hoy, en Linares, los trigos están más igualados. No hay tantos pobres ni tantos ricos"; "Comparado con Ubeda y Baeza y la población de alrededor, en Linares hay menos polaridad entre las clases sociales"; "Linares es una ciudad industrial que tiene voluntad de igualdad, mientras Baeza y Ubeda, se inclinan por la jerarquía. Un labrador ubetense cree absolutamente en las jerarquías aunque a él le toque estar abajo";...*

A nivel económico, la renta per cápita familiar de Linares es una de las más elevadas de la provincia. Así lo confirman los pocos estudios realizados sobre ésta cuestión. Tan sólo disponemos de algunos datos sueltos que nos ratifican que si en 1.984 la renta familiar disponible per cápita Linares ocupaba el tercer lugar de la provincia, con una media de 226.000 pesetas, tras Jaén capital (285.000) y Andújar (266.000), según fuentes del Boletín Económico de Andalucía, ("La distribución espacial de la renta en Andalucía". 1.984), en 1.992 ocupaba el primer lugar, con 787.000 pesetas, seguida de Jaén capital (763.000) y Andújar (707.000), según el informe ESECA de 1.992, ciudades que parecen confirmarse como aquellas con mayores niveles de renta per cápita de la provincia. Detrás figuran las localidades de Martos y Torredonjimeno, La Carolina, Ubeda, Mancha Real, Alcalá la Real, Baeza, Huelma, Villacarrillo, Porcuna, Orcera, Quesada, Cazorra, Santisteban del Puerto, Jódar (con 197.000 pesetas en

1.992),... (como figura en la tabla expuesta). En 1.996 los datos económicos ratifican a Linares a la cabeza de la renta per cápita de la provincia giennense.

Lamentablemente, no existe un estudio pormenorizado sobre la distribución y los efectos de las rentas locales sobre el espacio urbano de la ciudad, ni su grado de concentración o repartición en el conjunto de la población, ni una baremación que nos permita visualizar estadísticamente la estructura social local, para ver si se trata de una sociedad con pocos ricos muy ricos y muchos pobres muy pobres, o algunos medianamente ricos y otros medianamente pobres o todos ricos o todos pobres. Ni en la Oficina de Fomento y Desarrollo de Linares ni en la Concejalía de Bienestar Social del Ayuntamiento, existe, según los propios responsables, datos en este sentido, tan sólo un "*conocimiento intuitivo*" y no sistematizado de cómo se plasman los niveles de renta sobre el mapa local, que cualquier linarense conocedor de su ciudad sabe reconocer.

A pesar de que la existencia de desigualdades económicas saltan a la vista en determinados barrios marginales de la ciudad, nos encontramos en una de las localidades de la provincia en donde más repartida se encuentran las rentas. Salvo "ordinarias excepciones", y en relación con otros municipios de la provincia, en Linares no es tan patente la pobreza extrema, los pobres pobres, ni tan visible las fortunas desmesuradas, los ricos ricos, sino que parece observarse, a diferencia de poblaciones más polarizadas del entorno, la existencia de unos estratos económicos bastantes heterogéneos en donde la distancia de un tramo a otro es más de grado y de tipo continuo, que de estado y de tipo discreto, en donde el paso de un escalón social a otro es infranqueable.

Varios hechos o procesos históricos locales, que merecieran una mayor atención de la aquí vamos a ofrecer, tendieron según los informantes, a horizontalizar la verticalidad de unas relaciones sociales en Linares, suavizando las distancias y diferencias entre unas clases superiores y otras inferiores, entre la élite y el vulgo, un esquema que sigue vigente en buena parte del campo giennense donde predominan unas relaciones sociales asimétricas y desigualitarias a diferencia de la sociedad linarense.

La ausencia histórica de unas relaciones de vasallaje o señoriales, la escasa implantación de una aristocracia local, la exigua existencia de una clase oligárquica terrateniente, la riqueza mineral del subsuelo como alternativa económica a los posibles usos del suelo para labores agrícolas, la formación de un proletariado obrero y la irrupción de una burguesía industrial y comercial acompañada de un grueso séquito de profesionales liberales que introduce a una nutrida clase media, creaban las condiciones necesarias para que en Linares cuajara un proceso de reestructuración social que llevaría aparejado la transformación de una localidad agropecuaria a otra de tipo industrial. Incluso más que un proceso de cambio social se produce una verdadera ruptura del modelo de convivencia, pasándose de una villa de

casi sólo plebeyos a una ciudad de mineros en donde se aloja una nueva burguesía.

La ausencia física del gran propietario minero, estatal o extranjero, eludía la percepción por parte del trabajador de la imagen de un patrón asimilado al gran padre, a la vez protector e inmisericorde, querido y a la vez odiado. *"En Linares no se ha dado el fenómeno del caciquismo. Ha habido patronos extranjeros, explotaciones extranjeras, pero no una clase burguesa explotadora del trabajador"*. Por cuestiones obvias no vamos a poder desgranar punto por punto lo arriba expresado, y tan sólo podremos dejarlas así apuntadas para desarrollarlas, si acaso, en otro momento.

En este idílico esquema mental 'igualitarista', salvo excepciones, que como decía algún informante siempre existen si se buscan, en las representaciones mentales de gran parte de la población, Linares no ha transmitido la imagen de una ciudad clasista o elitista, ni ha contado con un espíritu aristocrático representativo, ni una clase terrateniente significativa. Si durante la Revolución Industrial inglesa podía escucharse la frase que decía aquello de "el aire de la ciudad os hará libres", aquí, tal vez, podría emplearse esta otra: "el aire de Linares os hará iguales".

No obstante cabrían hacerse algunas matizaciones a estas contundentes afirmaciones fijadas en las representaciones colectivas extensibles a buena parte de los linarenses. En Linares, es evidente que las diferencias sociales no son tan visibles como en otras ciudades históricas-patrimoniales en donde se produce una diferenciación en razón al prestigio heráldico a través de los apellidos o estirpe, o las poblaciones campesinas en donde opera la verticalidad entre terratenientes, propietarios y rentistas de la tierra, y jornaleros o usuarios de la misma.

No obstante, Linares no ha estado ni está exento de la verticalidad que conlleva la desigualdad social. Se aprecia a simple vista, en cualquier paseo por las calles de este municipio como existen notables diferencias sociales que no pasan desapercibidas cuando observamos unos ciudadanos más adinerados que otros, como unos viven en buenas casas mientras otros habitan en el suburbio, como unos acuden impecablemente al trabajo sobre sus buenos vehículos y otros lo hacen con el mono de trabajo y en bicicleta. Pero esta diferencia, y aquí se halla el contraste resaltado por los linarenses, obedece a razones económicas más que aquellas otras de índole heráldicas, plasmadas en relaciones, en muchos casos de crudo sometimiento que aun perduran a unos escasos kilómetros de distancia.

Estamos en una localidad industrial cuya estructura social, conformada en clases, adopta una forma distinta a la que se presenta en las estamentales sociedades tradicionales campesinas y rurales del entorno, pero cuyo contenido desigualitario no deja por ello de existir reflejando otro tipo de verticalidad más propia de las sociedades industriales. Conviene por tanto diferenciar analíticamente el ideal igualitarista existente a nivel de las estructuras mentales, a través de un discurso local versado sobre aquel concepto de la igualdad, y la igualdad reflejada en la propia estructura

social de la localidad. Frente al legitimista ideal igualitarista de que 'aquí todos somos de clase media', basada en una percepción 'emic', existe una estructura social desigualitaria, plasmada en una verticalidad de igual contenido aunque con diferente forma a la existente en el entorno inmediato.

· El 'linarensismo' como expresión del carácter local.

Todo lo expuesto, sin entrar en demasiado detalle, ha generado en le linarenses un acentuado grado de etnocentrismo y enfático sentimiento de la diferencia, para algunos desmesurado. Evidentemente no hay nadie a quien parecerse en cuanto a las peculiares formas de vida, pues ningún modelo local o comarcal de la provincia se ajusta a la hechura de Linares. Este 'sentirse extraños' en un entorno 'ajeno', tradicional, ruralizado y olivarero crea y refuerza unos lazos internos aglutinantes que conducen a esa sensación diferencial tan característica en las formas de percepción de los linarenses. De esta manera, uno de los elementos que más llaman la atención del que llega a la ciudad es como los autóctonos se sienten tan radicalmente distintos a sus vecinos de las localidades más próximas o adyacentes en su entorno.

*"El linarenses sale fuera unos kilómetros, a Jaén, Jabalquinto, Begijar, Ibro, ..., y cambia totalmente el habla, la forma de expresión, la vida, todo".*

Desde la perspectiva externa, en el entorno provincial, los linarenses desprenden la chocante impresión de ser una ciudadanos muy ensimismados, envanecidos o engreídos con su 'tierra chica', sin contar para ello con un prolijo abolengo, identificando a Linares como una ciudad de 'advenedizos'.

Efectivamente, el linarenses posee una acentuada conciencia de pueblo diferenciado, que ha llevado a lo que algunos han denominado como de 'localismo estrecho', algo que sorprende si se tiene en cuenta el hecho de que la mayor parte de la población local reafirman rápida y entusiastamente su pertenencia a un Linares al que apenas acaban de llegar, en una conversión casi espontánea. De hecho la ciudad se ha formado con gentes que abandonaban sus orígenes y enaltecían su destino.

*"Aunque nadie es de aquí, hay en la gente de Linares lo que yo llamo un 'nacionalismo linarenses', un sentimiento de pueblo que quizá no se percibe para dentro pero que choca desde fuera... Yo tengo un amigo que dice que aquí, en Linares, hablando de nacionalismo se podrían fundar dos partidos, uno sería 'Linareco Eskerra' y otro 'Herri Linaruna'. Quiero decir con esto que el linarenses es muy nacionalista, y a lo mejor es linarenses de una generación o de dos generaciones, pero sobre todo es nacionalista en comparación a, y sobre todo en comparación a Jaén". (C.C.A.)*

En cualquier conversación se destaca siempre, ese hecho de presumir de linarenses, el afán de llevar el nombre de la ciudad por cualquier parte del mundo. Esa consigna de presentación representativa con que se daban a conocer los santaneros cuando

acudían de ciudad en ciudad y de manifestación en manifestación durante los cien días de conflicto entonando aquel “¿No nos conocéis?, somos de Linares”, formaba parte integrante de ese amplio repertorio con el que manifestaban su presencia allá donde fueran.

Sin embargo, la diferencia no significa apartamiento o exclusión del resto del entorno, máxime en una ciudad abierta como Linares a todo lo que ha venido de fuera. Existe en el linarense una tensión entre las nociones de insularidad y singularidad que se resuelve con el reconocimiento de la diferencia, sin incurrir en la incomunicación con su entorno, si bien ésta dista de ser armónica y placentera, lo que implicaría apostar por un encaje o integración que no se da.

*“Aislados no nos sentimos en absolutos. Nos sentimos diferentes, y con orgullo, pero no nos aislamos. Nos integramos en cualquier parte y aceptamos lo que venga de fuera. Más que aislados, que no lo estamos, nos sentimos distintos”. (J.U.I.)*

Sobre todas estas discriminaciones, existe una conciencia, o al menos el sentimiento de pertenecer a una “ciudad hecha a sí misma” a partir de bien poco, aunque con la paradoja de que sus ciudadanos “no son dueños de su propio destino”. De este modo, si con el sudor del trabajo propio se ha levantado la ciudad, no son los trabajadores quienes deciden libremente sobre su futuro, sino que esta capacidad compete a agentes “impersonales” foráneos.

La constancia histórica de una tradición laboral metalúrgica como aval profesional (del tipo “mi padre era minero y yo soy santanero”); el uso de dicha cultura del trabajo como elemento aglutinante o catalizador de la identidad local; la persistencia de una dependencia foránea tanto en capital como en tecnología; el asentamiento de ideologías obreristas pese a la ausencia de la figura antagonista del capitalista (que solía vivir en tierras lejanas), eludiéndose la confrontación directa; la carencia de una élite estamental local que no pudo servir de freno al acelerado cambio sufrido por la nueva ciudad; la avalancha inmigratoria que hizo de Linares una ciudad abierta a nuevos trabajadores procedentes del agro; los ideales “igualitaristas” de una población urbana frente a la jerarquización social de un entorno ruralizado; la idealización de la autoctonía, considerada una excepción industrial en un medio agrario; el desinterés por un remoto e impropio pasado (puesto que la mayoría de la población proviene de fuera), la exaltación por vivir en el presente, como tiempo auténtico y propio, con todas sus ramificaciones (riesgo, despilfarro, libertinaje,...), y la apatía por un futuro ajeno e impuesto desde fuera, configuran entre otros los elementos estructurantes de la ciudad de Linares, aspectos que envuelven la propia idiosincracia de la factoría estudiada.

A lo largo de bastantes conversaciones con linarenses y/o santaneros, se puede apreciar con más o menos nitidez una proyección de aquellos valores locales descritos con anterioridad, que aparecen reflejados de cierta manera dentro del recinto fabril de Santana, una correspondencia cultural que obviamente no es mimética sino adaptada

a unas condiciones diferentes en el espacio y en el tiempo, pero que nos confirman la premisa del vínculo entre el entorno y la fábrica tanto en una RELACIÓN DE CONTIGUIDAD (un `contagio` o `contaminación` cultural, dada la concurrencia del espacio ), como en una RELACIÓN DE CONTINUIDAD (un correlato histórico dada la confluencia temporal) entre aquella Linares minera y ésta Linares santanera. Se puede pues, establecer cierto paralelismo axiológico entre los valores locales y los valores laborales, que componen una peculiar proyección dinámica de los primeros, reproduciendo algunos de sus algunos aspectos.

### **El significado de la fábrica para la ciudad.**

No se debe deslindar una fábrica de su contexto, dado que ambos términos están vinculados. Tras una extensa y mutua relación de más de 40 años la identidad entre Linares y Santana se ha hecho intensa. Indiscutiblemente, el futuro de Linares ha estado y sigue estando unido al futuro de Santana. Se calcula que un 60% de la actividad económica de la zona está vinculada a Santana-Motor. Los linarenses tienen bien clara este vínculo:

*"Linares era minero y ahora es santanero"; "Linares es Santana y poca cosa más"; "Si Santana es, Linares será, y si no lo es, no será"; "Seguiremos estando bajo el amparo de Santana. Hay que aprovechar este paraguas, que en muchos sitios no lo tienen"; "Hoy estornuda Santana y tiembla todo el pueblo"; "Si la empresa desapareciera, sería una catástrofe que el pueblo no soportaría".*

Cuando uno se encuentra por doquier la identidad entre Linares y Santana, no puede menos que prestar atención a esta relación histórica, económica, social, laboral,..., en lugar de estudiar únicamente las relaciones de producción en el interior del centro de trabajo. Ciudad y Empresa, Linares y Santana, se encuentran tan estrechamente identificados que cualquier cambio empresarial se traduce en un efecto sobre las condiciones locales. En este sentido las transformaciones empresariales tienen efectos directos no sólo sobre la empresa sino sobre la propia ciudad. La historia social, política, económica, familiar de los últimos tiempos de la ciudad de Linares ha pasado y sigue pasando por esta factoría de Santana.

En la letanía del linarense, Santana se representa simbólicamente como *"la columna vertebral de Linares"*, *"el motor de la comarca"*, *"el pulmón económico de la ciudad"*, *"el comedero de sus familias"*,...

En este contexto de ciudad industrial, como un núcleo de población intermedia (60.000 habitantes), funcionan perfectamente las relaciones interpersonales cara a cara dentro y fuera de la factoría. El compañero de trabajo además es un conciudadano, muchas veces un vecino y en bastantes casos un familiar. Sus destinos

se entienden ligados o entrelazados dentro de la red local. Me atrevería a afirmar que pocas personas existen en Linares que no mantengan relaciones de vecindad, amistad o parentesco con algún 'santanero'. Estos, además, están presentes en todas las manifestaciones de la vida social de Linares.

*"Yo a Santana la llevo en la sangre, porque ha sido la única empresa que ha vivido en la acera de mi pueblo, en donde están mis amigos, mis conciudadanos".*

Así se considera también desde la propia empresa, cuando en sus documentos sociales se reconoce esta relación entre fábrica y entorno:

*"La Empresa se encuentra ligada e influenciada por la ciudad, no sólo por su afincamiento geográfico, sino también por la impronta que los hombres de Linares, su laboriosidad, sus preocupaciones, van dejando a diario en la cultura empresarial, como una piel que recubre el esqueleto de huesos y nervios de la Empresa" (Recogido del BS de 1.986)...*

De esta manera, Linares y su comarca proporcionan el fondo de la figura fabril estudiada. La interpenetración es tal que Santana no puede entenderse sin Linares, ni posiblemente el Linares actual podría comprenderse sin Santana.

Santana sigue siendo el motor económico de Linares, y en gran parte los santaneros son la dinamo de la vida local de Linares, transformando esa actividad económica en social.

*"¿Cómo no va a influir Santana en la vida de Linares?. Ten en cuenta que de Santana vive Linares entero, directa o indirectamente. En Santana estamos ahora unos 2.400. Pero es que de las empresas auxiliares que dependen de Santana viven otros 2.500 trabajadores. Entonces 5.000 familias en Linares y la comarca viven de la fábrica. Eso hacen 25.000 personas que tienen todo su peso específico en los comercios, las cofradías, en actividades de tipo cultural, de tipo deportivo,...En todo, en todo, en todo. Santana está totalmente involucrada e introducida en toda la trama social de Linares. No se concibe Linares hoy sin la participación de gente de Santana". (J.U.I., perito de Santana).*

La repercusión de una plantilla tan amplia como la de Santana, en una ciudad mediana, como la de Linares, termina por crear un efecto de dependencia de ésta sobre aquella. Por otra parte, el salario ofrecido por la empresa, relativamente alto en una provincia como Jaén, caracterizada por su baja renta per cápita, revalorizaba el hecho de pertenecer a Santana. La remuneración por horas extraordinarias tenía gran importancia en el salario total cobrado cada mes por los trabajadores.

El 'santanero' contagiado por la actitud del linarense ha vivido al día, aplicando el principio del 'presentismo' en su estilo de vida. El hecho de cobrar siempre por encima

de la media de los salarios locales y la estabilidad en el puesto de trabajo, le permitía continuar con aquella cultura del despilfarro minero, transmitida por sus padres y abuelos. Era este talante lo que le hacía merecedor de esa conocida prepotencia del 'santanero', que algunos calificaban como la 'aristocracia obrera' de Linares. El hecho de estar avalado por una buena empresa y gozar de un alto nivel de gasto, hacía del 'santanero' un cliente siempre bien recibido que merecía ser retenido, algo de lo que el trabajador se aprovechaba a sabiendas. *"Al comercio te llegaba un obrero cualquiera de Santana y le preguntaba al tendero: - ¿qué descuento me hace usted?. - Bueno, mire usted, yo no puedo hacer descuentos. - Es que yo soy de Santana, yo soy de aquí, de esta casa".* Afirmar el hecho de trabajar en Santana otorgaba un prestigio y un empaque desconocido hasta entonces en Linares y su comarca. *"Me acuerdo del tío que era el que inflaba las ruedas de los coches, que salía por ahí por la calle, y cuando iba a ligar con las nenas les decía aquello de que 'yo trabajo en Santana'. La gente se creía que eras algo por trabajar en Santana".*

El santanero soltero, tanto en Linares como en las poblaciones limítrofes era un muchacho codiciado por las madres de las jóvenes casaderas de un determinado estatus socio-económico. Tanto era así que los mozos de otros pueblos no podían aceptar en su territorio a las cuadrillas de santaneros linarenses rondando a su 'mercado' femenino, que aprovechando la apertura de la localidad con motivo de sus fiestas locales coqueteaban con las jóvenes provocando no pocas fricciones.

No obstante, desde finales de los años 60 habría que destacar al menos, tres contraefectos provocados en Linares por los salarios con los que Santana retribuía a sus empleados.

El primer resultado fue la inflación de los precios locales debido al aumento del nivel adquisitivo de los santaneros, en detrimento de quienes trabajaban en otros talleres o establecimientos, para quienes estos mayores costes suponía un aumento apreciable del nivel de vida que no todos podían pagar, en viviendas, alimentación, ocio,... Así lo expresaba un informante local: *"En Santana, el sueldo era el doble o el triple de lo que entonces se ganaba normalmente. El santanero puso cara la vida en Linares porque con su salario compraba más y lo mejor. Los mejores coches y los mejores pisos eran de los santaneros. Pero no todo el mundo estaba en Santana".*

Como segundo contraefecto, y consecuencia directa de lo anterior, Santana sustrajo a buena parte del personal cualificado pero estancado salarialmente en los pequeños talleres. Los buenos salarios de Santana, en relación a los de la comarca y la elasticidad de una plantilla que se iba estirando más y más, tendrían un efecto adverso sobre estos talleres locales, atrayendo como un imán a sus trabajadores cualificados más jóvenes procedentes de la formación profesional, debilitando con ello la posibilidad de reemplazo generacional de muchos de estos talleres que quedaban con una plantilla envejecida y unas reducidas opciones de continuidad. Así lo expresaba un santanero: *"Santana pagaba bien. Cuando yo entré pasé a ganar el doble. De las*

*11.000 pesetas que ganaba en el taller en el que trabajaba a las 27.000 que me pagaban en Santana. Cuando le comenté al jefe de taller que en Santana ganaría eso me dijo que me fuera porque él no podía pagarme esos sueldos". (J.G. utilleros).*

La tercera incidencia negativa en Linares, causada por los buenos salarios de los santaneros, fue el desproporcionado aumento del nivel de vida de éstos, manifestados en un alto consumo bastante superior al de sus ingresos, debiendo recurrir a préstamos y créditos bancarios que habrían de pagar a plazos. Para hacer frente a estos gastos y mantener el nivel de vida obtenido, se generaliza entre los santaneros la práctica del 'chapú', o trabajo sumergido. Durante las temporadas de vacaciones, muchos santaneros, en lugar de tomarse un descanso se dedicaban a hacer trabajillos de electricidad, carpintería, mecánica, chapado,... en domicilio de familiares y conocidos, que a su vez los recomendaban a sus amistades, y así sucesivamente. Los empleados de oficina probaban suerte como agentes de seguro o inmobiliarios, y los de los pueblos retornaban a la agricultura a tiempo parcial. De este modo, los santaneros obtenían una segunda remuneración nada despreciable aplicando sus conocimientos laborales fuera del recinto fabril, sacando con ello unos ingresos adicionales que les permitían hacer frente a los pagos de las letras y sostener su tren de vida, aun a costa de perjudicar, sin ánimo de ello, a los talleres oficiales que veían decrecer su facturación durante esos intervalos vacacionales. *"¡Ya están los santaneros de vacaciones!"*, era la expresión masticada en cientos de bocas de dueños y empleados de establecimientos, que veían como aquellos les quitaban buena parte de su clientela. De este modo, si la empresa promocionaba la creación de empleo y proporcionaba unos salarios aceptables que dinamizaban la actividad comercial de Linares, por otra parte también se ocasionaban ciertos perjuicios o efectos perversos sobre la propia economía local.

En 1.973, la plantilla de 2.495 santaneros representaba el 14% sobre el censo local, con un total de 3.826 hijos que suponían junto a los familiares directos (cónyuges) el 16% sobre el mismo censo, que sumados significaban un peso poblacional cercano al 30%. No obstante, como resulta obvio, habría de restarse el grupo de santanero afincados en los pueblos adyacentes, si bien arrojan un número escaso o marginal dentro de la plantilla global.

