Salvador Aznar Sampedro

HISTORIA DE LA EMPRESA SANTANA

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses
Colección INVESTIGACIÓN

Juan Higueras Maldonado, Francisco Juan Martínez Rojas, Juan Moreno Uclés
Incunables e Impresos Latinos en las Bibliotecas de Jaén (s. XV-XVIII)

Adela Tarifa Fernández
Pobreza y asistencia social en la España Moderna. La Cofradía de San José y los niños expósitos de Úbeda (Siglos XVII y XVIII).

Luis Coronas Tejada
Jaén siglo XVII

Francisco Cobo Romero
La Guerra Civil y la represión franquista en la provincia de Jaén (1936-1950)

José Domínguez Cubero
De la tradición al clasicismo pretridentino en la escultura jiennense

Luis Garrido González
Nueva historia contemporánea de la provincia de Jaén (1808-1950)

Gómez • Montilla • Nieto
Neurología y Neuropsicología Pediátrica Tomos I y II

Antonio García Fuentes
Eusebio Cano Carmona
Malas hierbas del olivar giennense

Manuel Urbano Pérez Ortega
Campanas y cohetes
–Calendario jaenés de fiestas populares–

José Ignacio Rojas Sola
Estudio histórico-tecnológico de molinos y prensas para la fabricación de aceite de oliva. Aplicación al estudio en detalle y reconstrucción gráfica de una prensa de viga y quintal

Macario Cámara de la Fuente
Gestión medioambiental y contabilidad. Una aplicación al sector del aceite de oliva

Antonio Olmo López
La presencia islámica en Sierra Mágina y Alta Coloma: Aproximación a su estudio

María Soledad Lázaro Damas
La vida de la Virgen en el arte giennense de la Edad Moderna

DIPUTACIÓN PROVINCIAL
DE JAÉN

Instituto de Estudios Giennenses - Biblioteca

Historia de la empresa Santana

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Salvador
Aznar Sampedro

Historia de la empresa Santana

INSTITUTO DE ESTUDIOS GIENNENSES
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses
Colección «Investigación»

© Diputación Provincial de Jaén, 2002
Instituto de Estudios Giennenses

Diseño: Gabinete de Diseño de la
Diputación Provincial de Jaén

I.S.B.N.: 84-87115-93-4
Depósito Legal: J. 196 - 2002

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

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

A Monchi, mi esposa.
Sin su apoyo este trabajo
nunca hubiera sido posible.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

A Salvador, Cristina y Miriam.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

PRÓLOGO

Es para mi una gran satisfacción redactar unas breves líneas que prologuen la importante obra del profesor Salvador Aznar Sampedro sobre la historia de la empresa Santana. No voy a hacer un recorrido ponderando su contenido. A mi entender no es ese el papel que debe cumplir este tipo de textos. El lector interesado en el tema, lo podrá juzgar en última instancia mejor que nadie, cuando culmine su lectura.

No obstante, no voy a perder esta oportunidad que me ha brindado el autor, para reflexionar en una serie de cuestiones que normalmente rodean este tipo de trabajos. En el presente caso, es para mí relativamente fácil hacerlo, ya que he podido asistir a su gestación desde que un día me entrevisté con Salvador Aznar para tratar sobre su interés por investigar la trayectoria de la empresa por excelencia de Linares: Santana Motor, S.A.

Era «a priori» una tarea muy difícil por varios motivos: unos objetivos, se trataba de un tema inédito anteriormente nunca investigado desde la perspectiva de la historia económica, con una gran variedad de fuentes que había que consultar, ordenar e interpretar. Otros relacionados con las circunstancias personales del investigador: catedrático de Enseñanza Secundaria, con muchas horas de clase, y dentro de una dinámica en la que la administración educativa no valora la labor investigadora de los profesores de Instituto.

Pero, aunque le expuse a Salvador Aznar los problemas que yo veía, no sólo no se desanimó sino que me contagió su entusiasmo y su afán de trabajo y superación de las dificultades que a lo largo de la investigación se irían presentando, como así sucedió. Por supuesto, tengo que reconocer que me pareció extraordinariamente atractiva su idea, y me ofrecí para dirigírsela como tesis y así alcanzar el máximo grado académico de doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Jaén.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

El libro que ahora tenemos en nuestras manos es un resumen y reelaboración de aquel texto que se presentó como tesis doctoral. Pero que nadie se asuste, no es una tesis al uso. No se trata de un trabajo exclusivamente de erudición, en el que se aborda asépticamente el tema investigado. Por el contrario, es una obra viva, palpitante, llena de cariño, que es el que el autor ha puesto sílaba a sílaba, detrás de cada línea, de cada frase. Hay un considerable trabajo académico, pero también mucha entrega personal, apasionada. Consiste por supuesto en un trabajo que reúne las máximas exigencias de calidad investigadora y de rigor científico, que le valió al autor la calificación de sobresaliente «cum laude» por unanimidad del tribunal que juzgó en su momento la tesis doctoral, pero al mismo tiempo el trabajo resultante del que hoy disfrutamos es conmovedor. De una forma o de otra era inevitable que se reflejase un compromiso con una ciudad, su Linares natal, y con una empresa, Santana, en la que durante años pudo trabajar Salvador Aznar, y sobre la que el autor ha conseguido desentrañar todas las virtudes y algunos de sus defectos. El objetivo cumplido debe quedar claro: progresar en el estado actual de nuestro conocimiento sobre las empresas giennenses. Lo cual nos ayudará a mejorar nuestra propia sociedad y el conjunto de la vida de los ciudadanos.