*"El censo de Linares hace diez años estaba formado casi en el 30% por trabajadores de Santana y familiares directos, hoy apenas significan el 20% de dicho censo".*

La relación entre Santana y Linares alcanza un punto de inflexión a partir de 1.982, justo con la entrada de Suzuki. En 1.980 Santana contaba con una plantilla de 3.740 trabajadores, que promediada con una ratio de 4 miembros por unidad doméstica arrojaba una cantidad de 15.000 personas que dependían directamente de la fábrica, representando con sus familias el 28,1% de la población sobre el censo local. Diez años más tarde, en 1992 con un personal de 2.719 ya sólo contaba con el 20,9% de aquella. En 1.995, con unos 1.736 empleados, sólo representa el 13% de la población

total. Esta devastadora destrucción del empleo en los últimos 12 años, a través de medidas más o menos traumáticas (jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas, expedientes de regulación de empleos temporales) comienzan a erosionar esa identidad entre la población y su fábrica, que se convierte en una ciudad de jubilados prematuros.

Desde los años 80 se asiste a un acusado dismantelamiento y erosión del sector industrial de la ciudad de Linares y su comarca. El cierre de un buen número de empresas señeras como la fundición La Cruz y La Constancia, Linaplás, Plásticos Valenzuela, Talleres Maldonado, Garage Serrano, Benito Ruiz del Pino... y la precariedad de otras empresas como Envases Arnould, Inespal,... La crisis acaba penetrando en Santana afectando con ello a toda su industria auxiliar, con un buen número de empleados.

Cuando la vida de una urbe gira en torno a un único producto o una sola factoría, las consecuencias de una crisis son imprevisibles, como reconocen los propios ciudadanos.

*"Sería triste que después de tantos años uno tuviera que largarse de aquí, buscar empleo en otra ciudad que no conoces, comenzar una nueva vida porque de alguna forma te echan de aquí. Dará pena abandonarla".*

*"Si desapareciera Santana no dejaríamos ninguna herencia a los que vienen detrás".*

*"Si antes comíamos de las minas y ahora están cerradas y quieren cerrar Santana, habrá que cerrar también el pueblo".*

El desempleo derivado de la progresiva destrucción del tejido industrial es hoy uno de los más dramáticos efectos que asolan a la ciudad de Linares, engrosado por la pérdida de más de 1.300 puestos de trabajo en Santana Motor en los últimos años a los que se sumarán los 400 despidos contemplados en la nueva regulación de empleo prevista para este trienio, sin contar a los afectados de las empresas auxiliares que dependen de aquella de manera indirecta, con unos 15.000 puestos de trabajo, entre el sector industrial aledaño y el comercio. Por eso, *"aquí desaparece Santana y es la ruina para el pueblo de Linares"*. En los linarenses existe la convicción de que si la empresa cerrase el pueblo no lo soportaría (comerciantes, bares,...): el 30% de la economía de la ciudad es Santana. A ello se sumaría un efecto en cadena en las empresas de servicio, talleres y otras pequeñas empresas.

Esto conduce, como una de las primeras medidas, a una nueva estrategia en las economías domésticas de retención del gasto y ahorro que se traduce en un freno drástico del consumo del que se resienten el comercio, los bares y restaurantes, el transporte, los establecimientos recreativos y de ocio, la construcción,... De este modo la crisis industrial tiene como primer efecto una crisis comercial y un cambio en los

comportamiento tradicionales del linarense en sus formas y estilos de vida.

Algunos ciudadanos comparan la situación con la vivida hace una década, cuando empezaron a cerrarse las minas de Adaro, Arrayanes, La Cruz,... Entonces *"se salió adelante, pero Linares dio un bajón del que todavía no se ha recuperado"*.

Hoy, *"Santana se ha convertido en un callejón sin salida. Ya no puedes irte a otra empresa porque ya no existen"*.

Por un lado, el próspero enraizamiento de Santana en una localidad abonada para el trabajo de tipo industrial ha alentado en torno a la factoría unas ramificaciones productivas que se despliegan en múltiples empresas auxiliares dependientes de la fábrica matriz, a la que unen sus destinos sin propiciar una diversificación industrial. Es por ello, que cualquier perturbación en Santana ejerce un gran efecto tanto económico como social que traspasa los límites estrictos de la fábrica

Por otro, Santana ido entretejiendo en torno a Linares todo un dispositivo absorbente de fondos de ayuda pública, subvenciones, créditos baratos,... que ha impedido la estimulación de otras ramas productivas en la ciudad a la que no llegaban dichos apoyos, provocando el estrangulamiento económico de nuevas actividades. En este sentido se pronunciaba un informante local. *"Santana ha sido una planta industrial cuyas raíces han chupado toda la riqueza de la zona y ha secado cualquier otra posible alternativa de empresas locales"*. Santana, en este sentido, también ha ejercido negativamente como parapeto a nuevas iniciativas o alternativas empresariales. *"A la larga Santana fue mala para Linares"*.

Según la clasificación establecida por la Oficina de Fomento y Desarrollo local, la estructura industrial de Linares se agrupa en cinco conglomerados básicos:

- automoción, con 2.809 empleados en industrias auxiliares, dividida en dos ramas, vehículos todoterreno y vehículos especiales, que dependen exclusivamente de Santana Motor. Realizan ensamblados, chapa y pintura, elevelunas, mecánica de precisión, estampación; recubrimientos y tratamientos de metales, cinc, níquel; tubos de escape y silenciadores; elementos metálicos y carrocerías; tornillería estampada en frío; piezas metálicas diversas para automoción, accesorios y repuestos; cables y componentes eléctricos para automoción; piezas de poliéster, material ignífugo, termoconformados, ABS; piezas de plástico para carrocería exterior e interior, piezas de plástico por soplado, piezas de espuma; asientos de automoción.

- metal-mecánicas, con 1.190 puestos de trabajo, dedicados a la forja, estampado y embutición; trefilado, estirado y laminado en frío; calderería; fabricación de maquinaria, tratamiento del vidrio plano; envases, con 190 empleos, elaborando envases y embalajes de madera y vidrio, envases metálicos, transformados de aluminio para etiquetado y envasado.

- materiales de construcción, con 250 ocupaciones, dedicados a la extracción de arena y grava; productos cerámicos, tierra cocida; hormigones preparados; pavimentos, cemento; industria de piedra natural; fabricación de cales y yesos; carpintería de aluminio; carpintería de hierro; estructuras metálicas para la construcción; carpintería P.V.C.; carpintería de madera y estructuras de madera; manipulación del vidrio.

- agroalimentaria, que da empleo a unas 750 personas, dedicadas a la elaboración de harinas y sémolas; azúcar y subproductos; elaboración de helados; elaboración de pan, bollería, pastelería y confitería; fabricación de bebidas carbónicas; fabricación de cubitos de hielo; fabricación de productos de alimentación animal; sacrificio y despiece de ganado y elaboración de productos cárnicos.

- otras industrias, que acoge a 275 trabajadores, entre las cuales caben citarse las de textil, cuero y confección, con 160 trabajadores; químicas, con 25; muebles de madera, con 50; otras industrias manufactureras, con 40, como artes gráficas, joyería, fabricación de artículos de caucho,...

De entre todas ellas pueden destacarse las nueve empresas locales más importantes, ordenadas por facturación, que en 1.993 eran las que siguen:

denominación	empleo	facturación	actividad
Santana Motor	2.709	46.157	fab. veh. todoterreno
Azucareras Reunidas	140	9.800	fab. azúcar y derivados
Marín Palomares	200-120	4.500	fab. harina y sémola
Metalner	127	1.600	fab. envases y metálicos
Linafross	67	870	fab. piezas plástico
Metales y Minerales	30	520	fab. piezas metálicas
Iamasa	70	425	fab. piezas poliéster
Lifisa	44	385	recubrimiento metálico

(\*) facturación expresada en mill. de pesetas.

Santana Motor es así el principal impulsor de la economía de la ciudad de Linares y de toda su comarca. Entre un 22-25% de la riqueza local se genera directamente por esta empresa. Indirectamente viven de ella empresas auxiliares proveedoras, talleres mecánicos, compañías de servicios, entidades de crédito, construcción, bares,.... Podría decirse que, directa o indirectamente, la vida del linarense se desenvuelve prácticamente en torno a Santana. La presencia de esta factoría ha marcado la vida de todos y cada uno de los habitantes.

Cuatro de aquellas elaboran componentes para Santana, alrededor de la cual, además de éstas, gira todo un entramado de empresas auxiliares orientada hacia el sector de la automoción. *"Santana es la única empresa importante de Linares porque el resto depende de ella casi toda. Son pequeñas empresas que trabajan para Santana y si ésta cierra, cerrarán todas"*. A diferencia de Metalner o Azucareras, Santana tiene un denso tejido industrial a su alrededor compuesto por numerosas empresas auxiliares que le suministran componentes o servicios. *"Si Azucareras se cae, se cae la Azucarera. Lo mismo ocurriría con Metalner. En cambio, los tentáculos o ramificaciones de Santana Motor hace que la ciudad esté pendiente solamente de esta empresa"*.

En Linares y su entorno, son 31 empresas proveedoras las que trabajan para Santana. En la ciudad se concentran unas 17 empresas, entre las que destacan Linafros (dedicada a la fabricación de piezas de plástico para el vehículo), Iamasa, Lifisa (dedicada a la elaboración de piezas en prensas), Linara, Cablinsa (dedicada al cableado de los vehículos), Cheswick, Algama (dedicada a actividades de galvanización y acerado), Sugrimin,... En Martos se ubican otras seis: Intersur, Valeo, Iluminación, Inamarsa, Moldes Andal y Tucciplas. La Carolina cuenta con cuatro instalaciones, Tricoensa, Fadesa (que fabrica piezas de automoción como el depósito del combustible, accesorios y tornillería), Robert Bosch y Fumapa. Los municipios de Vilches, Baeza, Mengíbar, Guarromán y Jaén, también albergan empresas auxiliares que fabrican casi en exclusiva para Santana. Aparte de estas Santana mantiene relaciones comerciales con numerosas empresas de ámbito autonómico y nacional.

### **Las identidades laborales del `santanero`.**

No deberíamos referirnos a los `santaneros` de una forma casi abstracta, como si se tratase de un colectivo homogéneo y no de una comunidad de hombres con intereses y aspiraciones diversas, cuando no antagónicas. Si por `santanero` comprendemos a aquellas personas que desarrollan su actividad laboral en un centro productivo concreto como es la empresa de Santana, estamos ante un simple toponímico. Sin embargo, la expresión tiene un contenido que rebasa la mera dimensión espacial, ya que integra el tiempo o la historia, añade relaciones sociales y laborales, incluye culturas del trabajo y agrega una diversidad de especificidades locales que confluyen en el espacio fabril considerado como un continente que no es sólo un área poblada de máquinas sino que rebosa un complejo contenido humano.

Durante los primeros días de estancia en Linares, cuando apresuradamente pedía a mis interlocutores que me ofrecieran en primera impresión un retrato instantáneo del santanero, la mayoría me respondía con un `flash` velado por la indefinición. *"Yo creo que no existe eso que me planteas, una definición que cuadre a todos los miles de santaneros que han pasado por la fábrica"*. Perplejo ante tales contestaciones, tan

vagas y difusas, decidí ir corrigiendo una pregunta que, evidentemente, tenía estar mal formulada. Quizá debería comenzar por recabar una descripción inicial sobre qué es lo que hace el santanero, puesto que su identidad consiste más en un quehacer que en un mero ser santanero. Es el ejercicio de ese trabajo y las condiciones materiales en que se desarrolla, aquello que le define, al transmitirle unas formas de comportarse, de pensar, de valorar, de sentir, dentro y fuera de la fábrica, siendo este conjunto de hechos los que componen aquello que se conoce como santanero, formando éste un colectivo humano que posee en común el hecho de compartir una cultura del trabajo concreta. Lo que sí parecía deducirse tras escuchar muchas respuestas era el hecho de que la identidad santanera no era un sentimiento fijo y común a todos los trabajadores de la fábrica sino que estaba sujeta a procesos constantes de redefinición y de segmentación. *"Antes todos éramos santaneros y ahora quedamos ya menos"*, es una frase exclamada en tono de decepción que se repite a menudo entre los trabajadores, indicando quizá el paso de una cultura del trabajo tradicional a otra distinta, o el tránsito de una identidad laboral definida a otra más ambigua.

Debemos empezar pues, a ordenar por algún punto esta compleja trama identitaria para la que los actores no hallan una definición generalizable que encaje con todos los trabajadores, y que además parece fluctuar, incluyendo ora a unos y excluyendo ora a otros, sin que medie aparente lógica para tal discriminación. Para ello partiremos del uso de la definición formal con la que la empresa cataloga a sus trabajadores en tres grandes grupos de actores, que pasamos a describir.

Por un lado figuran los llamados "FUERA DE CONVENIO" o gestores de empresa, que comprende a aquellos altos cargos que ocupan puestos directivos o de gran responsabilidad, cuyas retribuciones no están reguladas por convenio colectivo sino negociadas a nivel individual con la dirección. Normalmente, son personas nacidas fuera de Linares y atraídos a la ciudad por motivos laborales. En el argot del 'santanero' este colectivo recibe el calificativo de 'empresa', 'son empresa'.

Por otro lado está el elenco de los denominados "HABERES" o empleados, que engloba al personal técnico y administrativo de oficina, entre los que existe una escala de mando definida. Su trabajo no está determinado por un tiempo cronometrado, aunque sí estimado, y no ejecutan directamente trabajos manuales. Tienen un tipo de retribución específica, cobrando por día trabajado y su horario normal es de jornada partida, cuatro horas por la mañana (de 9 a 13 h.) y cuatro por la tarde (de 15'30 a 19,30 h.).

Por último, figuran los llamados "SALARIOS" u operarios, que abarca a los trabajadores asalariados de talleres o de mono, que trabajan con tiempo medido (cronometrado o evaluado) y cobran por hora trabajada, es decir el tiempo real trabajado más el primado con pluses (de productividad, peligrosidad, nocturnidad,...). Dentro de este colectivo de operarios caben distinguirse dos subgrupos. El primero lo componen los "DIRECTOS" (mano de obra directa), que son aquellos (pintores,

mecánicos, soldadores, montadores, prensistas, chapistas,...) que trabajan directamente sobre el producto fabricado, bajo cronómetro o tiempo medido, y que realizan una producción facturable al exterior, es decir, son quienes elaboran físicamente las unidades producidas (en este caso vehículos todoterrenos), transformando la materia prima en materia manufacturada que luego será vendida. Forman el segundo los "INDIRECTOS", integrado por el personal obrero que realiza prestaciones asistenciales de apoyo o tareas de servicio (de mantenimiento, almacenamiento, utillaje,...) a los trabajadores `directos`. La jornada de trabajo en ambos, comprende un horario intensivo de ocho horas seguidas, bien en el turno de mañana, tarde o noche.

Esta definición, estrictamente laboral, comprende a todos los que trabajan en la fábrica linarense de Santana. Pero el trabajar en Santana no equivale exactamente a ser `santanero`. Aquella (la espacial) es sólo una condición necesaria pero no suficiente. Lo que identifica al santanero, aparte del espacio en el que ejerce su actividad, es la posesión de una determinada cultura laboral, reconocida incluso a nivel local.

Para delimitar quienes se consideran santaneros, pues no se corresponde con todos los que están en la fábrica, sino una parte del total de la plantilla, ni están todos los que son, porque uno sigue siendo santanero aunque ya no trabaje en Santana (como los jubilados), podrían resaltarse algunos de sus rasgos más comunes:

*"Antes de entrar en la fábrica yo admiraba la figura del santanero, que podía identificarse por tres rasgos: era la persona que más dinero tenía en el bolsillo y que más gastaba, era, en general, una persona con poco o medio nivel cultural o educativo, y se caracterizaba también por una altivez y un sentimiento de superioridad por el hecho de ser santanero". (J.P. soldador de carrocería).*

Y es que ha existido un orgullo de ser santanero, expresando un sentimiento muy popular entre los linarense y las poblaciones de la provincia que confirman aquello de que *"se llevaba muy a gala trabajar en Santana, daba seguridad, tenía peso, incluso imprimía carácter". (P.R. informante local)*

*"Los santaneros tenemos el orgullo de pertenecer a la única industria del automóvil que existe en Andalucía. Sin embargo, de Despeñaperros para arriba no nos podemos comparar con ninguna otra empresa. Somos bastantes peculiares. Y no es que seamos peores obreros que en ningún otro sitio sino que aquí no han existido nunca las condiciones de trabajo que se han dado en Cataluña o en el País Vasco y nos la hemos tenido que ingeniar para adaptarnos a lo que ha habido". (M.M., montador de motores).*

De cualquier manera, cuando alguien me evocaba la figura del santanero existía una gran coincidencia en referirse al trabajador de mono o de taller, los denominados como

‘salarios’, ocupados en labores mecánico-metalúrgicas, con una cultura laboral muy peculiar y diferenciada a la que pudiera existir no ya con respecto a otras industrias del sector, sino en relación con las oficinas, los llamados ‘haberes’, con un nivel educativo superior. Ambos colectivos no eran grupos indiferenciados, sino que cabía trazarse distinciones entre ellos. El personal administrativo y los cuadros intermedios, así como la dirección, no estarían encuadrados dentro de la categoría de ‘santaneros’ y según expresaban mis interlocutores, pertenecen más a la ‘empresa’, y estaban más contagiados por una ‘cultura de la dirección’ que trataban de transmitir de arriba abajo. La separación entre ambos grupos, en principio, es evidente. Mientras unos visten uniformados, los otros lo hacen ‘de calle’; respecto al espacio, unos ocupan el área del taller y los otros las instalaciones de las oficinas; si unos son los organizados, los otros son organizadores; unos piensan, se comportan, se relacionan y se expresan como obreros, los otros lo hacen como empleados; unos se consideran santaneros, otros trabajan en Santana.

Sin embargo, y frente a la obviedad, entre ambos colectivos laborales se producen cambios, intersecciones, trasvases, fluctuaciones, movimientos... por lo que no puede decirse que sean grupos estancos o estáticos. Existe personal de oficina, que por su anterior trayectoria y vivencias en talleres se consideran santaneros, aunque su apariencia formal, lugar de trabajo y cargo, parezcan afirmar lo contrario. Los ascensos les llevaron a despegarse del taller pero ellos, en el fondo, se siguen sintiendo santaneros. Otros empleados, en cambio, desprecian tal apelativo, contaminado de una acepción peyorativa, que antes, en otra época de la empresa, habían compartido como seña común, pero que en la actualidad ya no les representaba. *“Yo ya no me siento identificado como santanero, porque ese nombre desprende una imagen de trabajador conflictivo, poco responsable, ineficaz” (J.L.C.C.)*. Para estos interlocutores el término santanero identificaba más al trabajador del pasado que al del presente, y hoy en día lo asociaban al trabajador que no se ha actualizado sino que continúa anclado en las rémoras y en los vicios de otros tiempos, aquel que ellos dicen dejaron de ser. Hay empleados que por necesidades organizativas han sido reconvertidos y hoy trabajan en el taller, y aunque realizan labores propias de un obrero no se consideran santaneros. El hecho de sentirse o no santanero, pertenece al orden de la experiencia personal y laboral, y no al estricto criterio de las adscripciones o categorías formales. Debido a ello no es tan fácil discernir dónde acaba el sentimiento compartido de considerarse santanero (sin duda más allá del taller) o a quienes identifica (sin duda más allá que los ‘salarios’). La correspondencia obrero-santanero no es tan directa como pueda parecer, sino que ofrece muchas y variadas desviaciones, que habremos de ir matizando en las siguientes líneas. No obstante, dada la dificultad de aislar unas variables personales que varían caso a caso optaremos por asignar, teniendo en cuenta lo expresado, una correspondencia entre el trabajador asalariado con el santanero, aunque ésto no se cumpla en rigor.

Al margen del factor funcional (haberes y salarios), un segundo aspecto importante en la definición del ‘santanero’ radica en su lugar de procedencia. La fábrica se ha

nutrido de una mano de obra heterogénea que nos ofrece puntos de procedencias distintos en orden a las cuales podemos extraer tres `tipos` de `santaneros` (`linarense`, `residente`, `oscilante`), tal y como ellos mismos se autoperciben.

El santanero `linarense`, se corresponde con el operario o empleado nacido en la propia ciudad, alrededor del 40-50 % de la plantilla de 1.994, en donde existía un ambiente industrial y unas escuelas profesionales orientadas hacia el sector metalúrgico. En algunos casos se consolida una saga obrera de dos generaciones, incluso trigeneracional, en donde abuelo minero, como peón descualificado, padre fundidor, como trabajador con oficio, e hijo santanero, como profesional metalúrgico, han estado ligados a la actividad industrial. Tanto la mayor parte del personal de `haberés`, autoconsiderados `santaneros`, como la de los `salarios` cualificados, pertenecen a esta categoría, y una gran proporción de todos ellos provienen de la SAFA de Linares, en donde estudiaron el oficio (oficialía y maestría) ocupando la mayor parte de los puestos de encargados, de preparadores de máquinas, de técnicos, proyectistas,... siendo el taller más codiciado el de Ustillaje, compuesto por fresadores, torneros y ajustadores. En este sentido, la Escuela Profesional de la SAFA de Linares ha ejercido de auténtica cantera de santaneros. Sus aulas servían de trampolín para saltar a la fábrica. *"Desde que entrábamos a estudiar en la SAFA ya se venía pensando en que al final, cuando uno fuera mayor entraría a trabajar en Santana para ser un santanero"*. Algunos, posteriormente, cursaban estudios de 3º de oficialía y salían como peritos de la Escuela de Ingenieros local.

El santanero `residente` o de adopción, se identifica con el trabajador que habiendo nacido fuera de Linares fijaba su residencia en la ciudad. *"Y soy de un pueblo de aquí de Jaén. Lo que pasa es que yo ya tengo un hijo de aquí (de Linares), estoy empadronado, tengo un piso aquí,...es decir, que yo estoy integrado como el que más. Hombre, quiero a mi pueblo pero prácticamente vivo aquí"*. Pertenecen a esta categoría entre el 60-50 % de la plantilla. Algunos, estudiaron el oficio en la SAFA de Linares o en la de Ubeda. La exigencia administrativa de empadronamiento en Linares para poder ejercer la actividad en Santana, convirtiéndolo en ciudadano de derecho con residencia demostrable en la ciudad, era uno de los trámites formales que debían cumplimentar aunque existían múltiples procedimientos para eludirlo, pues bastaba con dar el domicilio de un conocido o familiar. No obstante, bastantes se empadronaron, más que nada para evitarse los desplazamientos diarios, antes muy gravosos. Muchos optaron por vivir en principio de alquiler y ya más tarde, con sus ahorros, se compraron un piso en Linares y aquí han echado raíces y tenido sus hijos. Algunos vendieron sus parcelas en el pueblo, y con eso y algunos fondos han tenido para comprar el piso en Linares, afincándose definitivamente en la ciudad, fijando aquí sus raíces. *"Yo estoy aquí muy bien, no quiero volver al pueblo. Aquí mis hijos tienen buenos colegios y reciben una buena educación. Allí las escuelas son malas y con pocos recursos. Aquí ellos tienen de todo y al pueblo podemos ir cuando queramos. Tenemos lo mejor de ambos mundos. Los fines de semana trabajo en los terrenos de mi padre y sacamos un jornal extra, y así los niños disfrutan en el campo, que les gusta*

*mucho*", exponía un verificador de Santana. De hecho, la mayor parte de los santaneros entrevistados afincados en Linares no deseaban volver a sus pueblos de origen, destacando las ventajas que reportaba vivir en una ciudad como ésta. Y con ellos ocurría como con el recién converso según me comentaban informantes locales. *"Cuando los santaneros de los pueblos se emplazaban en Linares, al poco tiempo se convertían en más linarenses que nadie. Presumían de vivir aquí, en una ciudad industrial como ésta, y se alegraban de haber escapado de la miserable vida del campo, que para nada echaban de menos. En el fútbol eran los hinchas más acérrimos del equipo local... Aquí encontraron un mundo a su medida que nunca habían disfrutado sus padres o sus abuelos, pendiente a los antojos del cacique"*. Bastantes de estos santaneros resultaban contagiados rápidamente por estilo de vida urbana de los linarenses, que contrastaban enormemente con las anteriores formas de existencia rurales. El incremento del gasto suntuario era uno de los aspectos que más impactaban en el recién llegado, acostumbrado a una vida austera. El gasto ostentativo, necesario para obtener un estatus, y el gasto en relaciones, para mantener y reforzar las redes sociales de un recién llegado, dentro y fuera de la fábrica, eran dos partidas que se comían gran parte de los ingresos, pero necesarias para producir un efecto de demostración económica que era bien aceptada en una localidad que se enorgullecía en ver correr el dinero. *"Yo que soy de fuera, pero que desde que vivo en Linares, soy uno de los que piensan que uno tiene que gastar el dinero en donde lo gana. La industria está aquí. La comarca vive más del medio rural. Yo me gasto el dinero en donde lo gano"*. En Linares, los recursos económicos ofrecían el estatus social y no al revés, como en las sociedades de estructura estamental de la provincia. Esto invertía la escala con la que se miden las relaciones sociales en un amplio espectro del entorno. La capacidad de gasto mostraba y demostraba la posición social, algo innecesario en las poblaciones más tradicionales, en donde uno ya nacía ubicado en un rango u otro, siendo la propiedad de la tierra la pilastra en la que descansa el estatus y el poder social.

El santanero *`oscilante`* o *`pendular`*, lo componen aquellos que van y vienen del pueblo a la fábrica en coches particulares o en autobús (cubriendo la ruta de Canena, Rus y Baeza, llamado con sarcasmo el *`goniómetro`*, por ser un transportador de catetos), correspondiéndose con el obrero que trabaja en Santana pero vive en su pueblo natal. Este grupo lo forman aproximadamente el 10% de la plantilla, que normalmente ocupan los puestos de peonaje o los trabajos menos cualificados. Son éstos los santaneros de los pueblos más cercanos a Linares (Baños, Bailén, Guarromán, Canena, Rus, Ibros,...). Frente a la mentalidad consumista del santanero *`linarense`*, e incluso la del *`residente`*, la del *`oscilante`* es mucho más austera, *"no son tan valientes para gastar"*. Este comportamiento económico sobrio y ahorrador ha sido siempre motivo de mofa por el linarense, criticándola como actitud *`pueblerina`* y sancionándola con el aislamiento social.

En el trato entre los tres grupos de santaneros descritos por su lugar de procedencia se aprecian los rescoldos de ciertas fricciones en relación a la mayor o menor

implicación económica del santanero a la ciudad ya que *"los de Linares somos los únicos que mantenemos el pueblo"*, aportando directamente riqueza a la localidad. *"Mucha gente de la que trabaja en Santana es de fuera. Estos ganan el dinero aquí y luego van a gastárselo a su pueblo. Aquí sólo compran el periódico. Ellos van y vienen. Nosotros estamos y vivimos aquí"*, afirmaban interlocutores locales. Se les reprocha a los santaneros `pendulares` el hecho de que sus salarios son unos recursos económicos creados en Linares pero que no revierten en la ciudad, ya que ni gastan en los comercios locales ni pagan tasas e impuestos municipales. Pero no sólo a los `oscilantes`. Muchos de los santaneros `residentes` actúan de la misma forma, aunque no tan abiertamente, pues tal conducta ha estado socialmente sancionada o recriminada no sólo fuera sino también dentro de la fábrica. Respecto a éstos últimos recae la sospecha de poco solidarios con la ciudad que los acoge: *"Yo los he visto llegar el domingo por la noche del pueblo y a escondidas descargar el coche de todos los avíos de alimentos que se traen de allí. Y aquí compran lo mínimo. Cuando se van al pueblo los fines de semana vienen cargados en el coche de provisiones para toda la semana y aquí sólo gastan lo necesario"*. Lo que se critica de este comportamiento es que éstos no participan en el desarrollo económico ni generan riqueza local, limitándose a ser productores pero no consumidores. No obstante esa `fuga de capitales` locales permite una redistribución de la riqueza a nivel comarcal. El dinero de Santana se expande hacia los pueblos del entorno, que luego hacen parte de sus compras en Linares, que es donde se encuentran los comercios, cerrando un círculo de ingresos-gastos, gracias a la riqueza que irradia la fábrica a la comarca. *"Las compras grandes las hacemos en los supermercados de Linares, que es donde hay más ofertas y los precios son más baratos que en el pueblo"*.

Además los `pendurales` cuentan con el respaldo o la seguridad de unos terrenos en el pueblo sobre los que ejercer una agricultura parcial, de donde obtienen unos ingresos que les sirve de colchón económico en caso de crisis o descenso de los salarios en la fábrica, por lo que su implicación sindical en la empresa es mínima y su compromiso con el movimiento obrero en general está muy debilitado. *"Yo que soy de Linares no tengo más que Santana, que es el futuro mío y el de mi familia, pero buena parte de la plantilla no es de Linares. Ahora mismo, en este puesto, de los seis trabajadores que ves no hay ninguno de Linares y cuatro de ellos viven fuera. ¿ A esos les puede preocupar el futuro de Linares?. Con las 200 o 400 Ha. de oliva que tienen, Linares no es tan importante. Para ellos Santana no es prioritaria. La gente de los pueblos no se ha integrado toda en Linares. Se llevan para allá el jornal y no dejan ni un duro en Linares"*, me confesaba un productor al pie de la máquina. Además, provenientes de un medio agrícola y de una cultura rural, siempre han destacado por ser más dóciles y sumisos ante el mando, y por su escasa capacidad de movilización o de arrastre por los sindicatos. *"Siempre ha habido que llevarlos a remolque de los de aquí"*.

Para algunos linarenses locales, la mala fama de absentista de los santaneros proviene de estos trabajadores que durante muchos años atrás se han dado de baja

en las épocas de las labores agrícolas, engrosando las listas de absentismo de la fábrica. La oposición campo-ciudad se mantiene viva en la fábrica.

Por debajo de esta discusión subyace la defensa de un modelo de estructura social de clases, propia de una ciudad industrial, abierta, dinámica, sin duda desigualitaria, pero en donde cabe la posibilidad de los ascensos sociales en una o varias generaciones y los intercambios de clases a través del incremento del patrimonio económico. Este discurso lo justifican los santaneros linarenses cualificados, con aspiraciones o ideales de pequeños burgueses, muchos de los cuales ejercen además de rentistas inmobiliarios o profesionales autónomos fuera de Santana, frente a unos trabajadores proletarizados, tanto más cuanto más automático es el proceso de trabajo, como los peones `oscilantes´ que no se integran en la estructura social local sino que se mantienen firmes en sus tradicionales estructuras sociales de origen en donde el ahorro y no el gasto tiende a ser la pauta económica común.

Otro factor definitorio de la identidad santanera ha sido, desde la democracia, la adscripción sindical del trabajador, ya sea en la forma de afiliado o simpatizante. Aunque en este aspecto, los discursos laborales discrepan a veces si el interlocutor está afiliado a un sindicato o a otro, por encima de las distinciones que ello confiere, el `santanero´ presenta una acusada conciencia de autodefensa colectiva que ha liderado no sólo el activismo sindical de Santana, sino el movimiento obrero de la Linares industrial o `santanera´ e incluso ha ejercido protagonismo a nivel comarcal y provincial, en los cuadros dirigentes de los órganos sindicales. Así, la influencia política de la fábrica sobre la ciudad se ha dejado sentir, sobre todo a partir del período democrático, con la entrada de sindicalistas de Santana de UGT, CCOO, PCE, en la gestión municipal como concejales e incluso alguno como alcalde, durante el período de 1.990 a 1.994. Igualmente, bastantes santaneros procedentes de los pueblos de la comarca han ejercido de alcaldes en sus municipios. No obstante, esta influencia se ha visto disminuida en los últimos tiempos.

*"La influencia de Santana Motor en la vida económica y social de Linares ha disminuido notablemente en este decenio. Hace diez años (1.982) más del 30% de la Corporación Municipal estaba formada por trabajadores de Santana, además de contar con un buen número de concejales en municipios de la comarca y de un Parlamentario Andaluz entre su plantilla. Hoy sólo hay un concejal en el Ayuntamiento de Linares que es trabajador de Santana". (S.A.S.).*

A pesar de esta impresión el peso sindical de Santana en la provincia sigue siendo considerable. Desde fuera de la fábrica, el santanero, básicamente el `linarense´, sigue siendo percibido como un trabajador reivindicativo, caracterizado por su implicación o activismo sindical, lo cual se debe más la circunstancia de pertenecer a una gran empresa que permite una mayor presión del factor trabajo sobre la gestión y el capital que al talante conflictivo y combativo del `santanero linarense´ heredado por las minas. Así lo exponía un trabajador: *"La gente dice: ¡ Uy, los santaneros que*

*estáis siempre en la brecha...!. Pero esa imagen de obrero conflictivo o de hombre valiente que se nos ha colocado como un sambenito no es tan cierta. Es que es muy sencillo hacer presión social o exigir al empresario cuando estás en compañía de dos mil y pico de compañeros. Yo comprendo que fuera de Santana, ya son empresas de cien, de noventa, de ochenta o menos trabajadores, muchos con contratos eventuales, y entonces la gente aunque está igual de formada, tiene las mismas ganas de reivindicar y las mismas ganas de presionar que el santanero, pero lógicamente su posición no es la misma que la nuestra. Nosotros hemos llegado a estar cuatro mil personas. Cuatro mil personas hacen mucha presión. El que es cobardica se envalentona también, y tienes a tus representantes en sindicatos fuertes y mejor organizados. Por eso aquí se ha respetado más al trabajador, no ha habido los abusos que han tenido en las empresas pequeñas. No es lo mismo la presión que pueda tener una empresa grande que otra más pequeña. Prácticamente en Santana no ha existido el contrato de eventual, que eso da mucho miedo siempre, y ha habido mucho control sindical, y los abusos de autoridad, por leves que hayan sido, se han perseguido mucho, se han denunciado inmediatamente a la magistratura, y los mandos se han mirado mucho las ordenanzas, los estatutos,... antes de dar un paso. Pero eso de ser tachados de trabajadores conflictivos en sí, por la naturaleza del santanero,... ni mucho menos./ Tan no es así, que muchos santaneros eran trabajadores de empresas más pequeñas, y cuando entraron en Santana mejoraron salarios, niveles laborales, y entonces la gente que venía de aquellas empresas más pequeñas a meterse en Santana, gentes profesionales como la copa de un pino comenzaron a expresar abiertamente sus preocupaciones sindicales. Claro, ellos eran los mismos, sin embargo, en sus empresas de origen no habían tenido esa conciencia sindical que sí podían ejercer con cierta comodidad en Santana. Pero no creo yo que obedezca a la naturaleza del individuo de Santana sino al contexto de empresa grande, empresa muy segura. Yo conozco las empresas auxiliares de Santana, porque por mi actividad trabajo en algunas de ellas, y bueno, chavales que cuando ven una sinrazón en su empresa los ves amargados porque no pueden enfrentarse al empresario. Y no es que desconozcan sus derechos en los estatutos de los trabajadores, o no estén formados, o no sean gentes combativas...ni muchísimo menos. Lo que pasa es que el chaval dice :¿ y a quién le reclamo si me cumple el contrato el mes que viene y si en cuanto reclamo me echan?. Pero no es porque sea menos valiente que el santanero sino porque está menos protegido".(L.T.F., ingeniería de la producción).*

Así lo confirmaba un soldador de la nave de Chasis, que en cierta forma ha podido gozar de las conquistas sindicales defendidas en la empresa: "Yo fui uno de los últimos que pude entrar en Santana con contrato fijo y es lo mejor que me ha podido pasar. Yo no sabía lo que era trabajar ocho horas y luego tener libre la tarde o la mañana. Los que llevan aquí metidos 20 años y no han trabajado en otros sitios que en Santana no saben cómo están las cosas fuera, en cualquier taller pequeño en donde se trabajan muchas horas por salarios de miseria, con contratos basura, completando el sueldo base con muchas horas extraordinarias, y sin protestar lo más mínimo que vas a la calle, sin apoyo sindical, sin comités, con contrataciones parciales a término de obra,...

*que si no haces lo que te digo, ya sabes lo que hay, puertas. En estos talleres no se te ocurra pedir ni monos, ni guantes de recambio y estás con un pie en la calle a la mínima. Yo aquí en Santana he empezado a vivir. Hago mis ocho horas y ya tengo todo el día libre para dedicarlo a mi familia o pasear en bicicleta. Realmente no se sabe lo que hay fuera de Santana. Yo no entiendo el inconformismo de muchos compañeros y eso que llevo cinco años aquí en Santana".(Soldador de Chasis)*

No obstante, la insularidad de Santana la ha mantenido distanciada del resto los obreros industriales de la provincia. Se suele decir que Santana ha tenido poca solidaridad con las escasas empresas fabriles de su entorno. Los propios linarenses han visto cerrar establecimientos locales sin que los santaneros se movilizaran para evitarlo, según se critica, y poco a poco se ha ido quedando sola, en un páramo industrial, aumentando la dependencia de Linares hacia Santana. Esto ha dado al santanero una fama de insolidario y de indiferencia hacia los problemas de otros grupos de obreros.

La edad es otro factor decisivo que interviene en el discurso del `santanero`, tanto es así que entre los mismos trabajadores se hace alusión a la `vieja escuela`, aquella que representa a los veteranos afines a la antigua dirección y a los viejos métodos ensayados entonces, integrados en torno a `Cluvenmsa`, (Club de veteranos de MSA), y la `nueva escuela`, que incluye a aquellos jóvenes aprendices de la SAFA, hoy en la cúspide de la oficialía en los talleres, implicados en muchos casos, en la actualidad o anteriormente, con el movimiento sindical de la empresa.

Si tuviéramos que encuadrar una de las caras más representativas del `santanero` actual, quizás la hegemónica, sin pretender con ello afirmar que no existan otras formas alternativas de entender o sentir dicho término (está también la de los veteranos, la de los de fuera de Linares, la de los empleados de oficinas,...), podríamos identificarlo por el hecho de pertenecer al colectivo obrero de talleres o `mono`, con una cualificación profesional media-alta, muchos provenientes de la SAFA, nacidos en Linares o en su entorno más inmediato, y con muestras de cierto compromiso personal, incluso militante, en la actividad sindical, al menos durante los últimos 20 años. Y es que la figura del `santanero` se define en evolución, y no es igual el `santanero` actual que el de antes, aunque aun algunos sigan empeñados en percibirlo como aquel trabajador de los años 50 o 60, condescendiente con la dirección, poco conflictivo, o de baja formación,... Puede que dentro de unos años, lo que definimos hoy como `santanero` (sin excluir otras interpretaciones) tenga un contenido bien distinto al aquí expresado. Otras mentalidades, comportamientos, actitudes, procedencias,... darán nuevo sentido a la palabra que se utiliza para definir al trabajador de Santana.

## De la 'Santana del rover' a la 'Santana del Suzuki'.

La premisa de la historicidad, introducida como variable temporal referida a la unidad productiva, pretende darnos cuenta de la evolución de la fábrica, dado que para saber hacia dónde se va es importante conocer de dónde se parte. En relación a la temporalidad no hay que olvidar que Santana es un trozo de la reciente historia industrial de Andalucía, invocada como el 'buque insignia' de la industria andaluza o como la 'fábrica emblemática' o 'la niña bonita' de la Comunidad. En este sentido, la historia de la Andalucía industrial pasa, inexcusablemente, en los últimos 40 años por Santana.

Para ofrecer una sucinta visión de la historia económica y social de la empresa procederemos a diseccionarla en cinco intervalos significativos, dotados cada uno de cierta coherencia interna y externamente separados entre sí por hiatos o hitos que hacen referencia a un importante cambio corporativo. La elección de estos nexos críticos por parte del investigador es siempre arbitraria ya que estas etapas no aparecen y desaparecen en una fecha concreta, sino que frecuentemente se superponen o solapan en el tiempo. No obstante es posible seccionar la historia de la fábrica en diversos períodos o segmentos temporales que la hacen más aprehensible y comprensible. De esta manera, los primeros años fundacionales de la empresa (1.954-59) dan lugar a un período de enorme crecimiento (1.960-69) que culmina en el reconocimiento de Santana como empresa modélica por el régimen franquista (1.970-75), para dar paso a una etapa de enorme conflictividad sociolaboral (1.976-82) sobre la que se superpondrá la penetración de la multinacional japonesa Suzuki (1.983-95), etapa ésta que nos ocupará toda la segunda parte de la obra.

La historia de Santana está íntimamente relacionada con la dinámica empresarial española en general de los últimos 50 años, describiendo un trazado en paralelo a la cronología de la industria automovilística, en particular. Los escenarios de la autarquía, el aperturismo, el desarrollismo, la crisis y la integración europea, afectan tanto a Santana como a cualquier otra empresa nacional, si bien con repercusiones o efectos singulares sobre cada empresa.

· La fundación de una fábrica andaluza de maquinaria agrícola en un entorno minero.  
Etapa fundacional: 1.954-1.959

El sector de la automoción española se inicia realmente en 1.946 en el contexto de una economía nacional autárquica y aislacionista, recién salida de una contienda civil, con la intención de abastecer de vehículos de motor a un país que en su vida cotidiana aun se transportaba mayoritariamente en asnos y acémilas. El desarrollo industrial estaba entonces dirigido por una política de reconstrucción nacional cuyo fin era alcanzar la plena autosuficiencia económica. Pero si la producción, fuertemente protegida frente a las importaciones, estaba destinada al interior, existía una

dependencia total de la tecnología extranjera, mediante patentes y licencias de fabricación, a la que se solapaba una dependencia parcial de capital foráneo. Notas características de éste tipo de trabajo fabril eran los bajos niveles salariales y los derechos laborales restrictivos. Con estos precedentes se crean, con preferencia en el sector industrial catalán, empresas automovilísticas como ENASA en 1.946, SEAT en 1.950, Imosa-Inauto en 1.950, Barreiros en 1.953, Fasa-Renault en 1.953 (en Valladolid), Motor Ibérica en 1.954, y a modo de excepción, en Linares se comienza a construir en 1.955 la fábrica de Metalúrgicas de Santa Ana (M.S.A.), S.A., con el objetivo inicial del montaje de maquinaria agrícola de patente foránea y poco más tarde del todoterreno Land-Rover con licencia inglesa.

Metalúrgicas de Santa Ana fue un producto resultante del Plan Jaén, en un intento estatal de potenciar la economía de una de las provincias más deprimidas del país atrayendo a la iniciativa privada con ayudas y subvenciones públicas para la creación de empresas locales. Entre estos incentivos, publicados en el BOE 25-8-54, se encontraban los relativos al suministro preferente de materias primas y la exención del 50% de los impuestos durante 10 años, con la posibilidad de revisarse una vez expirado dicho plazo. Aun así, fueron problemas frecuentes el suministro de material o la insuficiencia de divisas.

El primer Consejo de Administración de MSA estaría constituido por cuatro grupos bien diferenciados. Un primer `grupo industrial-promotor`, proveniente de la empresa M.A.D.E. (Material Auxiliar de Electrificaciones), cuya fábrica estaba afincada en Villalba (Madrid), dedicada entre otras cosas a la electrificación de postes de ferrocarriles y a la forja de acero, siendo quien desembolsaba la mayor parte del capital social. En segundo lugar, se hallaba el `grupo (o socio) tecnológico`, siendo la Rover inglesa quien proporcionaba buena parte de los bienes de equipos adecuados para la fabricación del todoterreno, formando además parte del capital social de Santana a través de una pequeña participación, limitada legalmente en el contexto autárquico por su condición de capital extranjero. Las firmas belga, sueca, italiana y francesa de maquinaria agrícola, participarán tan sólo como colaboradores o asesores técnicos siendo propietarios de la patente cedida a Santana en calidad de fabricante concesionario. La participación de estas empresas en el capital social de MSA es nula y tan sólo se limita a dicha aportación técnica o tecnológica. En tercer lugar, se hallaba el `grupo económico o capitalista`, proveniente del sector agrícola-terratendiente e industrial nacional, personajes conocidos en los corrillos económicos de entonces. Por último, el `grupo político` componía el cuarto pie en el que se sustentaba la estabilidad de la reciente empresa, representado la estructura de poder del franquismo, encarnado en personas influyentes sobre el aparato estatal, afines al régimen. Entre ellos, la influencia política del por entonces alcalde de Linares, Leonardo Valenzuela, asesor y amigo personal de Franco fue decisiva para que el grupo promotor se decantase de entre los varios emplazamientos posibles por Linares, una ciudad de reconocida trayectoria minera y metalúrgica en una provincia deficitaria en tradición industrial. La presencia de Leonardo Valenzuela en el Consejo de Administración suponía la única

representación importante del capital de la provincia en el accionariado de la empresa. Al frente del Consejo de Administración figuró hasta 1.979 J.M. Sáez de Montagut (también presidente de MADE), una nombre sin rostro para la mayoría de quienes trabajan en Santana.

El grupo nuclear de la dirección estaba compuesto por ingenieros provenientes de la escuela superior técnica de ingenieros ICAI (Instituto Católico de Artes e Industrias) de Madrid, vinculados entre sí a través de la empresa MADE. Alfredo Jiménez Cassina ocupa el cargo de director gerente de MSA asumiendo la máxima responsabilidad en la gestión de la empresa, puesto que ocuparía durante treinta años, hasta 1.985. Su biografía personal acabará fundiéndose y confundiéndose con la propia historia de Santana, hasta el punto de que gestor y empresa formarán durante bastantes años un par indisoluble. En su condición de presidente de la A.N.F.A.C. (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles) gozaba de muchos y buenos contactos. Junto a Cassina (en Madrid), personas como M.Lasarte, M.Salvadores o E.Salmerón, impregnarían con su carácter la ideosincracia de Santana durante muchos años.

Pero si la fábrica se ubicaba en Linares, la empresa tendría su domicilio social en Madrid, en donde se instala el Consejo de Administración, la cúpula directiva de la empresa y las oficinas centrales (alta dirección y departamentos de Financiero y Comercial), tomándose desde la capital todas las decisiones importantes. Con alguna frecuencia los altos directivos de la empresa viajaban a Linares para regresar a Madrid, tras unos días de estancia alojados en la colonia de chalés construidos en los alrededores de la fábrica para los altos mandos de la empresa, provenientes de otras provincias. La distancia espacial entre el Capital, en Madrid, la Dirección, en la colonia, y el Trabajo, en Linares, será una frontera constante en toda la trayectoria de Santana.

El 24 de febrero de 1.955 se constituye oficialmente la sociedad con un capital fundacional de tres millones de pesetas. La fábrica se levantó sobre los terrenos de la huerta de Santa Ana, lugar del que toma la denominación. Después de diversas gestiones y viajes a ferias internacionales se obtiene varias licencias extranjeras para el montaje y fabricación de maquinaria agrícola de marcas francesas (‘Huard’), sueca (‘Aktiv’), belga (‘Claeys’) e italiana (SIPMA). Simultáneamente se irían adquiriendo terrenos anejos conforme se va ampliando la fábrica. Un año después de su fundación, en 1.956, se concertaba un acuerdo provincial, con autorización del gobierno español, de cesión tecnológica con ‘The Rover Company ETD’, que permitió en 1.959 poner en el mercado nacional los primeros mil todoterrenos producidos en Linares, siendo el primero de ellos ofrecido a Francisco Franco. Su producción en la fábrica andaluza estaba sujeta a un plan de nacionalización progresivo de piezas en tres fases hasta acabar por convertirse en un vehículo elaborado íntegramente en España. Mientras tanto, las piezas o conjuntos mecánicos venían directamente importadas desde Inglaterra, embalados en cajas de madera. A las puertas del Almacén de Santana existía una aduana custodiada por Guardias Civiles, encargados de supervisar la

entrada del material. Luego se procedía al encaje o montaje de las piezas. Esta aduana permaneció mientras duró el convenio de importación de piezas con los ingleses y éstas pasaron a nacionalizarse, favoreciéndose con ello la creación de nuevos puestos de trabajo. Posteriormente, a principios de 1.961, se firma un contrato para la fabricación de vehículos Land Rover por duración de 15 años. Este compromiso sería renovado en tres ocasiones más hasta el 31 de diciembre de 1.988. Desde entonces se inicia una estrecha colaboración entre Santana y el sector público (Ejército, Guardia Civil, Obras Públicas,...) abasteciendo buena parte de su parque móvil. Además, durante 1.958, también tuvo lugar el contrato con la firma francesa 'André Citroën' para la fabricación de cajas de cambio a instalar en el popular vehículo 'dos caballos', producidos por 'Citroën Hispania S.A.' en su planta instalada en Vigo, y que tendrían su auge en la década de los 60 en Europa.

Sin entrar en pormenores, caben destacar cuatro fuentes de procedencia de las que se nutre una mano de obra de MSA, que distaba de reconocerse como un colectivo homogéneo. La élite de trabajadores cualificados, llamados los 'artistas', provenientes de otras fábricas andaluzas (Astilleros, Santa Bárbara, Bazán,...), atraídos por el acicate de unos estimulantes salarios, que por entonces sobrepasaban el promedio nacional. Normalmente se trataba de expertos con un gran conocimiento práctico pero con una baja preparación teórica. Juntos a ello entra en Santana un numeroso personal profesional y experimentado procedente de los talleres locales (La fundición de La Constancia, los Sevillanos, Enira,...) que dan el salto a la nueva fábrica. No obstante, al principio entraron en Santana pocos linarenses, pues la mayoría eran trabajadores fabriles cualificados ocupados en las minas u otras industrias anteriores a la creación de MSA, en donde ganaban un buen sueldo, por lo que no veían la necesidad de cambiar de trabajo a una nueva empresa de futuro aun incierto. Dentro de este grupo, hubo algún trasvase de trabajadores de las minas que entraron en Santana, pero no como un colectivo global sino a título particular, muchos de ellos terreros ya mayores que buscaban empleo en la fábrica para demostrar un período de cotización que le permitiera optar a la pensión de jubilación. A los citados se sumaba un creciente contingente de jóvenes 'aprendices' de las Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia (SAFA), cuya primera promoción entra en Santana el 18 de agosto de 1.958, ejerciendo de puente entre la escuela y la fábrica. De estos aprendices saldrían con el tiempo los oficiales de Santana, es decir, aquellos trabajadores de oficio o cualificados. Por último, entraba en la empresa un amplio proletariado no cualificado de procedencia rural, concretamente de los pueblos adyacentes de la comarca, que conocidos como los 'botoneros', ejercerán en la fábrica como operarios de base (mozos, peones, carretilleros,...) y obreros especialistas (soldadores, almacenistas, montador,...), reclutados para ejercer simples operaciones mecánicas para las que no se requería el conocimiento de un oficio. A finales de 1.959, la plantilla la formaban 551 un total de trabajadores. Por estas fechas aun todos los trabajadores se conocían por sus nombres. Santana sería una de las industrias acogidas al Plan Jaén que daría una mayor empleo a la población rural del entorno, tendiendo un ancho puente al trasvase del campo a la fábrica, con el que se absorbía parte de la mano de obra

campesina sobrante en un campo que comenzaba a mecanizarse, frenando la opción a la emigración. Con la obligación de empadronamiento en Linares, muchos de ellos acabarían por abandonar el pueblo para asentarse en Linares. El trabajo fabril se concebía como más seguro, menos duro y mejor remunerado, si bien el trasvase de estos hombres del campo a la fábrica introduce esquemas laborales bastantes distintos y hábitos de producción completamente diferentes a lo que implicaba el empleo fabril, tales como los sobreesfuerzos desmedidos y el trabajo no dosificado en forma de arremetidas o 'arremetones' productivos. A nivel laboral se les identificaba por su lentitud en el desempeño de la actividad, por su limitada habilidad manual para el trabajo mecánico y por su actitud sumisa y servir trasladando a la fábrica los esquemas sociales imperantes en el campo. El sueldo, por encima de la media del entorno rural hace que muchos dejaran el arado a las puertas de la fábrica para enfrentarse con la máquina mecánica. Al 'mínimo vital' se le sumaban unas primas o incentivos sobre el rendimiento personal del trabajador incentivando el número de piezas elaboradas a título individual.

Junto al salario directo derivado del trabajo, la empresa proporciona una renta indirecta a través de la prestación de obras y servicios sociales, por el mero hecho de trabajar en Santana y que no disfrutaban otros trabajadores fabriles del entorno. Entre ellas pueden distinguirse las viviendas obreras subvencionadas, fondos para la fiesta de la barriada de Santa Ana, el economato, el bar o los comedores de la empresa, la asesoría jurídica a los productores, gestiones públicas, servicio médico, aparte de préstamos de empresa a corto y largo plazo y a bajo interés, anticipos, ayuda por enfermedad o por grave quebranto económico, becas de estudio para los productores y sus hijos menores, créditos de la Caja de Ahorro, premios de natalidad y nupcialidad, ayudas por enfermedad... Buena parte de estas prestaciones estaban organizadas por el Grupo de Empresa, creado dentro de la Sección Social de Santana, que actuaba como un patronato para desarrollar obras sociales con fines benéficos hacia los trabajadores afiliados, que eran todos.

El comité de Empresa o 'parte social', según las directrices del sindicalismo vertical, estaba compuesto por jurados y enlaces sindicales que actuaban como representantes de los trabajadores con el beneplácito de la dirección ('parte económica'), era otra de las piezas básicas. Desde el comité se crean varias comisiones (de Seguridad e Higiene del Plus Familiar, de Iniciativas, de Obras Sociales,...) destinadas a velar por las condiciones de los trabajadores.

Apoyado en estos dos órganos, Grupo de Empresa y Sindicato Vertical, MSA se convierte pronto en el centro fabril en donde aplicar los sueños industriales de una directiva falangista, basada en el consenso y en la plena integración orgánica entre Capital, Dirección y Trabajo, una relación que debía estar desprovista de tensiones y antagonismos. La empresa debía ser más que un mero lugar de trabajo, haciendo subordinar los intereses económicos a los ideales humanos y sociales, plasmados éstos según los valores de los gestores de la corporación, que asumían un papel

tutelar. Anualmente, la dirección convocaba una Asamblea General de Trabajadores en la que se informaba de la marcha de la empresa y de las medidas a tomar en el año entrante. Se instituyen las insignias de antigüedad, los premios a los 'productores ejemplares', las placas de asiduidad, las medallas a las mejores iniciativas, las reuniones anuales de convivencia,... que pretendían premiar la lealtad y fidelidad del trabajador.

Respecto a la preocupación por la productividad, en Santana, desde sus inicios se aplicarían los cánones vigentes en la industria más próspera y moderna, basada en la Organización Científica del Trabajo (O.C.T.), como modelo de control del trabajo industrial avanzado, aplicando los modelos tayloristas y fordistas. Santana dispondrá así desde fechas muy tempranas de una Oficina de Tiempos, Métodos, y Procesos, aunque no todas las operaciones se encontraban cronometradas. Las pruebas para tomar referencias temporales se ensayaban en los mismos talleres con los operarios existentes, sin fiarse demasiado de las tablas estándares procedentes de otros países y otras empresas. En cuanto a la tecnología, esta provenía casi siempre del exterior, debido a las propias carencias de un país industrialmente atrasado como la España de posguerra.

Llama la atención, como en tan poco tiempo, en estos cinco años, fue posible levantar una instalación fabril que inmediatamente entra en actividad, mientras se iba ampliando de manera tan rápida. *"Si en vez de ser una fábrica, MSA hubiera sido un niño el cambio lo hubiéramos calificado de 'prodigio'",* podía leerse en una fervorosa declaración de entonces. En Linares muchos hablan del 'milagro de Santana'.

· La expansión de la empresa con el vehículo Land-Rover y las cajas de cambio Citroën. Etapa de expansión: 1.960-1.969

En los años 60, el caduco modelo autárquico sostenido desde la finalización de la Guerra Civil española comienza a agotarse, desmantelándose con ello los mecanismos intervencionistas y proteccionistas inherentes a la anterior situación política de aislamiento internacional. Frente a ello se introducía, aun de forma restricta, el principio de la libre competencia y una gradual liberalización del comercio nacional. Muestra de ello sería el significativo aumento de inversiones de capital extranjero, facilitado por una nueva legislación, que entraba por vía de importantes multinacionales, fluyendo entre otros destinos hacia el sector de la automoción, con la implantación de nuevas firmas (Mercedes-Benz, Simca, Authi) que van penetrando en una economía cada vez más atractiva, dado el bajo nivel de motorización del país y las buenas perspectivas de la demanda, dado el curso ascendente de unos salarios no sometidos a las presiones inflacionistas de años atrás. Ello arrastraba la introducción de nuevas técnicas de producción y organización del trabajo, con la consiguiente renovación del equipo productivo y el aumento de la productividad.

Las ampliaciones de capital en Santana, mediante la emisión de nuevas acciones,

se van sucediendo hasta alcanzar en 1.965 los 450 millones de pesetas. Los dividendos apuntan igualmente en un sentido ascendente por lo que la cotización en Bolsa de los títulos de la empresa aumentan de precio, con gran aceptación en el mercado bursátil. Debido a las ayudas dispuestas por el Plan Jaén, la detracción de impuestos sobre los beneficios brutos de la empresa eximía a Santana del pago del 50% de la tributación, un ahorro canalizado para engrosar las reservas legales y las amortizaciones de la deuda de las instalaciones. Al accionariado germinal se le van agregando nuevos inversores y fuentes financieras ampliándose de 12 a 16 el número de miembros del Consejo de Administración. El `grupo económico` gana peso en el capital en forma de nuevos e importantes inversores, interesando a las entidades bancarias de Banesto, Central y Vizcaya, con quienes se entablaría una sólida y duradera colaboración financiera. Por otra parte, se refuerza la presencia del `grupo tecnológico` inglés, que con una significativa participación de más del 17% del capital social, pasa a ser uno de los principales accionistas de Santana. La maquinaria y utillaje de procedencia inglesa, a través de la Rover, eran abonadas con desembolso de acciones de la empresa al grupo inglés, que ganaba posiciones en Santana. Además, tendrían cabida en el Consejo tres delegados de los trabajadores, materializada en una terna de jurados de empresa, en representación de los trabajadores, con el fin de impulsar el sentido de la integración entre Capital y Trabajo en la empresa. Para fomentar la participación, el Consejo aprobó la oferta de un paquete accionarial reservado a los trabajadores. No obstante, la presencia de los representantes de los trabajadores en el Consejo de Administración, aunque loable era meramente nominal pues prácticamente no tenían acceso a la toma de decisiones importantes.

Ya a principios de la década, el renombre de Santana, avalada por sus resultados económicos y por sus respaldos políticos, comienza a acreditarse en los círculos empresariales, mercantiles, financieros y bursátiles nacionales, como lo demuestran las frecuentes visitas de importantes personalidades públicas, que en su deambular por la provincia de Jaén se detienen en la fábrica, como lugar de paso obligado, para observar la prodigiosa y moderna factoría que es el orgullo de Linares. Ministros, gobernadores, obispos, diplomáticos,... recorren las instalaciones y talleres, constatando la buena marcha de la empresa. La fábrica linarense crecía a un ritmo vertiginoso en todos sus parámetros objetivables, tanto en producción, como en ventas, en empleo, en beneficios, en extensión de superficie,... en una época de bonanza sin frenos internos o externos. Cada año supera sobradamente al anterior.

A nivel de la dirección Santana se consolida como una empresa desdoblada entre las oficinas de Madrid y los talleres de Linares, en una relación de dependencia de la provincia respecto a la capital, tal y como operaban los cánones y modelos vigentes de la época en la casi totalidad de las grandes empresas nacionales, con centros de producción radicados en la periferia administrativa. Madrid constituía tradicionalmente el principal centro nacional del poder político y económico del régimen franquista, y era allí donde se emplazaba la alta dirección con sus oficinas centrales. De hecho,

Santana se dirigía desde fuera y por directivos de otras regiones. Era la dirección técnica la que se hallaba instalada en la factoría linarense desde sus despachos, delegando el control directo de la actividad productiva en los jefes de taller, escogidos esencialmente como personas de probada confianza.

La figura del jefe de taller, imprime en las distintas naves un fuerte personalismo y una férrea jerarquía. Como reflejo de ello, los talleres pasan a ser conocidos y denominados por los productores no por la actividad desarrollada en ellos (taller de soldadura, taller de utilaje, taller de prensas,...) sino por el nombre de los jefes de cada uno de ellos. La nave de Ferro, de Paton, de Valera,... se configuran como espacios productivos en donde se plasman unas relaciones sociolaborales muy personalizadas, cara a cara, fuertemente paternalistas y de carácter autoritario, en donde el jefe de taller ejerce de patrón delegado en su recinto exclusivo y excluyente en donde nadie salvo el mismo posee jurisdicción, dando lugar a lo que un informante me definía como *"talleres de taifas"*, en alusión a la parcelación del sistema productivo en áreas independientes y autónomas, mientras que otros los calificaban como auténticos *"cortijos"*, reproduciendo las relaciones caciquiles entre patrón-cliente, propias de estructuras sociales agrarias, que se trasladan a los talleres de la fábrica. La promoción personal estaba ligada, en buena medida, a la lealtad y afinidad al jefe de taller. La falta de empatía con éste solía condenar al trabajador a la marginalidad sin posibilidad de ser amparado por ninguna instancia independiente.

Frente a la severa verticalidad en las relaciones de producción sostenida por los jefes de taller, la alta dirección, tanto la absentista como la residente en Linares, se reservaba el trato igualitarista con ciertos empleados sin distinción de rango o categoría profesional, entablando unas relaciones no exentas de cierto padrinazgo y/o compadreo, en donde la afición a la caza era un vínculo relevante. Los trabajadores recuerdan, por entonces, unas relaciones afables con los directores de Santana, que tenían conocimiento de las situaciones personales y familiares de los empleados. Los convenios colectivos se desarrollaban en un ambiente de gran cordialidad y entendimiento mutuo, sin obstáculos. Cassina venía de Madrid como conciliador cada vez que se producía una falta de acuerdo en determinado convenio o para intervenir de mediador en algún conflicto laboral, actuando como el hombre *"bueno"* que venía a apaciguar y a resolver los problemas de la fábrica de Linares.

A nivel fabril, Santana dejaba de ser una planta de montaje para asumir la totalidad del proceso productivo de una amplia gama de productos, para lo cual necesitaba abastecerse de un creciente número de trabajadores. Providencialmente la decadencia minera coincidió con la expansión de Santana que en aquellos momentos absorbía a casi la gran mayoría de los trabajadores que procedían de empresas locales en crisis (ENIRA, fundiciones, minas,...). A finales de 1.969, la plantilla la componían 2.274 trabajadores, situándose el crecimineto del período 1.960-69 en el 210,6% respecto a la plantilla tomada en el primer año. En una zona económicamente deprimida y sin grandes alternativas de empleo, los costes de mano de obra van siendo cada vez más

baratos para la empresa. De esta manera, transcurridos los primeros años, los salarios pasaron a estar por debajo de la media del sector, aunque por encima de la media de la renta local y comarcal, lo cual condujo a las primeras demandas de actualización salarial elevadas a la Dirección por el Jurado de Empresa. Muchos trabajadores reconocían que sólo con las horas extraordinarias que se echaban se ganaba más que con el sueldo base mensual. En realidad, los complementos representaban una importante proporción del salario total. Según datos de la empresa de 1.966, de los 2.193 trabajadores que componen la plantilla el 55,70% son de Linares (nacidos y residentes), un 36,40% vienen de Andalucía y el 7,90 del resto de España. Laboralmente, el 14,62% provenía de la siderometalurgia, el 42,35% de la agricultura y los servicios y el personal restante, 43,03%, pertenecía a otras profesiones.

La fuerza de trabajo era reclutada a través de diversas vías, bien a través de convenios formales entre centros de formación-producción, como podían ser la SAFA o el Centro de Formación Acelerada; bien mediante los vínculos familiares de los ya introducidos; o bien a través de un valedor externo (cacique, párroco, guardia civil, mediano accionista,...),

La heterogeneidad de la plantilla establecía cierta propensión hacia un conflicto interno. De este modo, el encuentro en el taller entre el maestro experto, pero sin conocimientos teóricos, y el aprendiz técnico de la SAFA, con una aceptable instrucción teórica aunque carente de conocimientos prácticos y experiencia laboral, creaban unas relaciones de tirantez entre veteranos y aprendices, ya que mientras los primeros trataban de conservar su conocimiento para uso privado con vistas a competir con garantía en los ascensos, los segundos tenían que `robarles` los trucos productivos que aquellos no cedían con facilidad. Por otra parte, el amplio contingente de mano de obra descualificada proveniente del ámbito agrario carecía tanto de conocimientos teórico como práctico, por lo que debía someterse a una selección por el Departamento Social a través del Centro Sindical de Formación Profesional Acelerada, ubicado en Jaén, en donde el personal reclutado salía en seis meses con el grado de oficial de 3ª.

Las relaciones corporativas se sostienen o vertebran en torno a las mismas instituciones a las de la etapa anterior. Las Obras Sociales, financiadas en buena medida por fondos de la empresa, trataban de mostrar la preocupación social de los gestores, legitimando con ello un modelo sociolaboral de marcado signo tutelar y paternalista, en donde los trabajadores carecían de la facultad de autoorganizarse libremente, si no era a través de los cauces dispuestos desde la dirección. El Grupo de empresa, cuya pertenencia aunque voluntaria, era necesaria para acceder a dichas obras sociales (vivienda, economato, préstamos, excursiones,...), contaba con la afiliación mayoritaria de la plantilla, debiendo pagar unas cuotas que eran destinadas a completar los fondos de la empresa. El Grupo de Empresa trataba de fomentar la sociabilidad entre los diversos estamentos sociales de la fábrica organizando para ello eventos sociales, actos públicos, fiestas populares, excursiones atractivas,... con el

fin de hacer converger la vida laboral y la privada de los trabajadores a través incluso de la participación de sus familias. Por su parte, las Asambleas de Trabajadores se van formalizando y solemnizando, sustituyendo el carácter espontáneo de los primeros actos. Finalmente, el sindicato vertical, a través de los jurados y enlaces cumplía una función de lubricación de las relaciones sociolaborales evitando o amortiguando fricciones mientras proporcionaba un cauce de entendimiento entre dirección y trabajadores. Hasta 1.968, la representación sindical era un reducto cerrado a la entrada de los trabajadores con ideas más progresistas. Era la Delegación Provincial de Sindicatos la que seleccionaba a los candidatos más fieles y adictos al régimen político, que eran sancionados por la dirección y votados por los trabajadores, superados aquellos filtros. No dejan por ello de existir leves conflictos propios de una empresa emergente y en rápido crecimiento, como la llamada 'huelga de los tres días' en 1.962 o la de Mantenimiento en 1.966. Junto a ello, el problema del absentismo comienza a hacer su aparición ya como 'lacra' laboral, en 1.961, anunciando tempranamente la paulatina desintegración del sentimiento corporativo.

*La producción respondía a un modelo fabril diversificado en tres líneas básicas (la de maquinaria agrícola, la de los vehículos rover, ya prácticamente nacionalizado y con nuevas versiones, y la de engranajes y caja de cambio para Citroën) y dos líneas secundarias (la sublínea del furbón Commer y la de mecanización de piezas para la casa Morris). La fuerte presión de demanda sobre el rover colocaba al fabricante en una posición ventajosa, dada la condición de producto monopolístico (no existía ningún otro todoterreno en el mercado), propiciando la imposición de unas condiciones unilaterales por parte de Santana, tanto en la calidad del producto, como en el precio que el cliente estaba dispuesto a pagar, o en el tiempo de entrega de los pedidos, o en las presiones adicionales ejercidas por una empresa con un producto de las exclusivas características del rover.*

En 1.962 comienza uno de los grandes hitos de Santana con su temprana incursión en la exportación de su principal producto, el rover, representando en aquel momento una de las empresas nacionales y andaluzas pioneras en la venta de productos industriales manufacturados a países extranjeros, algo poco común tras un largo período de bloqueo internacional. La necesidad de aumentar la escala productiva de la fábrica para abaratar el coste marginal de las unidades producidas en serie y la seguridad en la respuesta de una demanda externa a un producto como el todoterreno, eran razones de peso para poner en práctica la estrategia de la exportación del rover, que contaba con la autorización de la Compañía Rover inglesa. Se abren así mercados en países iberoamericanos, países árabes del Próximo y Lejano Oriente, países del Este de Europa y países norteafricanos (éstos despiezados en cajas que son montadas en el lugar de destino por técnicos de Santana destacados). La exportación alcanza una cuota de fabricación situada entre el 25 y el 30% de la producción total. El Ministerio de Comercio concedería en varias ocasiones a Santana la Carta de Exportador de Primera Categoría Individual, en consideración a ser una de las fábricas con mayor producción destinada a países extranjeros, favoreciendo la entrada de

divisas, razón que le proporcionaban una serie de privilegios aduaneros durante un plazo de tiempo estipulado.

Respecto a la tecnología, citar que a principios de los años 60 se agregan nuevos equipos de máquinas-herramientas, la mayoría de origen inglés y francés. Los ingleses aportaron tecnología propia, técnicas de trabajo seriada, el ajuste del cronometraje con la toma de tiempos y la lectura de los planos en pulgadas. Los franceses pusieron el acento en el mecanizado y en la calidad mecánica de los motores, introduciendo nuevos calibradores que, como 'el pasa, no pasa', simplificaban la medición de las piezas que antes se realizaba con el 'pié de rey'. Desde comienzos de 1.965 entra en funcionamiento un departamento 'staff' de dirección de fabricación denominado 'Control de la Productividad' que trataba de aplicar en el taller los métodos de la OCT desde una mayor ortodoxia formal en una fábrica en expansión. Este sistema de organización del trabajo precisaba para su funcionamiento de un nutrido 'ejército' de anotadores y verificadores, centrados en la supervisión del trabajo efectuado por todos y cada uno de los trabajadores, que con el tiempo acabarían superando la proporción recomendable entre empleados y productores directos, sembrando una raíz de contradicción entre ambas categorías laborales.

· La empresa ejemplar. La consolidación de la factoría como empresa modelo. Etapa de consolidación: 1.970-1975

A partir de 1.973, con los problemas internacionales de abastecimiento de petróleo de los países árabes y el encarecimiento que ello suponía, se rompe la tendencia del crecimiento continuo de la producción industrial, con una mayor incidencia en el sector de la automoción, que debía plantearse cambios profundos en la fabricación. En España los efectos de la crisis económica mundial comienzan a sentirse en 1.975, significando ello una importante caída de la tasa de beneficios que coincide con el alza sostenida de los salarios reales, impulsados ahora por una coyuntura política más favorable al movimiento obrero.

Sería a finales de los años 60 y principios de los años 70, cuando Santana, a través del Consejo de Administración y de su dirección, asiste al reconocimiento político de su éxito empresarial desarrollado ya a lo largo de cerca de 25 años, siendo laureada por el régimen franquista con los máximos honores ofrecidos en consideración a sus logros en varios órdenes: económicos, sociales, productivos, patrióticos, ideológicos, ..., un respaldo que avalaba la continuidad y seguridad de la empresa, y por consiguiente las inversiones económicas vinculadas a estos valores. En 1.969, se le concede a Santana el título de 'Empresa Modelo' por la Seguridad Social, uno de los galardones más prestigiosos del mundo empresarial de la época, reconocimiento que sería ratificado dos años más tarde, en 1.971, por el apreciado título de 'Empresa Ejemplar', que representaba el máximo exponente de los merecimientos nacionales, entregado en persona por el Jefe de Estado. En 1.973 los organizadores de la Feria Internacional de la Construcción y Obras Públicas (FICOP'73) otorga a Santana la

Medalla de Plata por la presentación en su 'stand' de la novedosa y completa gama de retroexcavadoras Liebherr. El 18 de septiembre de 1.974, MSA es declarada empresa de 'Interés Preferente', por Decreto 677/1.974, que otorgaba la posibilidad de un acceso al crédito oficial, tramitación preferente de los proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, beneficios por localización en zona de preferencia industrial,... Además, y a la altura de 1.975, Santana continua acogida a los beneficios renovados del Plan Jaén. Asistimos al punto más álgido de la empresa.

Respecto a la distribución del capital se produce un proceso de concentración en manos de un pequeño grupo de grandes accionistas, de tal modo que un 1,8% de éstos reunía el 60% de los títulos de la empresa, haciendo mas atractivo el reparto de los crecientes dividendos entre menos propietarios. Es a este nivel en donde se toman las grandes decisiones sobre la empresa (aprobar cuentas, balances, repartos de beneficios, aplicación de las reservas,...). Los medianos accionistas, entre 500 y 1.999 acciones, representaban un 8,3% del total y aglutinan el 15'89% del capital, y aunque poseen derecho de voto en las Juntas Generales de Accionistas, su poder de decisión es residual. Los pequeños propietarios sumaban el 89% del total, formado por grupos heterogéneos, que en total sólo detentaban poco más del 20% del capital social, alejados ya de cualquier capacidad de control, decisión o información detallada. Reflejo de ello, el Consejo de Administración, se halla constituido en buena medida por altas personalidades, que en ocasiones detentan títulos honoríficos tales como Excelentísimo, Lord o Sir. Las entidades financieras mantienen invariable su posición mientras los representantes de la Rover inglesa aumentan su número a tres consejeros en un Consejo formado por unos 14 miembros

Como se ha indicado, en el nuevo contexto afectado por la crisis internacional comienza a romperse el fuerte crecimiento de los años precedentes planteándose en Santana la cuestión sobre la continuidad o el cambio empresarial ante la nueva coyuntura económica. Esta pasaba a ser identificada como un mal impersonal que procedía de fuera, cuya resolución dependía más de mecanismos externos activados desde la Administración Pública, que de procedimientos internos promovidos por la propia gestión empresarial, cuya modélica actuación había conducido al éxito de Santana. Al frente de la Dirección continuaba Alfredo Giménez Cassina como gerente responsable, y Manuel Lasarte Rodríguez como Director general adjunto en la fábrica de Linares. A estos máximos exponentes se agregaba un cuadro directivo claramente continuísta que confirmaba la tradicionalización de la gestión y la rutinización de las decisiones, constituida por un círculo cerrado en donde rotaban las funciones sin renovación de personas, que año tras año eran las mismas. Se podría hablar de una dirección inmovilista, sin relevos alternativos, en donde la tradición se convertía en dogma de actuación. Desde esta posición sólo cabían aplicar viejas fórmulas experimentadas antaño con éxito ante los nuevos retos y problemas empresariales que amenazaban el horizonte de Santana. La prudencia más que el atrevimiento lleva al equipo directivo a optar por una estrategia conservadora basada en el mantenimiento del modelo de empresa consolidado, mas que asumir los riesgos inherentes a una

estrategia innovadora en un contexto adverso. Ello implicaba primar la política de ahorro sobre la de inversiones, como medida adecuada para afrontar el temporal de una crisis considerada pasajera, aplicando un plan de restricciones que afectaba a las inversiones, investigación, prototipos, compra de maquinaria, modernización de los equipos e instalaciones industriales,... que debían permanecer en situación estacionaria o letárgica en espera de un clima empresarial más favorable. Se opta pues por un modelo de fabricación basado en una mano de obra numerosa y barata, sin grandes inversiones en bienes de equipo, descartándose la alternativa de un modelo fabril basado en tecnología de vanguardia y reducidos efectivos humanos, considerado entonces poco apropiado en función de las propias circunstancias. La falta de competidores en el mercado interno de todoterrenos (el rover era el único que se fabricaba en España), el proteccionismo aduanero frente a las firmas extranjera, las *ayudas públicas concedidas en razón a promocionar el empleo local en una zona deprimida*, eran razones de peso para continuar en la misma línea de actuación. Una excesiva tecnificación de la empresa planteaba una aventurada recapitalización en unos tiempos en los que se anunciaba el advenimiento de una grave crisis, y por tanto una medida poco atractiva para los inversores, que no apostaban a dar un salto a lo desconocido. Por otra parte, ello hubiera supuesto una drástica reducción de la plantilla, tachada como medida antisocial y fríamente economicista, que no cuadraba con los planteamientos nacional-catolicista de los tradicionales responsables de la empresa, conscientes del gran peso que Santana suponía en Linares. Además, la legislación laboral se basaba en una fuerte protección contra el despido que desaconsejaba tal medida, acompañada de la retirada automática de los fondos de ayuda públicos. Por último, a la incertidumbre que conllevaba el paso hacia un nuevo modelo de empresa se agregaba el necesario reemplazo de la directiva, con nuevos gestores al frente que sustituyeran a los vigentes. Sin embargo, la Junta Junta de Administración confiaba plenamente en un equipo directivo hasta entonces avalado y prestigiado por sus demostrados logros.

El componente ideológico de la empresa tampoco evoluciona, ligados muchos de estos directivos a apolillados o caducos planteamientos del Movimiento, aunque aun operativos en ciertas instancias políticas en las que figuraban los 'fieles' al régimen. La veteranía de esta directiva ofrecía la ventaja de aportar una coherencia de criterios en la cultura empresarial junto a una gran implicación personal de estos gestores en el destino de Santana, que a veces confundían con el propio éxito, y una buena red de conexiones e influencias informales, eficaces en determinadas esferas políticas y económicas. De este modo, debido en buena parte a las excelentes relaciones con el poder político, y a pesar del fuerte impacto de la recesión económica, Santana supera con cierta holgura los primeros efectos de la adversa coyuntura económica, permitiéndole sostenerse artificialmente.

El aumento de la producción con básicamente los mismos medios tecnológicos requería necesariamente proseguir con el aumento de la mano de obra, cuyo coste era más barato que la inversión en bienes de equipo, con unos elevados precios

influenciados por la inflación del momento, por lo que la actuación de la dirección sobre los salarios era más controlable que sobre el mercado de maquinaria industrial.

La tendencia de la plantilla continúa su marcha creciente, si bien a un ritmo bastante menos galopante que el de anteriores períodos. De los 2.537 empleados registrados en 1.970 se pasan a los 2.829 en 1.975, significando un aumento del 11%. La estabilidad laboral, más que los salarios, pasa a convertirse en el mayor aliciente de Santana. No obstante, para frenar la avalancha de personal que esperaba a las puertas de la factoría, se endurecen las condiciones de entrada y los canales familiares pierden fuerza de captación, potenciándose las pruebas de capacidad a través de exámenes de ingreso más rigurosos.

En los ascensos ocurre algo parecido, formándose un 'tapón' en el nivel de los trabajadores no cualificados. En las convocatorias para plazas técnicas a las que aspiraban muchos de estos peones, apenas alguno obtenía el ascenso, dado los bajos conocimientos teóricos con los que contaban a pesar de tener una alta experiencia, desarrollada en el día a día del trabajo en los talleres. De este modo, eran los profesionales técnicos u oficiales los que iban subiendo escalafones sobre el personal semicalificado y los veteranos. La estructura de la plantilla se componía de una gran base de mano de obra de las poblaciones rurales de la provincia, de unos cuadros técnicos e intermedios procedentes, en su mayoría, de la Escuela de Peritos y de la SAFA, localizados en Linares, siendo por entonces dos de los centros de enseñanza industrial más destacados de Andalucía, y por último los mandos superiores, jefes y directores, con estudios universitarios que procedían en su mayoría de Madrid.

En los talleres, el creciente número de productores suponía la imposibilidad de mantener el anterior modelo de control paternalista en las relaciones sociolaborales por lo que surgen dos tendencias contrarias, por una parte la despersonalización en el trato entre mando y subordinado, quedando el operario reducido a un número, y por otra el reforzamiento de la segmentación de la plantilla en grupos afines de carácter exclusivistas (empleados/obreros, mandos/subordinados, obreros veteranos/obreros técnicos/obreros semicalificados,...) centrados en grupos informales de 'camarillas'. En este ambiente de inicial desintegración interna surge la figura del 'encargado latigero', caracterizado por su talante despótico y coactivo, paseándose con ademanes prepotentes con el cronómetro en mano, provocando el efecto de tensionar las relaciones sociolaborales dentro del taller.

Sólo una parte de la plantilla, la más veterana, se sentía plenamente copartícipe del entusiasmo y triunfalismo de los administradores de la empresa, que habían hecho de Santana una empresa modélica muy identificada con el régimen político. Sin embargo, donde unos veían relaciones cordiales y familiares otros percibían relaciones de opresión y dominación.

Así y durante esta primera mitad de los años 70 se observa, cada vez más, un progresivo distanciamiento ideológico entre una dirección de cuño nacional-catolicista,

y unos trabajadores con planteamientos obreristas de carácter católico-izquierdista. Esta disonancia entre Dirección y Trabajo habría que entenderla dentro de un marco mayor al del propio recinto fabril, en donde comienza una efervescencia sindical dentro de los grandes centros industriales, si bien representado con singularidad en el escenario de Santana, en donde aparecen las primeras organizaciones sindicales, por entonces clandestinas (UGT, CCOO,...), renacidas al amparo de asociaciones religiosas portadoras de inquietudes obreras, tales como la JOC (Juventudes Obreras Católica), la HOAC (Hermandad Obrera de Acción Católica) y Vanguardia Obrera, que fueron el auténtico tiesto germinal del posterior sindicalismo desarrollado en Santana. En Linares, la Iglesia, y específicamente los jesuitas de la SAFA, jugaron un importante papel en la recuperación de los movimientos sindicalistas en el tardofranquismo, ya incubados desde finales de los años 60. La mayor parte de los líderes sindicales de la fábrica, aquellos jóvenes aprendices de la SAFA, provenían pues, de aquellas primeras asociaciones religiosas y obreristas, que a partir de una crítica social evolucionarían hacia planteamientos socialistas y comunistas. Por su parte dirección expresaba su inquietud por la erosión de los valores corporativos que habían permitido la tradicional integración de las diferentes partes componentes de la empresa, reprochando la ausencia de una adecuada formación sindical en la juventud trabajadora en ciertos centros de enseñanza profesional, en clara alusión a la SAFA. Ello evidenciaba la propia contradicción entre la legalidad observada por la dirección y la legitimidad perdida por parte de los obreros.

Las elecciones sindicales y los convenios colectivos sirvieron de tablero de ajedrez en donde estos grupos desarrollan estrategias intestinas, desde dentro del propio sistema de juego, situando al frente de los órganos representativos laborales a un personal con un talante más abierto y sensibilizado hacia los planteamientos obreristas, por lo que en cada convenio colectivo se iban endureciendo las negociaciones, de tal modo que en el de 1.973 la dirección optaría por ceder por primera vez a las demandas salariales de los representantes sindicales. La actividad productiva se ve salpicada de intermitentes huelgas como la de 1.973 y manifestaciones obreras. Las elecciones sindicales de 1.975 hacen avanzar hacia los órganos laborales representativos las posiciones más obreristas con el fin de actuar desde dentro de las propias instituciones de la empresa.

Los pilares que antaño habían sostenido el espíritu corporativo de la empresa estaban cada vez más erosionados. Las Obras y Servicios Sociales de la empresa comienzan a no sintonizar con las demandas de los trabajadores. El bar y el comedor son criticados en razón a su paulatino descuido. El Grupo de Empresa, afin a la patronal, pierde afiliados por mantener a sus habituales organizadores impidiendo el paso a una nueva directiva. Desaparece la tradicional presencia de la caseta de feria del Grupo de Empresa de MSA en la fiesta patronal de San Agustín. El absentismo, lejos de disminuir presentaba una lógica creciente, siendo otro de los síntomas del síndrome segregativo en la empresa. El sentimiento corporativo, tensionado desde varios puntos, amenazaba con desgarrarse en jirones. El creciente número de

trabajadores, la segmentación de las relaciones sociolaborales, el desajuste ideológico, la pujanza sindical, la nueva actitud de confrontación en los convenios colectivos desplazando a la de concenso, las incipientes huelgas y protestas obreras, la erosión del Grupo de Empresa, el absentismo,... ilustran la quebradiza articulación corporativa que se vive en la empresa. De todo ello se deriva una tempestuosa resultante que no es azarosa pero tampoco calculada.

En cuanto a la producción, Santana cierra un ciclo en 1.970, dando por finalizada la fabricación de la maquinaria agrícola, con la que se inició la actividad fabril. Un período de sequía había hecho mella en los agricultores bajando la inversión en este tipo de producto, muy sensible a las oscilaciones climatológicas. Por otra parte, los planes de estabilización habían supuesto un recorte de los créditos oficiales a los agricultores. La fabricación del rover pasa a ocupar un lugar central, cuya cadencia iba en aumento al igual que la de las cajas de cambio Citroën. Continúa también, aunque a menor escala, la fabricación de piñonería y ejes del Authi-Morris.

A nivel productivo se consolidan dos mundos fabriles diferentes, dos `secciones` dentro de un todo denominado MSA, que permitían hablar de una empresa con estructura dual o desdoblada, en la que cada `división`, separadamente, tenía su propio personal, organización, consignas, instalaciones, tecnología, oficinas, cuadro de mandos, espacios productivos,... con una relación tangencial entre ambas. Salvo alguna pequeña ósmosis, la tendencia general apuntaba hacia la mutua estanqueidad, tanto es así que se podría hablar de una doble escuela u OCT en los talleres de Santana, la inglesa de la Rover, con su tecnología pesada y su fijación en la producción, y la francesa de la Citroën, con su depurada técnica (medidores, metodología, organización, limpieza,...) y su acento en la calidad. A la Sección Citroën y a su caja de cambio fueron orientados el mejor capital humano de Santana, el personal más especializado y cualificado, compuesto por gran parte de técnicos de la SAFA. A medida que crecían los pedidos de firma Citroën aumentaba el personal de la sección produciéndose una auténtica explosión de la plantilla dedicada a la elaboración de estas cajas de cambio. No obstante, caben destacar algunas confluencias dado que las aportaciones mecánicas de la caja de cambio del Citroën fueron aplicadas al motor del rover, que permitía la evolución del todoterreno.

La práctica totalidad de estos vehículos estaban vendidos de antemano, incluso antes de fabricarse, lo cual proporcionaba una seguridad de cobro, dado que se podía exigir sobre los demandantes ciertos anticipos, o incluso seleccionar pedidos de clientes solventes sobre otros menos fiables. Aun no existe por tanto el concepto de fabricar en función de las ventas previstas, pues todo lo que se producía era absorbido por el mercado. Este mercado tan seguro y protegido, tuvo el efecto positivo de retrasar en Santana la crisis mundial del petróleo de 1.973, que apenas llegaría a percibirse, y que incluso permitiría seguir aumentando las ventas de todoterrenos que en 1.975 se repartía entre la demanda nacional privada (50%), los organismos públicos (20%, en donde el Ejército tenía el 10,3%) y el mercado de exportación (30%). Sin

embargo, a pesar de que la empresa aun mantenía estable su línea de flotación, malos vientos se aproximaban en el horizonte.

· El cambio de modelo corporativo en Santana. La época crítica de la empresa. Etapa crítica: 1.976-1.982

El sector nacional de la automoción asiste a un proceso de multinacionalización haciendo de éste un ámbito totalmente dominado por las firmas extranjeras. La nueva política económica del primer Gobierno democrático favorecerá la atracción de capitales foráneos mediante facilidades en la contratación laboral, desgravación fiscal, disminución de los aranceles de componentes, reducción del grado de nacionalización de las piezas y apoyo a la importación de tecnología. El ingreso de España en la Comunidad Económica Europea, con una mano de obra experta y barata, convierten al país en un atractivo centro operativo de fabricantes norteamericanos y japoneses desde el que atender la producción europea. Así, en 1.975 la firma japonesa Nissan entra en Motor Ibérica. En 1.976 se instala Ford en Valencia. En 1.982, General Motor comienza a producir en Figueruelas (Zaragoza). A finales de ese mismo año, tras una serie de negociaciones se anuncia la firma de un acuerdo entre Suzuki y Santana. Inicialmente, todas estas multinacionales penetrarán como socio minoritario para hacerse con el tiempo con la mayoría de la cartera de acciones de la empresa.

Los efectos de la crisis del petróleo van llegando a la orilla española. La galopante inflación de precios y la pérdida del nivel adquisitivo de la población trabajadora, sometida a un proceso de congelación salarial, ponía en peligro la calma social que se precisaba para dar estabilidad a una delicada transición política que pasaba de una extinguida dictadura a una idealizada democracia. El cambio de régimen tuvo sin duda sus repercusiones en la marcha económica de muchas empresas. La respuesta gubernamental (UCD) vendría dada por los Pactos de la Moncloa de 1.978, basados en la moderación de precios y el mantenimiento del poder adquisitivo de los trabajadores, con el consenso de todos los grupos políticos. Asimismo, la nueva legislación laboral de la UCD finiquitaba en la primavera de 1.976 la caduca estructura del sindicato vertical, tachado de colaboracionista con la patronal tradicional, e introducía el nuevo sistema de sindicatos de clase mediante la Ley de Asociación Sindical, destinado a defender los intereses particulares de los colectivos obreros.

En 1.980 estalla la segunda crisis del petróleo, con una larga guerra de ocho años entre Irán e Irak, y la destrucción de importantes refinerías, que provocan una nueva caída de la producción de petróleo y el aumento del precio de los barriles de crudo, que conduciría a una situación fuertemente inflacionista que afecta a la economía de muchos países, entre ellos a España, y que en el sector de la automoción se traduce en una recesión en la demanda de vehículos y en un encarecimiento de los carburantes, algo de lo que se resentiría el propio sector.

Durante este período, y a nivel micro, se asiste a un importante cambio en la

estructura de la propiedad de MSA. Los socios fundadores y tradicionales, que participaban a título personal en el capital social de la empresa pasarían a ser desplazados y sustituidos por los intereses de los grupos financieros y transnacionales, cuyos representantes pasan a ocupar los sillones de una Junta de Administración ahora despersonalizada en abstractas personas jurídicas. Los rostros humanos de antaño, con caras, nombres y apellidos, identificados con la propiedad y el control de la empresa desaparecen de manera definitiva en 1.980, tras la anónima faz de unas impersonales entidades económicas. Ello implicaba el paso de una estructura de la propiedad en donde desaparecen el 'grupo promotor' y el 'grupo político', a otra en donde el peso lo detentan el 'grupo económico', representado por Banesto y Banco Bilbao-Vizcaya (BBV), con una aportación total cercana a un tercio del capital social, y el 'grupo tecnológico' (ahora también económico), representado por la multinacional Rover a través de su grupo inversor British Layland, con la titularidad del 30% del capital social, dada una legislación más permisiva a la entrada de capital extranjero. El resto de las participaciones estarían repartidas en medianos y pequeños accionistas.

Debido a la notable presencia inglesa (en capital, producto y tecnología), a finales de 1.980 se produce el primer cambio de denominación social de la empresa. De la antigua Metalúrgicas de Santa Ana (MSA) sólo queda Santana, con el agregado de la firma británica, pasando a inscribirse en el Registro Mercantil como Land Rover Santana S.A. (LRS). La denominación 'Metalúrgicas' ya resultaba inapropiada para una fábrica dedicada casi en exclusiva a la producción del todoterreno.

La composición del Consejo de Administración será fiel reflejo de esta reestructuración de la propiedad del capital. La compañía inglesa pasará así de tres a seis representantes en el Consejo mientras que las entidades bancarias también resituarán a un mayor buen número de delegados. El nuevo Consejo de Administración, ahora dominado por el capital extranjero y los intereses de la banca, presentaba una mentalidad de negocio, de carácter más especulativo, buscando maximizar los beneficios en el menor plazo temporal, y cuando éste tiende a decrecer no dudan en vender sus acciones e invertir en otro negocio más rentable. Así, con la crisis económica de inicios de la década de los años 80 y el continuo descenso de los beneficios empresariales en Santana provoca que las inversiones financieras de los bancos apuntarán hacia otros objetivos más rentables que los industriales, por lo que su participación tendería a hacerse minoritaria dentro del capital social.

La remodelación del Consejo de Administración no implicó una renovación de los gestores tradicionales, que en su totalidad serían confirmados en sus cargos. No obstante, una segunda línea, de formación más económica, del ICADE (Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas), que la técnica, del antiguo ICAI (Instituto Católico de Artes e Industria), pertenecientes ambos a la Universidad Pontificia de Comillas, iba asumiendo cada vez más nuevas responsabilidades aunque sin suponer un cambio drástico del cuadro directivo fundador, la mayoría ingenieros

industriales. Como máximo responsable de la Dirección se mantiene a Alfredo Giménez Cassina, toda una institución en la empresa, que desde 1.981 ocuparía el nuevo cargo de Consejero Delegado, especialmente diseñado para él, en un puesto honorífico desde el cual reina más que gobierna. El puesto ejecutivo de Director Gerente General lo pasaría a ocupar Manuel Salvadores Serrano, procedente de la fábrica de Morris (Pamplona), mientras Manuel Lasarte Rodríguez, era reafirmado en el puesto de Director Gerente Industrial. Por debajo de aquellos, figuran el cuadro de los gestores tradicionales supervivientes y la segunda línea del ICADE, con escasa iniciativa y dependiente de los primeros. Un escalón más abajo, un centenar de mandos fuera de convenio mantienen sus posiciones habituales. El continuísmo de la dirección seguiría siendo la nota predominante del período, fijada más en el pasado glorioso de la empresa que en la tarea de emprender nuevos retos en un nuevo contexto económico, político, laboral,... El paso de un mercado semi-regulado a un contexto de libre mercado, hacía basar la economía en otros presupuestos a los tradicionalmente manejados, para lo cual era necesario un cambio de mentalidad o de personas que no se llevaron a efecto. Durante este período la empresa perdería buena parte del trato de favor recibido durante el régimen franquista en los que la fábrica de automóviles giennense gozó de ciertos privilegios respecto a otras empresas, en forma de subvenciones, ayudas oficiales, créditos preferenciales,... amparadas en el apoyo público de un Plan Jaén que sucesivamente se iba renovando. La pérdida de las ayudas económicas recibidas por Santana por este concepto a finales de los años 70, supusieron un serio revés para la empresa.

El progresivo desfase salarial respecto a la media del sector y la desaparición de las horas extraordinarias, planteada por los nuevos sindicatos democráticos frente a la dirección, para fomentar la contratación de nueva mano de obra, tendrían como consecuencia la caída de los ingresos del santanero y la búsqueda de éstos de dobles ingresos (el de asalariado y el de autónomo), muchos en la economía sumergida, realizando trabajos particulares a unos precios más baratos y sin cargas fiscales, con un impacto negativo en los establecimientos locales. En la economía doméstica del santanero los ingresos se realizan por vía masculina, y raro es el caso en donde la mujer trabaja fuera de casa. El horario, ahora intensivo, de ocho horas continuas, de doble turno o triple, que no ocupaba todo el día, ofrecía al santanero la posibilidad de ejercer un trabajo extra por cuenta propia fuera de la fábrica y en horas compatibles. Anteriormente, con las horas extraordinarias no había hecho falta buscarse otra fuente de ingresos fuera de Santana pues, entre primas y pluses, habían permitido obtener una vida económicamente desahogada. Ahora, se hacía necesario abrir una segunda vía de ingresos para mantener el anterior nivel de vida ahora que tantos santaneros estaban embarcados en la compra de un nuevo piso, o en el segundo coche o en el colegio de los niños,...

El comienzo de la libertad sindical se vivió en Linares anticipadamente de forma muy tensa e intensa. Pululaban varios sindicatos: UGT, CCOO, SU (Sindicato Unitario), CSUC, y alguno que otro más con representación minoritaria como la CNT o el PTE.

Santana registraría una de las tasas más altas de participación sindical entre las empresas españolas, con cerca de un 70% de trabajadores afiliados. Se pasa de la nada al todo, sin apenas transición. Ello refleja aparte de un talante, la capacidad de movilización del nuevo aparato sindical. El Grupo de Empresa desaparecería en 1.976 y con ello se perdía el último eslabón que durante tantos años había avivado el sentimiento corporativo entre Dirección y Trabajo, una vinculación que dejó de ser espontánea para percibirse forzada. En ese mismo año se produce la primera gran huelga a nivel de fábrica (y no ya sólo en talleres concretos), con un paro de dos horas y media, con ocasión de discutirse el VII Convenio Colectivo de Empresa, llamado el 'convenio de la democracia', coincidiendo con una coyuntura conflictiva a nivel nacional. Poco después se produce un nuevo paro con una duración de 24 horas. Santana se convierte en el vivo ejemplo de una empresa polarizada, entre una dirección tradicional que propugnaba el mantenimiento de las mismas estructuras, tachando a los nuevos sindicalistas de coactivos y provocadores, y unos nuevos colectivos sindicales que reivindicaban la democratización de la organización frente a unos gestores calificados de 'retógrados' y anacrónicos, 'incapaces de comprender que los tiempos estaban cambiando'. Comienza pues, una nueva etapa marcada por un abierto y crudo antagonismo que rompe la paz social que hasta entonces había caracterizado la vida de la empresa, dado que los conflictos sociales habían sido mínimos y minimizados.

El proceso de ruptura entre Dirección y Sindicatos (aun no legalizados) culmina en la huelga 'salvaje' (por ilegal) del otoño del 77, conocida por algunos por 'el diluvio', por su duración de 40 días. El detonante fue producto de una ya habitual falta de entendimiento salarial entre dirección y trabajadores durante el transcurso de la negociación del VIII convenio de empresa, que provocaría un incalculado estallido con la consecuencia de un cierre patronal. La pérdida de poder adquisitivo provocada por la congelación salarial y la eliminación de las horas extraordinarias, en una coyuntura nacional inflacionista, actuaron de circunstancias detonantes. Presionados por los trabajadores, se produce la dimisión de los jurados de empresa y los enlaces sindicales elegidos en 1.975, que aun representaban el sistema del sindicato vertical, ya carente de legitimidad para la gran mayoría de los santaneros. Las vacantes dejadas por los dimisionarios fueron sustituidas con carácter provisional por un 'consejo de (60) trabajadores' elegidos en una votación, con el consentimiento de la directiva que no logra convencer ni retener a los jurados ni enlaces en sus puestos. El nuevo consejo, con mayoría absoluta del sindicato CCOO, elige una 'comisión deliberadora' de 15 miembros, todos de CCOO, que harían de interlocutores con la dirección, en espera de la modificación de la legislación laboral que permitiera la legalidad de los sindicatos libres, prometida por el Gobierno para finales de 1.977 en las Cortes. El mantenimiento del desacuerdo salarial con la dirección incita a los nuevos representantes de los trabajadores a proclamar un llamamiento voluntario a la indisciplina y a la ausencia de colaboración, que merma el rendimiento sobre la producción estimada en septiembre. En los talleres se llevan a cabo continuos y espontáneos actos de asambleísmo y huelgas de 'brazos caídos', que paralizaban la producción disminuyendo el ritmo de trabajo.

La dirección opta por presentar batalla y responde con medidas sancionadoras de suspensión de sueldo y empleo durante cinco días a los trabajadores implicados en dichas movilizaciones, recordando a los sindicatos que políticamente `se había optado por la evolución dentro de un orden y no por la ruptura´, por lo que los sindicatos debían `esperar sus reivindicaciones hasta que el gobierno redactase el nuevo marco normativo entre patronal-representantes sindicales´. Como señal de `buena voluntad´ la dirección acepta un complemento salarial por debajo del exigido, a cambio de la normalización de la producción, hecho que no complace a los delegados laborales.

Las negociaciones se rompen definitivamente y a principios de octubre la `comisión deliberadora´ da la orden de huelga sin contar con la autorización oficial, quedando interrumpida cualquier actividad desarrollada en la fábrica, incluido el mantenimiento de las máquinas y equipos de producción. El conflicto se recrudece con la ocupación ilegal de la fábrica por los trabajadores y el despido de los 21 sindicalistas más destacados en las movilizaciones. Ante una situación tan crispada surgen divisiones internas y UGT opta por desvincularse de las consignas de la `comisión deliberadora´, monopolizada por CCOO, recomendando volver a la calma mediante unas nuevas elecciones de representantes. Sin embargo, por votación a mano alzada se decide continuar por la vía del conflicto convocándose movilizaciones obreras, marchas a Jaén, caravanas de vehículos,... organizadas por CCOO. El conflicto desborda ampliamente el escenario fabril y se extiende a la ciudadanía. En Linares, la población se sensibiliza y se producen actos públicos de apoyo a los trabajadores, un intenso activismo de las mujeres de los santaneros, concentraciones masivas, cierres de locales comerciales, salas de espectáculos, cafeterías, paro parcial del transporte público, ... con algunos incidentes e intervenciones de las fuerzas del orden público que tuvieron como consecuencia varias detenciones.

La dirección se mantiene firme en los despidos y desestima el complemento salarial antes ofrecido por haber desaparecido, como consecuencia de la larga duración de la huelga, las razones económicas favorables que permitieron dicha oferta, contradiciendo incluso la filosofía de los Pactos de la Moncloa, en noviembre de ese mismo año, que recomendaba un esfuerzo patronal en las subidas salariales para evitar males mayores. Finalmente, y ante la división de los trabajadores, la dirección abre las puertas de la fábrica a la que entran casi la mitad de la plantilla regresando a sus puestos de trabajo, enfilados por aquellos compañeros que optaban por continuar la huelga, entre insultos y amenazas. En días posteriores se van reincorporando a la fábrica nuevos trabajadores, motivando el cambio de estrategia de la `comisión deliberadora´ que aconseja la vuelta al trabajo del resto de la plantilla para continuar las reivindicaciones desde dentro de la empresa a través de paros intermitentes que tendrían como consecuencia el nuevo despido de tres trabajadores y la suspensión de empleo y sueldo a otros 42.

Tras una prudente espera, la nueva legislación laboral aprobaría en poco tiempo la validez de los nuevos sindicatos dentro del esquema empresarial. La mayoría de los

despedidos por la dirección serían paulatinamente reintegrados en sus puestos. Sin embargo las secuelas derivadas del conflicto en forma de enemistades, roces y enfrentamientos personales perdurarán en el tiempo, e incluso aun hoy en día se detectan. En total, la huelga duró 36 días, de los cuales 26 fueron laborales, perdiéndose en ellos 837.200 horas de trabajo y una producción de 2.100 Land Rover y 13.700 cajas de cambio, que suponían una facturación no realizada de 1.500 millones de pesetas significando el quebranto de unos beneficios para la empresa estimados en 150 millones de pesetas.

Lo que parecía un simple conflicto coyuntural provocado por una falta de acuerdo salarial, sin afectar al empleo, escondía unas razones de fondo que planteaban un profundo cambio estructural que afectaría a la raíz de la filosofía corporativa de Santana. De este modo, detrás de las meras reivindicaciones de aumento salarial, lo que se planteaba era un nuevo marco de relaciones entre patronal y trabajadores, en donde irrumpían unos sindicatos libres que venían a desalojar la vieja estructura vertical. Los santaneros de la comarca y de los pueblos apenas participaron ni tomaron iniciativas en el conflicto, que fue un problema básicamente de Linares. Son muchos los santaneros que estiman como hipótesis que la fábrica fue un 'banco de pruebas' en donde se ensayaron y experimentaron los primeros cambios en el nuevo marco de las relaciones fabriles entre patronal y sindicatos, que se echan un pulso para calibrar los límites de sus respectivas fuerzas con el fin de extraer conclusiones sobre la capacidad de maniobra en las relaciones sociolaborales dentro de la gran empresa.

Como consecuencia del proceso descrito las relaciones corporativas en la empresa serían notablemente alteradas. El Grupo de Empresa desaparece; se institucionalizan los sindicatos obreros caracterizados por la rivalidad entre UGT y CCOO, que brindarían a sus respectivos afiliados algunos de los servicios antes prestados por el extinto Grupo de Empresa; se suprimen las Asambleas Generales de Trabajadores; se produce la ruptura del convenio de Santana con la SAFA; se reducirá la excesiva dependencia de la fábrica de Linares, como medida de 'precaución', sacando en 1.978 parte de la actividad de mecanizado que por entonces se desarrollaba en Linares para llevársela fuera de la ciudad a la localidad manchega de Manzanares, en donde se creaba un nuevo centro de producción acogiendo a los fondos públicos y beneficios fiscales del Plan Ciudad Real; la división entre los trabajadores veteranos, 'leales' a la dirección y al modelo de empresa paternalista, con los nuevos sindicalistas; el distanciamiento entre dirección y sindicatos; la creación, poco efectiva, del llamado 'equipo de tensión', creado desde el departamento Social para descongestionar los roces y fricciones sociolaborales en la factoría;... El sentimiento corporativo de pertenencia a un todo superior se desintegra en una disgregación de partes. El término 'santanero', que antes integraba a un colectivo laboral relativamente homogéneo, se hace demasiado estrecho o limitado como para englobar a una amplia variedad de trabajadores con intereses particulares tan distintos. Las actitudes ante el trabajo no son ajenas a la propia desintegración las relaciones corporativas sino que están influidas por la tensa atmósfera social que se respira en la fábrica, más densa en los talleres.

El aumento de la plantilla alcanzaría su máximo número en 1.979, con 3.740 empleados. A partir de la década de los 80, serían pocos los trabajadores que entrasen en la instalación fabril, experimentando un ligero retroceso numérico que los situaban en 1.982 en 3.635 contratados.

Un nuevo e importante hecho marcaría a la factoría andaluza cuando en 1.980 Citroën decide su salida de Santana, por motivo de una estrategia de concentración nacional de sus centros de producción repartidos por todo el mundo para hacer frente a la crisis de ventas, cesando en Linares la fabricación de las cajas de cambio. Con ello no sólo se perdía la tecnología más avanzada de la fábrica, que vuelve a Francia, o la especialización de Santana en el mecanizado del motor por una mano de obra muy cualificada en engranajes, sino que se evidenciaba la existencia de una plantilla excesiva (calculada en un excedente de 600 trabajadores) y una descompensada distribución entre el personal de fábrica y el de oficina. Ello plantea desde 1.981, una sucesión de EREs (Expedientes de Regulación de Empleo), que serían rechazados tanto por la Dirección, que por entonces tenía que desembolsar de sus cuentas de provisiones dicha actividad, como por los nuevos sindicatos obreros. La huelga del 82, provocada como respuesta de rechazo al primer ERE (conocido como 'el de los 300') constituyó un auténtico 'shock' para la empresa con unas relaciones sociolaborales ya bastante deterioradas, aunque formalmente los sindicatos se abstuvieron de intervenir. Desde entonces las pérdidas de puestos de trabajo ha sido una constante en la fábrica andaluza. Para intentar sustituir a Citroën, la Dirección inicia a toda prisa la búsqueda de una firma de automoción extranjera con un producto alternativo para mantener el nivel de la plantilla existente. En 1.982 contactarían con Suzuki. En espera de la instalación de la primera cadena de montaje de la firma japonesa, se producirían varios ERE más de carácter rotativo, para que todos los trabajadores resultaran afectados parcialmente y no fuera una parte invariable del personal la que se viera perjudicada por la medida, que reducía en un 20% los jornales.

De esta manera, y en lo que atañe al marco productivo se pasa de la variedad o poliproducción a la monoproducción del rover, que subsiste como único producto en la factoría. Así pues, el todoterreno inglés Land Rover, se convierte en el centro de las actividad fabril, junto a una producción marginal de motores para la firma Authi-Morris. De esta forma, después de tantos años de fabricación, Santana giraba alrededor del emblemático rover.

La guerra entre Irak e Irán y la demanda desde Bagdad de un numeroso lote de todoterrenos, beneficiaba a una languideciente producción Santana que prometía aliviar las previsibles inactividades de la fábrica gracias a su previa penetración en los mercados del Próximo y Mediano Oriente. El Estado español firma un contrato con Irak, en virtud del cual la empresa Santana se comprometía a enviar vehículos rover desmontados en cajas junto a técnicos de la casa para coordinar las operaciones de montaje, a cambio de lo cual el país islámico se comprometía a efectuar el pago con petróleo. Realizada la operación de trueque, vehículos por petróleo, el Estado

posteriormente procedía a pagar a Santana su parte correspondiente con la facturación obtenida por la venta de la gasolina.

No obstante, Santana iba a perder el monopolio de la producción de todoterrenos en España, que ya desde 1.976 marchaba técnicamente muy por detrás de los avanzados vehículos de la nueva competencia que con un fuerte empuje inundaban el mercado, aun de forma subrepticia a través de la importación (Nissan, Lada, Niva,...). Hasta entonces, Santana no había conocido la competencia, ni el mercado libre y abierto. En estos años se hizo bien poco, y lo que se hizo con retraso, por modernizar el vehículo o actualizarlo a los nuevos gustos. Aun no se había incorporado el motor turbo, ni se le había aumentado la potencia con un motor de ocho cilindros, ni se le había introducido la caja de cinco velocidades, ni había evolucionado su tosco diseño,... La competencia de nuevas firmas de todoterreno comienzan a comerse la cuota de mercado de Santana hasta tal punto que en el año de 1.980 desciende la venta de rover, de los 17.500 que venían produciéndose a los 14.400 vehículos. Por otra parte las innovaciones estaban sujetas a la aprobación de la casa matriz inglesa, que colocaban a Santana en una situación de absoluta dependencia externa de Inglaterra. Además, la seguridad de antaño había obviado la preocupación por los estudios de mercado y por los cambios de la demanda. A ello se sumaba el descenso de la exportación por el impago de países clientes afectados por la recesión económica mundial.

El estancamiento tecnológico del aparato productivo de Santana se hace patente, en fuerte contraste con un dinámico sector de la automoción, siendo pocas las medidas destacables en este aspecto suponiendo ello una continuidad más que una necesaria transformación de la fábrica. El ambicioso objetivo de los 30.000 vehículos anuales (basado en la promesa de cesión de mercado de la Rover inglesa, el aumento de fabricación para Irak,...) quedó tan sólo como un proyecto irrealizable que aumentó el endeudamiento de la fábrica debido a los altos intereses financieros devengados por los préstamos destinados al pago de las amortizaciones de la maquinaria. Las pocas aportaciones tecnológicas son puntuales, aplicadas en un taller concreto con unas maquinarias ya demasiado caducas para las que urge un necesitado recambio sin pretensiones de efectuar una reestructuración tecnológica global a nivel de toda la fábrica y no parcial a nivel de un taller particular. En 1.977 se introduce la instalación de pintura por electroforesis para el pintado de imprimaciones, que estaba considerado como el sistema más moderno utilizado en la empresas más exigentes en la calidad. Durante 1.980 se pone en funcionamiento la sala de rodajes de motores, dotada de los últimos adelantos técnicos. Pese a estas necesarias mejoras, aplicadas ya con cierto retraso y sin responder a una idea de desarrollo integral, la modernización de la fábrica es relativa, prevaleciendo el trabajo manual como nota predominante, un herramientaje básico, en bastantes ocasiones muy rudimentario u obsoleto.

· La "suzukización" de Santana. Hacia un nuevo esquema industrial. Etapa de "suzukización":1.983-1.995

Sobre 1.990 Japón obtiene la primacía en la producción de vehículos, un fenómeno que muchos estudiosos del tema han relacionado con determinadas técnicas y métodos de trabajo nipones, hablándose del tránsito del `fordismo` al `toyotismo`, o de la especial idiosincrasia étnica de los japoneses, tarea que ocupa los numerosos tratados de niponólogos.

En lo que se refiere a industria del automóvil instalada en España, ésta ha experimentado en los últimos años una especialización exportadora, destinando más del 60% de su producción a los mercados exteriores, dando ello muestra de la capacidad competitiva de los automóviles españoles en los mercados internacionales más exigentes, como el alemán o el francés. La integración de España en el Mercado Común Europeo atrae cuantiosas inversiones de capital externo que se traduce en esta acentuada tendencia hacia la internacionalización de la economía española, en un sector totalmente dominado por multinacionales, basadas en la opción exportadora más que en el mercado interior. Las limitaciones a las importaciones extraeuropeas atraerán la entrada de fabricantes japoneses que veían en España un lugar atractivo para instalar sus fábricas en Europa. Estas empresas venían rodeadas de un halo de eficacia y buena gestión.

Las reglas de mercado cambian radicalmente. Se pasa de un contexto de seguridad respecto a los clientes (antes `cautivos`, ahora `libres`), resultado del cambio de un régimen proteccionista a una economía abierta. La garantía de las ventas en función de la producción invierten su relación colocando a los gustos demanda como motor de la fabricación. La seguridad en el trabajo (basada en contratos fijos y una fuerte protección contra el despido) tiende ahora a la precariedad laboral y a la fabricación flexible.... Todo ello exigía un cambio radical de las estructuras empresariales. Un aumento tan espectacular de la productividad, como el que acomete la industria automovilística sólo es explicable por la disminución de la plantilla, los nuevos sistemas de organización del trabajo, la implantación de nuevas tecnologías de informática y robótica, y por un crecimiento de la producción con salida a un mercado de demanda ascendente y diversificada.

En Santana, el cambio sería ejercido por la multinacional Suzuki Motor, firmando un acuerdo para fabricar en Linares un nuevo vehículo todoterreno con licencia japonesa. A partir de entonces se puede hablar de una nueva etapa de la factoría, que será nuestro objetivo de estudio en la segunda parte de la presente tesis doctoral, por lo que aquí no vamos a entrar en mayores detalles.

Pais de origen	Multinac. en España	Producto fabricado	Cuota mercado	Exportación
EE.UU	Ford	turismos	17%	(65%)
	General Motor	"	20,5%	(80%)
Alemania	Seat-Volk.	"	31%	(80%)
	Mercedes-Benz	furgoneta	40%	(80%)
Francia	+Grupo PSA	turismos	14%	
	Citroën-Hisp	"	8%	(27%)
	Peugot-España	"	6%	(70%)
	+Grp Renault	"	17%	(60%)
	Fasa-Renault R.veh. Industrial	veh. pesado	99%	
Japón	Nissan Motor	todoterreno	36%	(50%)
		indust.lig.	75%	( 0%)
		furgonetas	60%	(50%)
		indust. pesada	30%	(25%)
		todoterreno	64%	(80%)
	Suzuki Motor			

(Datos extraídos del Proyecto Comett. 1.992.)

(Cuadro de elaboración propia).

### **3. Hacia un estudio comparado sobre las causas de las diferencias culturales en el factor humano de trabajo.**

#### **Las comparaciones economicistas**

Tal y como fue experimentado por el propio investigador en el trabajo de campo vamos a partir de la confrontación. La colaboración entre Santana y Suzuki, como ya hemos expuesto comienza a finales del año 1.982 y se ve truncada bruscamente unos trece años después por un conflicto sociolaboral que tendría una duración de cien días, y que enfrentaba a la dirección japonesa con los empleados de la factoría, ofreciendo cada una de las partes una versión que pretendía explicar los malos resultados arrastrados por la empresa durante el intervalo de tiempo transcurrido.

En plena crisis corporativa (primer trimestre de 1.994), Suzuki Motor emite un informe o comunicado que hace público a la prensa y medios de difusión en donde se exponían los datos finales de un estudio estadístico comparativo sobre parámetros, promedios e indicadores productivos datado en 1.991 y realizado en tres de sus plantas de producción: Iwata en Japón, CAMI en Canadá y Santana en España, a fin de establecer un contraste entre dichos centros de trabajo que permitiera apreciar y justificar con datos matemáticos el bajo rendimiento de la factoría andaluza sobre cifras extraídas tres años atrás. De igual manera agregamos a la siguiente lista todos aquellos motivos de fricción puestos de manifiesto por Suzuki en Santana a través de los medios de comunicación.

.Plantilla. Santana con 2.749 empleados era de las plantas mencionadas por Suzuki aquella que contaba con mayor plantilla, por lo que prácticamente triplicaba al personal de CAMI, con 875 trabajadores, y de Iwata, con 703 productores, fábricas con menor número de empleados pero con una producción muy superior a la de Santana. La empresa no es rentable con una plantilla tan sobredimensionada, de la cual un 60% es considerada excedentaria, según los baremos japoneses. A este respecto Suzuki planteaba en su plan de ajuste una fuerte reducción de trabajadores durante 1.993, a través fundamentalmente de una masiva jubilación anticipada.

.Distribución del personal de producción. La estructura de la plantilla de Santana está totalmente descompensada y agravada por una falta de movilidad entre los distintos segmentos laborales, con un personal de estructura u oficinas ("haberés") inflado, con un 33%, y un personal de producción ("mano de obra directa") relativamente bajo, con un 51%, porcentajes o baremos que no ofrecen para Suzuki la proporción más lógica para permitir una productividad óptima.

	Santana	CAMI	Iwata
mano de obra directa	51%	73%	69%
mano de obra indirecta	16%	18%	7%
personal de estructura (o personal de haberés)	33%	9%	24%

Para promover la movilidad interna, Suzuki propone el pase de 240 puestos indirectos a directos entre 1.993-1.994 y la movilidad funcional o reciclaje de los trabajadores sin ningún tipo de restricciones. La distribución adecuada de la plantilla debería quedar con un 57% de M.O.D., un 28% de M.O.I. y un personal de haberes (oficinas) del 15%.

.Personal necesario por turnos de producción. Santana posee en comparación el mayor número de trabajadores por cada uno de los dos turnos existentes en la fábrica, con una plantilla implicada de 648 personas respectivamente, un número que contrasta con los de CAMI con tan solo 476 empleados por turno y la de Iwata, con un personal de 523 trabajadores.

.La antigüedad del personal en la empresa. La avanzada edad media de la plantilla, cifrada en los 43 años, ha sido una de las trabas para introducir innovaciones y adaptarse a ellas. La multinacional japonesa propone una plantilla más joven y reducida.

.Inflexibilidad laboral. Suzuki ha reprochado en ocasiones la rigidez del mercado laboral español, que encarece el despido y las posibilidades legales para efectuar la reducción de plantilla, al tiempo que las jubilaciones y medidas de regulación de empleo suponen costes muy altos para la empresa.

.Rigidez sindical. El lenguaje de los sindicatos resulta incomprensible para Suzuki. La existencia de estos sindicatos todopoderosos y reglamentistas, anclados en la rigidez del sistema de relaciones laborales, impide el ajuste rápido de los procesos productivos. En este sentido la dirección japonesa ostentará todos los derechos de decisión y ejecución que le confiera la legislación vigente y respetará la de los sindicatos, que tratarán de evitar la judicialización de las relaciones laborales. La defensa a ultranza de las ventajas adquiridas en situaciones de prosperidad que abanderan los sindicatos sólo puede afectar negativamente al nivel de empleo en la situación actual. Se insta a los sindicatos para abordar desde un planteamiento constructivo las extinciones de los contratos excedentarios en la fábrica andaluza.

.Actitud del personal. Suzuki demanda una actitud participativa y de colaboración del personal de manera que aporten voluntariamente su capacidad para mejorar métodos, productos, productividad y calidad. Se insta a los trabajadores a que afronten un cambio de actitud lo más rápidamente posible adoptando un nuevo espíritu de colaboración entre dirección y trabajadores.

.Nivel tecnológico. Suzuki expone cómo en todos los procesos, el nivel tecnológico y de automatización de Santana es muy bajo. En particular las operaciones de transformación de estampados, que son manuales, la fase de soldadura que se realiza básicamente de forma manual y el proceso de pintura en el que no existen robots ni máquinas automáticas de pintura. Frente a esta situación, tanto CAMI como Iwata, con

niveles muy parejos de automatización, presentan grados muy superiores al de la fábrica andaluza.

.Productividad. Entendida ésta como índice que expresa el número trabajadores necesarios para completar un vehículo, se señala cómo Santana posee la productividad más baja. Para comparar el índice entre las tres factorías Suzuki la establece sobre el modelo Vitara, el único vehículo producido en todas ellas. De este modo si para hacer un Vitara en Santana son necesarios las horas de 5,74 operarios, en CAMI lo realizan 2,03 trabajadores y en Iwata 1,42 empleados. En cuanto al modelo Samurai, sólo es posible establecer una comparación entre Santana e Iwata, ya que este tipo no se fabrica en CAMI, representando la andaluza un promedio de 6,4 y la japonesa de un 1,12.

Como contramedida a esta baja productividad se plantea aumentar dicho concepto en un 35%, un 10% de los cuales se debería a la reconversión de personal indirecto a directo, un 11% por inversiones, mejoras de métodos y gestión de haberes (empleados de oficina) y un 14% de a costa de una aportación suplementaria o sobreesfuerzo de los trabajadores en su capacidad productiva mediante la eliminación de ciertos tiempos de descanso (como el del bocadillo que se reduce de 20 a 15 minutos y otras concesiones) junto a la revisión y actualización a propuesta de la dirección de los tiempos estándar de la producción. Para ello se acometería la introducción de técnicas de control y evaluación como el V.A. (valor añadido), filmación en video, MTM (tablas microprocesadas)...para realizar el seguimiento del trabajo a través de estas técnicas modernas.

.Producción. Si se exceptúan los productos que no pertenecen a Suzuki, como los Land-Rover, los todoterrenos japoneses tenían en 1.993 una tirada anual en Santana de 30.477 unidades. Este volumen aumenta por dos en CAMI, con una cadencia de 63.500 vehículos, y por cuatro en el centro de producción de Iwata, con una producción anual de 127.000 todoterrenos. La conclusión que extrae Suzuki de ello es que la factoría de Santana produce entre 2-4 veces menos con una plantilla de más del doble.

En cuanto a la producción óptima Suzuki insistía en incrementarla en un 35% sobre la existente, pasando de los 31.000 vehículos fabricados a las 50.000 unidades a finales de 1.993 y continuar a este ritmo anual, tratando de adaptar la producción en función de la demanda de automóviles todoterrenos. De este modo la jornada anual de 1.750 horas podría distribuirse con la flexibilidad necesaria según las ventas, pudiéndose cambiar días y horas de un trimestre a otro e implantándose el cuarto turno excepcional (fines de semana) en mantenimiento y tratamientos térmicos para evitar los cuellos de botella en la producción en zonas en las que no existe capacidad a triple turno (nocturno) para cumplir los plazos de entrega. También se eliminaría el preaviso de 48 horas al trabajador para cambiarle de turno. Igualmente la dirección se reserva la facultad para desplazar y partir las vacaciones del personal cuando ello fuera oportuno.

.Calidad. Calculada en coste por reclamación de vehículos en garantía, en Santana se registra un porcentaje más alto, un 89%, que los fabricados en Iwata. No se pueden hacer comparaciones con los vehículos producidos en CAMI debido a que los sistemas de cálculo del coste de las reclamaciones no es idéntico. Esto pone en evidencia la reputación de la calidad de los productos de Santana.

.Costes fijos. En términos económico se definen los costes fijos como aquellos que no están en función del volumen de producción, siendo estos los gastos en instalaciones, maquinarias, terrenos, vigilancia y todos aquellos que no tienen una relación directa con la cantidad producida. En Santana éstos representan un porcentaje entre el 17-20%, mientras que en Iwata baja a un 13% y en CAMI a un 10%.

.Costes variables o costes de personal sobre ingresos por ventas. Entendidos como aquellos que dependen o están en función del volumen de producción, como pueden ser la mano de obra, los materiales a emplear,...cuyo coste aumenta en relación directa con la cantidad producida. En lo que atañe estrictamente a los costes de personal calculados sobre la facturación o ingresos por ventas Santana dedica un 19% a la retribución laboral como consecuencia de su exceso de personal y de su bajo nivel de automatización. Aunque Suzuki reconoce que esta cifra ha descendido desde 1.990, situada por entonces en torno al 24%, en cualquier caso está muy por encima de las otras dos plantas, con un 8,6% en CAMI y menos de un 7% en Iwata. De esta manera y para avanzar en ello, se proponía una congelación salarial durante 1994-95. El informe de Suzuki destaca además un baremo presentado por la ANFAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles) sobre la evolución de los costes de personal en otras compañías productoras de automóviles en España, de donde deduce que en comparación con otras firmas Santana tiene el porcentaje más alto en costes de personal sobre ingresos de venta:

	1.991	1.992	%evo 92/93
Ford España	9,2	9,4	1,9
General Motor España	10,3	8,6	-16,5
Citroën Hispania	11,6	11,6	-0,3
Mercedes Benz España	11,7	12,2	4,5
Peugot Talbo España	13,1	11,2	-14,2
Fasa Renault	14,0	12,6	-10,1
Renault veh.industriales	14,3	16,7	17,2
Seat	16,1	15,1	-6,2
Nissan Motor Ibérica	18,6	16,7	-9,8
Santana Motor	20,7	21,4	4,4

.Costes de producción. Como consecuencia de lo expuesto, un Vitara cuesta un 31% más caro producirlo en Santana que en Iwata. De igual manera un Samurai se encarece un 46% más en relación a otro elaborado en la fábrica japonesa. Esto se acaba traduciendo en una baja capacidad competitiva debido a los altos costes totales de producción que son la suma de los costes fijos más la de los costes variables. Los números rojos crecientes han propiciado un endeudamiento en detrimento de

inversiones para mejora de tecnología. En los tres últimos años se ha creado una pérdida acumulada de 21.000 millones de pesetas.

En los planes de la multinacional japonesa se plantea una facturación mínima de 50.000 millones de pesetas al año, situando los costes de personal en un 15% de la facturación. Por otra parte se traza un plan de inversiones aportadas por la Junta de Andalucía de 18.172 millones de pesetas en los próximos años, un préstamo sin interés de 2.000 millones y un fondo de 1.000 millones para continuar con la política de despidos de las jubilaciones anticipadas.

.Comparación de salarios. Suzuki hace especial hincapié en la cuestión salarial mostrando una comparativa entre los salarios medios de la zona de Jaén y los sueldos medios pagados por Santana-Motor. Se aprecia como los salarios en Santana Motor han evolucionado de forma creciente, por encima del IPC interanual, y que en 1.992 suponen un 30% superior al salario medio de la zona.

	1.989	% ↑	1.996	% ↑	1.991	% ↑	1.992	% ↑
IPC	-	6,9	-	6,5	-	5,5	-	5,4
Sal.x zona	1.115*	6,9	1.204	7,9	1.294	7,5	1.375	6,6
Sal.x Santana	1.503	9,0	1.662	10,5	1.812	9,0	1.964	8,2

Fuente: memoria social de Santana Motor  
 (\*) : cifras expresadas en miles de pesetas

.Absentismo. El alto nivel en este concepto en Santana implica una gran cantidad de horas de trabajo perdidas, estimadas en 352.000, estando motivadas en su mayor parte por bajas por enfermedades y por excesivo tiempo de descanso a través de licencias. En la fábrica perder tiempo equivale a perder dinero.

La dirección japonesa propone paliar este problema estableciendo el control de la entrada y la salida de la factoría, cerrándose las puertas de la fábrica durante la jornada de trabajo. Se pide también la colaboración del comité de empresa en la reducción del absentismo.

La desestimación de las propuestas planteadas haría que Suzuki no fuese responsable del proceso de liquidación de Santana pudiendo exigir responsabilidades penales que en derecho correspondan. En caso de no aceptarse el plan de viabilidad Suzuki amenazaba con cerrar la planta.

La reacción de la intervención pública no se hizo esperar, de la que ofrecemos algunos apuntes. La Administración andaluza declaraba que *"apoyaría la inversión japonesa con el máximo de subvenciones si se alcanza la paz social"*. De este modo

el Gobierno andaluz se comprometía a aportar una ayuda de 8.000 millones de pesetas, que en ese momento era el máximo permitido por la norma de incentivos regionales de la Unión Europea. Al mismo tiempo, desde la Administración comunitaria se pedía una flexibilidad a todas las partes para que la fábrica de automóviles continuara en esta localidad jaenera. *"Es importante llegar primero a un acuerdo con la Junta sobre subvenciones y sobre todo a un acuerdo laboral". "Todos vamos a ser flexibles, empresa y trabajadores, y la Junta de Andalucía tratará de actuar de mediador para que tal acuerdo sea posible"*. El presidente del IFA (Instituto de Fomento Andaluz) y el consejero de economía de la Junta de Andalucía declaraban que la factoría linarense estaba en un 25% por debajo de lo que estaba la productividad japonesa en general. Para el ministro socialista de Industria y Energía *"la cultura empresarial (por una parte) debe asumir la participación activa de los trabajadores en los destinos de la empresa y en las etapas del proceso productivo. La cultura sindical (por otra parte) debe conseguir trasladar a los trabajadores la idea de que son parte integrante de las empresas y no un colectivo abocado al enfrentamiento permanente con el capital"*. Asimismo el responsable político de la industria nacional aclaraba que *"la crisis de Santana es un proceso gestado hace mucho tiempo, una crisis que tiene un largo tiempo de gestación"*.

### **El cálculo de lo heterogéneo.**

Las respuestas a este tipo de análisis economicista de la realidad empresarial presentada por Suzuki motivan una replica en la misma escala argumentada por los trabajadores afectados tratando con ello de rebatir los criterios de la multinacional, resaltando con ello aquellos aspectos que no han sido tenidos en consideración por unos datos numéricos absolutos que convendrían relativizarse, en los cuales además se toma como muestra representativa de la comparación con Santana a dos de las unidades productivas más punteras de Suzuki. A este respecto los planteamientos expresados por los santaneros tratan de rebatir los términos de la discusión en los que se efectúa el análisis emitido por la dirección japonesa:

*"Esas cifras que sacaron los japoneses con datos comparativos sobre la productividad, el absentismo, la calidad,... provocan que cualquiera que no tenga mucha idea de lo que es una fábrica enseguida se pregunte cómo con esas enormes diferencias se puede poner dinero público para pagar a los vagos de Santana. Pero qué leches de diferencias ni qué puñetas. Aquí se han realizado avances tecnológicos, mejoras productivas,...a la altura de las circunstancias. Lo que pasa es que vamos a coger cosas comparables"*.

*"Para hacer comparaciones me parece que debe existir una exigencia fundamental. No se pueden comparar cosas heterogéneas, que es lo que están haciendo los japoneses en estos momentos. Hay que comparar cosas homogéneas. Es decir,*

*tomates con pepinos son difícilmente comparables. Para comparar el rendimiento de dos trabajadores éstos han de estar en igualdad de condiciones. Es que no entiendo cómo se pueden comparar cuestiones distintas".*

*"Los japoneses deberían darse cuenta de que ésto no es Japón y de que aquí hay unos condicionantes, una trayectoria sindical, una forma de enfocar el tema de las relaciones laborales totalmente distinta al de ellos. Ha sido un choque fuerte. Yo creo que ellos no están contentos porque no les ha salido la cosa como ellos han querido".*

El distinto grado de automatización entre la empresa matriz japonesa y la filial andaluza impide, en gran número de operaciones y tareas, comparar cosas que no son homogéneas sino dispares entre sí. Afirmar de este modo que en Iwata existe una ratio de hombre por automóvil fabricado mientras en Linares (Santana) la relación es de seis por unidad producida, es una aseveración que abstrae datos relevantes para establecer una comparación objetiva entre la productividad de ambas factorías. El que la productividad de la planta de Linares sea de tres cuartas partes menor que en la factoría de Japón es un hecho real pero sin duda matizable. La fábrica de Santana se mueve a unos niveles muy bajos de productividad debido a la anticuada y escasa tecnología de la planta junto a un bajo nivel de automatización, el más bajo de la industria automovilística española, a pesar de las últimas inversiones realizadas, si bien las partidas destinadas a tecnología han sido siempre insuficientes por la propia concepción de la empresa como centro destinado a paliar del desempleo de la zona, lo que ha hecho necesario una mano de obra intensiva en lugar de un modelo de fábrica automatizada. Así lo expresaban los trabajadores cuando hacen referencia sobre esta relación entre tecnología y plantilla: *"De acuerdo con la tecnología de que disponemos, contamos con una plantilla bastante ajustada. En Santana tenemos un nivel de tecnología que no es comparable con las plantas de Iwata y de Canadá, en las que se han hecho inversiones en tecnologías muy importantes. En Linares no se han hecho grandes inversiones en tecnología. No podemos pedir peras al olmo. El único problema es la adecuación de esa plantilla que puede estar sobredimensionada en el personal de haberes-indirectos. Faltaría hacer una reconversión".*

En relación a la productividad el comité de empresa contestaba que ésta se encontraba un 15% por debajo de lo que es habitual en una empresa japonesa y no un 25% como anunciaban los representantes de la Administración. Por otro lado la facturación por trabajador/año aumentó de 6 millones a los 13,5 millones en los últimos tiempos. De cualquier forma *"la productividad está en función de la tecnología de que dispone el centro de trabajo"* por lo que *"no se pueden hacer esas comparaciones con las plantas de Japón y Canadá ya que tienen un mayor nivel tecnológico y una mayor automatización"*. Un trabajador puntualizaba sobre el error de establecer tales paralelismos simplistas. *"Que no me digan que aquí necesitamos seis tíos por coche, en Canadá uno y en Japón medio hombre, porque si aquí apretamos los tornillos con una llave fija pues harán falta seis hombres apretando los tornillos del motor. Si lo aprieta usted con una máquina múltiple pues necesitará usted menos. Y eso no se puede comparar así como así"*.

Según este planteamiento *"es una falacia comparar la productividad de la factoría linarense con la de otras de Suzuki existes en Canadá o Japón, ya que la relación entre trabajador-productividad ha de hallarse sobre el grado de desarrollo tecnológico de cada planta y la de Linares es en la que menos se ha invertido en mejoras de equipo de toda España en los últimos años"*. Así tal vez sería interesante comparar las cantidades invertidas en cada una de las plantas citadas durante el intervalo de años considerados por Suzuki.

Para los portavoces sindicales la situación comparativa de la empresa puede plantearse en términos de dinámica o evolución interna entre los años de 1.982, momentos antes de la llegada de los japoneses, y 1.992, como fecha de partida del informe de Suzuki, en los siguientes términos:

	plantilla	facturación	beneficios
1.982	4.399	19.182 mill.ptas	78 mill.ptas
1.992	2.321	43.129 " "	-1.715 " "

En el transcurso de estos diez años, la plantilla ha descendido en un 52,7% con la salida de más de 2.000 trabajadores en dicho período, mientras que los ingresos por ventas aumentaron más del doble, en un 124% sobre la facturación de 1.982, si bien con la contrapartida de un enorme engorde de las pérdidas en el balance financiero de la empresa. *Es cierto que la plantilla, sin llegar a aproximarse a los límites de la senectud, tiene una elevada edad media pero también lo es el hecho de que ello puede ofrecer las ventajas de un personal experimentado y profesional con muchos años de práctica y ejercicio.*

Con la intencionalidad de reducir empleo en la fábrica, Suzuki realizó un considerable gasto económico en promover bajas incentivadas llegando incluso al endeudamiento cuando los recursos propios comenzaban a declinar, siendo ésta una de las causas que han conducido a ésta situación de quebranto económico.

En cuanto a la facturación, esta seguiría un ritmo ascendente. Así lo registraba la revista "Andalucía Económica" cuando en 1.994 establecía una clasificación en función al volumen de facturación respecto al año anterior colocando a Santana en el octavo lugar de las empresas andaluzas, si bien aparecen entidades (\*) cuya actividad económica no abarca exclusivamente a la Comunidad Autónoma:

1ª. Sevillana Electricidad	257.000	mill.ptas
2ª. Pedro Domecq	192.000	" "
3ª. El Corte Inglés (*)	111.000	" "
4ª. Continente (*)	109.000	" "
5ª. CASA	100.000	" "
6ª. Abengoa	79.000	" "
7ª. Cruzcampo	63.000	" "
8ª. Santana Motor	46.928	" "
9ª. Aceites Carbonell	45.000	" "
10. Dragados	41.000	" "

Sobre la calidad, el comité de empresa, como representación sindical de los trabajadores, respondía que *"está homologada por todos los países de la Unión Europea, en las mismas condiciones que el resto de los productos que comercializa Suzuki desde Japón o Canadá. Incluso mercados como el inglés y el alemán, que son muy rigurosos con el tema de la calidad, son nuestros principales mercados. No hace mucho la dirección de la empresa y los propios japoneses se congratulaban por los niveles de calidad conseguidos en los vehículos que se estaban comercializando"*.

*"...Los trabajadores de Santana tenemos demostrada nuestra profesionalidad a lo largo de más de 30 años en que hemos fabricado maquinaria agrícola, cajas de cambio para distintas marcas de automóviles, motores, vehículos completos, y un largo etc. de componentes, siempre con una calidad plenamente satisfactoria para nuestros clientes"*. (Párrafo de hoja repartida por el comité de empresa de Santana Motor `a todos los ciudadanos´. 1.993)

En la cuestión del absentismo, entramos en el equívoco campo de lo relativo, lo poco y lo mucho, cuánto es poco y cuánto es mucho, y en el error de las extrapolaciones descontextualizadas cuando se plantea establecer baremos numéricos homologables entre diferentes plantas industriales sin comprobar si esos dígitos tienen igual significado. La interpretación de la cantidad o la lectura de las cifras depende del ángulo o posición de referencia desde la que se realiza la comparación. Según la medición y evaluación trazada por Suzuki desde sus propios criterios la tasa de absentismo en Santana siempre será desmesuradamente elevada al ser contrastada con la baja tasa de los índices japoneses. Para un español, aun pudiéndola considerar bastante alta, los mismos números en Santana reflejan una situación aceptable dentro del contexto de las medias de las empresas españolas o europeas en función de unos condicionantes productivos distintos y unos escenarios laborales diferentes. Esto no niega que el absentismo en Santana sea un gran problema para la competitividad y la supervivencia de la empresa sino de lo que se trata es de relativizar el punto de vista de las comparaciones consideradas como objetivas por descontextualizadas.

*"El absentismo es algo dañino para cualquier empresa, pero el índice en Santana no es determinante para explicar el problema de la fábrica, sino que es uno más. La media de Santana (6,98%) difiere poco en comparación con la media nacional (6,84%). Es verdad que hay gente que cuando llega la temporada de la aceituna se ponen malos, pero también es verdad que a los `aceituneros altivos´ les han rodado con un video y*

*los han echado a la calle. Pero tampoco se trata ahora de ir con una cámara oculta a cazar absentista".*

En cuanto a los salarios las cifras aportadas por Suzuki parten de una serie de datos brutos, dado que al considerar la retribución del trabajo como una fracción de los ingresos por facturación de la empresa se puede llegar a la equívoca conclusión de figurar como uno de los porcentajes más altos del sector pero sin aclarar que la plantilla retribuida es mayor. De este modo a más empleados corresponden una mayor partida de retribuciones y consecuentemente un porcentaje global superior destinado a este concepto, lo cual no quiere decir que los salarios unitarios por trabajador sean los más altos del sector, sino todo lo contrario, siendo uno de los más bajos de la automoción española. Como decía uno de los portavoces sindicales: *"cuando una empresa tiene problemas la tendencia es echar la culpa a los trabajadores y al coste salarial"*. Por otro lado, Jaén es una de las provincias que tiene un nivel de renta bastante inferior a las medias nacional, andaluza y europea, con un desfase o retraso salarial que es histórico, por lo que la confrontación que se hace entre los salarios locales y los salarios de la empresa linarense no son demasiado acertados, si no es para introducir una cierta ambigüedad en la lectura de los datos. Los santaneros pueden ganar algo más que los lugareños pero sin cobrar tanto como los trabajadores de una fábrica catalana, por poner un ejemplo. Esta baja masa salarial de la provincia ha estado tradicionalmente relacionada con la alta tasa de analfabetismo de Jaén, en la actualidad con un 10,8% frente al 3,6% de la media nacional, que ha primado los trabajos de peonaje o poco cualificados, y por tanto los menos remunerados. Sobre la cuestión salarial los sindicatos mantienen con datos sobre la mesa que Santana es una empresa *"con los costes laborales más bajos de todo el mercado"*.

A pesar de ello, y dado el contexto político internacional, los salarios en Santana pueden ser superiores a los de otras áreas laborales. Hoy vivimos en una economía integrada, de modo que lo que pasa fuera, como ha ocurrido con la caída del Muro de Berlín, puede afectar a lo que pase dentro. La mano de obra barata de los países del Este de Europa estimula a las empresas multinacionales a instalarse en aquellas zonas en donde obtener una mayor rentabilidad.

Uno de los lastres que paralizan la competitividad de Santana como factoría de "enclave", al margen de la productividad, ha consistido en la tradicional importación de piezas y componentes externos, en este caso japoneses, cuando en la propia fábrica podían haberse obtenido de forma más barata. Cabe decir que los esfuerzos en nacionalización de piezas han sido mínimos, pagándose en yenes. La depreciación de la peseta frente a la divisa japonesa tuvo como resultado automático el encarecimiento de la importación de componentes desde Japón, abriendo una hemorragia financiera en la cuenta de resultados de la filial, sin un seguro de cambio que previniera esta coyuntura. *"La exportación de piezas japonesas ha sido una de las causas de las pérdidas de Santana, pagadas con pesetas devaluadas en yenes revaluados"*. De este modo, Suzuki se convierte simultáneamente en propietaria de la

empresa, al ser el accionista mayoritario; gestora de su administración y fabricación, al ocupar los puestos directivos desplazando con ello a los españoles en el cargo; en el principal proveedor de piezas a la factoría andaluza, al gozar de privilegios en la exportación de componentes producidos en Japón; y en el máximo acreedor de Santana, por la deuda contraída y acumulada por el pago de aquellas piezas.

*"Santana en el año 93 ha tenido unos beneficios en su cuenta de explotación de 1.800 M. ptas., aunque Suzuki presenta el ejercicio con 4.800 M. en pérdidas, pues estas se deben a la devaluación de la peseta ya que las compras a Japón que son importantísimas se hacen en yenes, y Santana no había suscrito ningún seguro de cambio. Igualmente intervienen en este resultado económico una serie de acciones constatables que Suzuki lleva a cabo para desviar beneficios a Japón y pérdidas a Linares". (Hoja del comité de empresa. 1.993)*

Los sindicatos han mantenido una postura de perplejidad e incredulidad ante la cuestión de las pérdidas de la empresa valorada en 7.000 millones de déficit acumulado: *"Nosotros empezamos en una actitud de no creernos las pérdidas cuando comenzaron a aparecer. Era lo lógico. ¿Cómo es posible que con menos plantilla, con más productividad y con el montón de jubilados que se han ido trabajando y haciendo más coches se puede tener más pérdidas?. Esa era la primera fase. Después ya de haber hecho la denuncia a la delegación provincial de trabajo, haber tenido reuniones con el mismo viceconsejero de Trabajo y demás, ya no podíamos decir eso porque nos decían, mire usted, las cuentas están aquí, esto cotiza en bolsa y esto es legal. Si usted piensa que las pérdidas no son tales pues denúncienos porque esto está penado. Entonces llega un momento que nosotros no tenemos capacidad como para hacer frente a un estudio de importancia como para saber dónde se va el tema".* Si parte de las pérdidas de Santana pueden ser imputadas sin duda a la baja productividad de la planta existen *"sospechas fundadas de que existe una desviación importante de capital"*, una especie de doble contabilidad en donde *"los beneficios van para Suzuki y las pérdidas a Santana"*. *"No sabemos cuáles son los beneficios reales para la casa matriz, pero sospechamos que llevan una doble contabilidad"*. Ciertos empleados suponen que la multinacional podría haber cargado pérdidas a su filial para "reorganizar" su contabilidad. *"Algo no cuadra: o se engordan las pérdidas, o se van los beneficios de la facturación a la multinacional o existe una mala gestión empresarial"*. Es un fenómeno corriente en las grandes compañías internacionales el que las casas matrices trasladen sus crisis financieras, en momentos de recesión del mercado debido a la caída de las ventas, a sus empresas filiales, apartada de los centros de toma de decisiones. En esta guerra de informes, figura uno solicitado a la consultora "Sistemas empresariales", por un partido político local, en donde se exponía el siguiente extracto tras un detallado análisis en el que no vamos ni queremos a entrar: *"La contabilidad oficial presentada por Suzuki presenta movimientos de difícil justificación contable o errores en el procedimiento y se mezclan en la cuenta de resultados todo tipo de conceptos sin orden racional y sin distinguir la terminología económica"*. Como respuesta, Suzuki respondía a esta sospecha afirmando que la

empresa tiene auditadas todas sus cuentas por la prestigiosa compañía "Coopers & Lybrand", que desmiente el informe de la anterior consultora justificando las pérdidas del siguiente modo: *"La recesión del mercado nacional, los gastos financieros derivados del endeudamiento y devaluación de la peseta, el cambio de ventas del mercado nacional a mercado de explotación, con precios de ventas inferiores debido a la complejidad de la distribución y los descuentos generalizados e importantes en las ventas del último trimestre en el mercado nacional"*. Las soluciones de la dirección pasan por una disminución de los costes salariales, un descenso considerable de la plantilla y un importante cambio de actitud por parte de los trabajadores.

Alguna de las medidas del plan de Suzuki han obligado a decir a los sindicatos a resaltar la cuestión étnica exponiendo que *"al margen de que algunos puntos rozan la ilegalidad de la normativa laboral vigente en nuestro país, en Linares somos andaluces, no japoneses"*.

El comité de empresa califica de *"intolerable y desproporcionada la actitud de la dirección de Suzuki de cerrar la planta de Linares si no se llega rápidamente a un acuerdo laboral"* y se aboga por la búsqueda de "formulas imaginativas" que resuelvan las necesidades productivas de la empresa y que preserven *"la proyección social y humana de los trabajadores, no reduciendo a éstos a meros instrumentos en el proceso productivo que a la corta puede suponer una degradación social y una fuente de conflictos permanentes"*.

*"Los japoneses venían emprendiendo una campaña basada en su trabajo y sus dotes industriales, que les viene ayudando a que el mundo entero pueda comenzar a olvidar sus posiciones de antaño cuando la Segunda Gran Guerra y sus responsabilidades con Hitler. Parece ser que la laboriosidad del pueblo japonés, en general, está recobrando respeto e incluso simpatía entre muchos países del mundo. Flaco servicio presta Suzuki a la imagen pública de su propio país, con medidas especulativas como las que toma en la empresa Santana-Suzuki"*. (Diario "Jaén", feb.1.994. Manuel Anguita Peragón).

*"La crisis de Santana pone en evidencia: la tiranía que imponen las leyes del mercado y de una economía mundial `abierta'; la debilidad del aparato productivo de la provincia; el talante de una cultura empresarial, la japonesa, la de Suzuki, que desde su aterrizaje en la provincia, en Linares, poco ha hecho por identificarse con ella, con sus carencias estructurales y sus problemas de desarrollo"*.

Una cuestión que parece evidente a los sindicatos es que mientras Santana continúe acumulando pérdidas, Suzuki podrá continuar presionando a la Administración con peticiones de ayuda, y solicitando a los trabajadores contención salarial y aumento de la productividad.

*"Suzuki no ha invertido grandes capitales en la factoría, sus inversiones provienen, la*

*mayoría, de líneas de crédito españolas".*

*"Su política de inversiones ha estado basada en préstamos y subvenciones. Han traído un producto pero poco dinero".*

### **La visión dual sobre una misma realidad económica.**

La presente investigación parte de la tesis de que los patrones de conducta sociolaborales en diferentes empresas se rigen por parámetros culturales distintos, por lo que la comparación debe hacerse siempre con extrema precaución y cautela. El trabajador no es, sin más, un factor de producción abstracto e intercambiable. Su actividad se asienta y se desarrolla sobre una realidad concreta, unas condiciones de trabajo específicas, unas tecnologías dadas, con unos valores, hábitos, comportamientos, actitudes, que pueden no corresponderse con los propios de otros operarios (sean éstos japoneses o canadienses) modelados por otra cultura étnica y empresarial (sea ésta la de Suzuki).

Si midiéramos la realidad empresarial japonesa desde criterios puramente occidentales entenderíamos bastante poco, salvo una suma inconexa de comportamientos sin relación alguna o una ausencia de un hilo conductor de valores que descifrara las conductas descritas en cifras. Quizá por ello no cabría hablar de una cultura o un sistema de trabajo mejor que otro sino de comportamientos laborales adaptados a unas condiciones dadas, sean éstas históricas, materiales, legales, tecnológicas, sociales, políticas,...El hecho de que pertenecer a Suzuki sea para un japonés uno de los hitos más trascendentales de su vida no implica que ello sea mejor ni peor desde el punto de vista humano, al menos en general sino acaso en particular. Y tal vez por ello una de las tareas que han caracterizado la labor del antropólogo haya sido precisamente la incomprendida ocupación de tratar de relativizar culturalmente todo aquello que parece absoluto o natural.

La intención que guía el presente trabajo, no es la de perdernos en la polémica digresión de cifras barajadas e interpretadas en uno u otro sentido, o en dar la razón a unos u otros, sino la de penetrar en aquellas implicaciones y contenidos más profundos depositados en los valores y los comportamientos laborales cotidianos en una empresa fabril, aspectos difícilmente evaluables o medibles con tasas, promedios o desviaciones típicas, pero de cuyo análisis puede extraerse el significado o el sentido dado al trabajo en un centro de producción como Santana. Por ello debe quedar claro que no se pretende quitar un ápice de razón a Suzuki en sus demandas ni de hacer un alegato chauvinista de defensa a ultranza de la factoría andaluza sino de evidenciar los límites de los análisis economicistas para llegar a entender una realidad más compleja que la que expresan los indicadores numéricos. De este modo, más que el cifrar en "cuánto" se distinguen las tres unidades productivas que

comparamos cabría plantearse el descifrar "por qué" tienen lugar esas diferencias, un asunto que deja sin tratar los informes de Suzuki pero que haremos nuestro a lo largo de este trabajo.

En cualquier intento de dar cuenta de la realidad, de sus componentes y sus causas, deben tenerse siempre en cuenta en las premisas las variables que se incluyen. Una misma realidad puede estudiarse o analizarse científicamente desde múltiples y diferentes ópticas según el tipo de preguntas que se planteen. Así, el ser humano puede ser estudiado desde el punto de vista biológico, médico, psicológico, cultural,... sin que necesariamente existan contradicciones entre una disciplina y otra. El problema de la competencia explicativa surge cuando las interrogaciones coinciden y las interpretaciones varían, es decir, cuando sobre un objeto se formulan las mismas preguntas y se obtienen respuestas diferentes, a veces opuestas. Estos contrasentidos aparecen cuando entre la interpelación y la contestación media un error en la apreciación de los datos, o interviene la ideología del investigador a la que se le concede un valor prioritario y explicativo en sí misma, o la intencionalidad de la investigación que pretende lograr un efecto determinado para reforzar ciertos intereses o argumentos, variables todas ellas que suelen obviarse o velarse en las premisas del análisis. Ello conduce a desarrollar lógicas que parten de distintos asientos axiológicos.

Aun aceptando la posibilidad de la mensurabilidad economicista propuesta por Suzuki como un método de conocimiento válido para establecer comparaciones objetivas entre distintas entidades empresariales, cabe introducirse en el mencionado informe, hecho público en los medios de comunicación, ciertas correcciones o matizaciones como las consideradas en el anterior epígrafe ya que de otra manera pueden sesgar, falsear o enturbiar a quienes no la conocen o viven, la apreciación de ésta realidad fabril resucitando viejos tópicos y clisés que de manera injusta se han venido vertiendo sobre la fuerza de trabajo andaluza. Sería pues deseable que informaciones como la expuesta partieran de referencias homologables y objetivas en lugar de datos heterogéneos y parciales.

Tal vez habría de formularse la cuestión muchas veces eludida de "para quién" se hace un estudio de las características que presentaba Suzuki a los medios de información porque detrás de la pregunta hay un sujeto con un discurso que puede empañar ciertos datos de la realidad. Así los planteamientos econométricos o economicistas como el de Suzuki presentan una visión reduccionista del objeto de estudio al utilizar en demasía indicadores "brutos", sin refinar. Se trata de un modelo de análisis comparativo simplificado y descontextualizado, basado en factores absolutos y puramente econométricos sin ponerlos en relación con criterios de índole relativa, organizativos, tecnológicos, sociológicos o culturales. Sin duda sobre esta guerra de números se debaten cosas más profundas que simples datos estadísticos y productivos que parecen reforzar la imagen construida por los tópicos sobre la mano de obra andaluza.

Tras la crisis de febrero de 1.994 han sido vertidas públicamente sobre la figura del 'santanero' críticas infundadas o en todo caso discutibles de baja productividad, mala calidad y alto nivel de absentismo, que convienen desmontar y desmentir intentando con ello corregir, prestigiar y revalorizar la imagen del trabajador andaluz, tan devaluada por falsos mitos y tópicos laborales desde los que se emiten una valoración negativa. La investigación se inscribe en la idea de partir de un caso concreto para plantearnos una reflexión que consista en preguntarnos con la mayor objetividad y rigor posible el hecho del por qué la mano de obra andaluza ha sido tradicionalmente desprestigiada, procurando transcender aquellos criterios simplificadores que pretenden explicar la realidad socio-laboral de Santana en base a una supuesta incapacidad del trabajador andaluz para desempeñar el oficio fabril, una suposición que habría de ser invalidada ante esta experiencia autóctona afortunada demostrada con creces durante los cuarenta años de vida de esta factoría. Se trata, en definitiva de mostrar una visión mas antropológica y menos economicista del trabajo fabril en contextos diferentes.

### **El recurso al estereotipo como factor de competitividad.**

Antes de adentrarnos en materia conviene hacer primero referencia, aunque sólo sea de pasada, a dos ópticas desenfocadas, que han observado, cada una a su manera, la cuestión de la actividad laboral desde puntos de vistas distanciados y simplificados, deformando con ello la apreciación sobre esa realidad.

La primera es la SIMPLIFICACIÓN GENERALIZANTE o ECONOMICISTA, con visos pseudo-científicas. La elaboración positivista de una ingeniería social sobre la organización científica del trabajo ha obviado la variable cultural dentro de la fábrica, construyendo la imagen falseada de un factor humano abstracto, homogéneo, homologable a través de parámetros de productividad, descontextualizado, un sujeto amputado de sus circunstancias, una imagen económica del Hombre en el Trabajo. Ha sido esta economización de las variables en juego dentro de la ecuación empresarial la que ha simplificado de manera notable el análisis de dicha realidad. Sin embargo, lo económico y lo cultural son caras indisolublemente unidas de una misma realidad que no debe desgajarse. El 'taylorismo', el 'fordismo', incluso el hoy llamado 'toyotismo' se han aplicado como fórmulas universales sobre realidades socioculturales heterogéneas, con distintos resultados.

Para esta visión desenfocada en la que el fondo predomina sobre una inadvertida figura, la actividad industrial despojaría de contenido las diferencias culturales, étnicas, ideológicas, suprimidas por la penetración de métodos y técnicas de trabajo homogéneas o por el ritmo cadencioso y paupado que imprime la máquina sobre el comportamiento humano eliminando cualquier respuesta distinta a la prevista. Desde esta perspectiva no existirían, pues, diferencias palpables entre los valores y

conductas propias de un operario andaluz y de su homólogo japonés dentro de la fábrica. El espacio de la producción sería así, neutro y científico, por tanto ajustable a planteamientos deterministas, mediante leyes que definen la mejor forma de operar utilizando el mejor y único método adaptable a todos los contextos existentes. Una de las premisas de las empresas multinacionales radica en la usual convicción de que el recurso humano es completamente maleable lo que presupone la necesidad de adaptar al trabajador a la empresa y no al contrario.

Pero bajo la noción de "factor humano" subyace una realidad paradójica que posee una lectura variable desde los distintos prismas culturales. Evidentemente, y pese a criterios generalizantes, el "músculo humano" no trabaja igual que el "músculo artificial". Le impulsan resortes muy variados según sea la envolvente de su entorno socio-cultural que interviene en calidad de mediador de valores. Si se me permite hacer un juego de refranes para representar el punto de vista de esta posición generalizante, diríamos que desde esta mirada el bosque no deja ver a los árboles y si bien todo árbol es madera, el roble no es caoba.

La segunda es la SIMPLIFICACIÓN REDUCCIONISTA o CULTURALISTA, con visos intelectualoides. Entramos aquí en la trampa de los tópicos laborales y de los arquetipos ergonómicos convertidos en mitos falaces fermentados desde la cultura popular y cultivados a veces por ciertos pensadores costumbristas, a la usanza de la Andalucía quinteriana u orteguiana, o por determinados políticos que basan sus discursos en los particular-"ismos". Sus argumentos traspasan los límites del discurso de la diferencia utilizando estereotipos prejuiciosos y metafísicos con los que se pretende explicar los diferentes caracteres laborales atendiendo a presuntas categorías adscritas y fijadas al comportamiento de un grupo humano planteando una casi biologización de las pautas culturales. De este modo, y siguiendo las líneas de estas disquisiciones simplonas, andaluces y japoneses estarían identificados o representados por las metáforas naturalizadas de la "cigarra" (individualista, amoral, díscola, ociosa, pródiga, imaginativa y cantarina) y la "hormiga" (gregaria, moral, diligente, laboriosa, austera, imitativa y reservada), según los dictados de una presunta ley natural, inmutable y fija.

Desde este punto de vista podría pensarse en la imposibilidad de implantar el superproductivo modelo laboral japonés sobre un andaluz de Jaén, un aceitunero altivo. El estereotipo del trabajador andaluz, en cualquiera de los sectores productivos, con frecuencia ha estado impregnado de una imagen ciertamente negativa que se hace necesario rechazar desde criterios racionales que excluyan los prejuicios sin fundamentaciones reales. Cualquier razonamiento del tipo "se lleva en la sangre" o que afirme que "la cuestión es puramente genética" o debido a "determinantes extrínsecos de orden climático o tectónico" o remitido a explicaciones reduccionistas psicologizantes como "el carácter nacional de un pueblo" o la invocación "al alma colectiva", entran dentro del género del cuento, de la fabulación o del mito interesado o ideologizado, una lectura que siempre se ha hecho sobre Andalucía.

Por tanto, estas simplificaciones sin argumentaciones sólidas son fácilmente desmontables e insostenibles y como tales salen fuera de nuestro interés, aunque no en cuanto a los resultados derivados de esa imagen negativa, que ciertamente tienen sus efectos traducidos en una falta de inversiones que son espantadas o desviadas por ciertos tópicos favoreciendo su flujo hacia otros territorios con una imagen simbólica mas positiva para el capital. Quiere decirse con ello que sería posible entrar a discutir sobre los efectos pero no sobre las causas de estas falsas presunciones vertidas sobre el trabajador andaluz.

Para esta visión miope, que diferencia con dificultad los objetos a distancia, la figura se superpone sobre el fondo haciendo que la fijación en los árboles impidan ver el bosque. Se resaltan pues las particularidades, las distinciones, haciéndose hincapié más en la disparidad que en la semejanza, en la diversidad que en la uniformidad, mostrándose como identidades o realidades impermeables. Con relativa frecuencia he escuchado comentarios como el que sigue:

*"¿Cómo se iba a poder implantar un modelo industrial tan tecnológicamente avanzado, ni más ni menos que japonés, en una provincia agrícola como Jaén?. Desde el principio era lógico que no tuviera éxito. ¿A quién se le ocurría que a un andaluz de Jaén, a un aceitunero altivo, iba a ser capaz de asimilar al resto de responder a los niveles de productividad, no ya de una empresa japonesa, sino de cualquier otra firma industrial?"*

Pero si bien es obvio que entre andaluces y japoneses existen diferencias reales, a menudo la extensión de éstas se exageran y las causas se confunden con los efectos. Es el sistema de trabajo, su organización social, más que los genes o la psiquis lo que incita a un comportamiento u otro. Esta afirmación contundente puede evidenciarse empíricamente con múltiples supuestos como puede ser el de la emigración de los andaluces a Alemania y su adaptación óptima a nuevas formas de trabajo sin ser sometidos a mutaciones genéticas. Sin embargo, y a diferencia de los emigrantes andaluces desplazados hacia las fábricas alemanas, que tuvieron que asumir no sólo nuevos sistemas de trabajo y de organización social, sino la adaptación al estilo de vida del contexto germano, los santaneros sólo asumen una parte del todo de la cultura nipona, su concepción del trabajo, el modelo laboral. El resto, los horarios, el ocio, la familia, la vecindad, la amistad, la historia y la cultura pertenecen al contexto local,... aspectos que rodean y condicionan la propia dinámica de la empresa. Si al santanero se le hace trabajar como a un japonés, fuera de la fábrica gasta lo ganado como un linarense, interactúa según los patrones locales, o vive de acuerdo a pautas de conductas ajustadas a determinadas lógicas. Sus objetivos, ilusiones, metas, deseos, estilos de vida, se insertan dentro de la trama cultural autóctona. De lo que se trata, en suma, es observar como se acopla el prototipo laboral japonés, un modelo parcial, al patrón cultural local, entendido como global, destacando los puntos de contacto y desunión entre ambos. Hasta el presente momento nos hemos ocupado de extraer aquellas pautas comunes con las que el linarense, y concretamente el santanero, se suelen enfrentar a los aspectos extra-fabriles, tales como la economía

local en general, la acogida de nuevos contingentes humanos, la noción interna de la sociabilidad y de la interrelación, la adaptación a los principios rectores locales, la interpretación del tiempo como propio o ajeno, las derivaciones ideológicas de sus específicas condiciones existenciales, el sentido de la identidad local,... A partir de ahora se trataría de comprobar en la práctica la superposición y conjunción entre ambos modelos.

El uso y la aplicación del método etnográfico, basado en el trabajo de campo, puede servir como medio de investigación válido para desmentir y desmontar aquellas pseudo-teorías y fábulas que explican de forma prejuiciosa fenómenos como el 'atraso andaluz' o el 'milagro japonés' basándose en factores endógenos y/o determinantes (genéticos, biológicos, fisiológicos, raciales, temperamentales o climáticos). Por el contrario, son los factores exógenos y condicionantes (sociales, económicos, políticos, demográficos, culturales, educativos o formativos, técnicos, medio-ambientales,...) los que pueden darnos las claves sobre estos asuntos. De este modo, las diferencias entre Suzuki y Santana no radican tanto en el 'ser', japonés o andaluz, sino en el 'estar', en una sociedad con unos estilos de vida singulares y unos sistemas productivos concretos que exigen respectivamente unos comportamientos determinados y unos valores laborales adaptativos a esos condicionamientos culturales y materiales.

**ABRIR TERCERA PARTE**