Para la ciudad de Linares debe ser un orgullo contar no sólo con una empresa como Santana, sino también con una persona como Salvador Aznar, que ha sido capaz de estudiarla con la máxima objetividad posible y cuya calidad científica e investigadora y lo que para mí es aún más importante, su altura humana supera ampliamente lo habitual en estos casos. Su obra será a partir de ahora, no sólo un referente para Linares, sino también para la historia empresarial de la provincia de Jaén.

No quiero terminar este prólogo sin agradecerle a Salvador Aznar su amistad, pero sobre todo su entusiasmo por su ciudad y por una empresa linarense que es emblema de la provincia de Jaén y de Andalucía, del que consiguió contagiarme y abrir así nuevas perspectivas en nuestro saber de la realidad pasada y presente a través de la historia económica de Linares.

El lector de este libro puede tener por seguro que cuando lo termine no sólo conocerá mucho mejor uno de los hechos históricos fundamentales que le han sucedido a Linares en la segunda mitad del siglo XX, sino que saldrá de dicha lectura enriquecido como persona, y posiblemente mejor preparado para comprender un pasado que, lo queramos o no, forma parte de la realidad presente. Si así fuese me alegraré por ello, e inevitablemente seguiremos agradeciéndole a Salvador Aznar su enorme esfuerzo al escribir este libro del que nos beneficiamos todos.

Jaén, septiembre de 2000.

LUIS GARRIDO GONZÁLEZ

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

AGRADECIMIENTOS

Han influido de forma determinante, para que este trabajo viera la luz, las orientaciones y aportaciones realizadas, y muy especialmente todo lo mucho que se puede aprender de las enseñanzas recibidas durante la elaboración y defensa de mi tesis doctoral por quien me dirigió la tesis, el profesor de Historia e Instituciones Económicas Luis Garrido González, del presidente del tribunal que la juzgó, el catedrático de Economía Aplicada Antonio Martín Mesa, y de los demás miembros del tribunal, profesores: Manuel Parras Rosa, Juan Manuel Matés Barco, Andrés Sánchez Picón y Salvador Hernández Armenteros. A todos ellos sin excepción mi más sincero agradecimiento por enriquecer este trabajo y por animarme a publicarlo.

En este capítulo de agradecimientos no debo olvidar a buen número de personas, entre las que destaco a Manuel Fuentes Sampedro, Francisco Urbita Molina, Francisco Molina Prados y Manuel Carmona Soto por la valiosa colaboración que me prestaron aportando documentación que ha hecho posible la elaboración de esta obra.

Mención aparte merecen mis buenos amigos Leandro Maíllo Calama (SDB) y Antonio Fernández Martínez, que tanto me alentaron en momentos de flaqueza de ánimo.

Entre las personas de Santana, quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a todos los informadores, los trabajadores, los representantes sindicales y miembros de la dirección de la empresa. En ningún caso los dirigentes de la empresa han puesto dificultades para las visitas a los distintos centros de trabajo, al contrario, la hospitalidad y el agrado fue la norma usual.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Antes de finalizar estas líneas, debo expresar mi profundo agradecimiento a muchos compañeros del IES «Reyes de España» por su valiosa colaboración.

En este sentido, quiero referirme muy especialmente a los profesores Antonio Rivas Vico, Natalio Camarero Solana, Ana Ortiz Colón, José Luis Maroto Romo, Cristóbal Casado Álvarez y Juan Vicente Tapia Polo.

Por último, he de agradecer la ayuda facilitada a todas las personas e instituciones que han colaborado durante la realización del trabajo y especialmente a *mi familia* que me ha apoyado tanto durante su elaboración.

Salvador Aznar Sampedro

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva de la Historia Económica hemos emprendido el análisis de Santana Motor, S.A.[1], siguiendo el devenir de esta entidad tan emblemática para Linares[2] y su comarca. Hemos intentado estructurar en el tiempo los aspectos fundamentalmente económicos, sin olvidarnos de otros, como los sociales y los tecnológicos, relacionados con ella; prestando especial interés a las transformaciones producidas en la transición, desde un taller de maquinaria agrícola, a una empresa moderna donde priman otros factores de carácter comercial y social.

Santana constituye un caso de estudio de interés, no solamente por tratarse de uno de los fabricantes de automóviles todo-terreno más importantes de España, implantado desde la década de los años cincuenta en una de las áreas más deprimidas y de más baja actividad industrial del país, sino también por las notables transformaciones a las que se ha visto sometida en los últimos años.

---

[1] La sociedad se constituyó el 24 de febrero de 1955 con el nombre de Metalúrgica de Santa Ana, S.A. Con fecha 16 de octubre de 1981 pasó a denominarse Land Rover Santana, S.A., ostentando la denominación actual de Santana Motor, S.A., desde el 1 de diciembre de 1991. Debido a estos cambios en la razón social y con objeto de evitar confusiones en el futuro nos referiremos a ella como Santana. SANTANA, *Memoria* (1980), pág. 13; (1982), pág. 20 e *Información anual* (1991), pág. 29.

[2] El término municipal de Linares, con una extensión de 197,9 km.^{2}, se encuentra situado en el cuadrante NO. de la provincia de Jaén. Emplazada en el km. 116 de la carretera Nacional Córdoba-Valencia, la ciudad es un nudo de comunicaciones potenciado por la autovía de Linares y por el núcleo ferroviario Linares-Baeza. *Boletín de la Cámara de Comercio e Industria de Jaén* (1995), núms. 117-118.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Pero, en el curso de la investigación, detectamos que el sector automovilístico español se encuentra entre los grandes olvidados por los historiadores de empresas, como tendremos ocasión de comprobar en el apartado dedicado *al estado de la cuestión.* Nuestra aportación, por tanto, se centra en el estudio de una entidad que, a través del análisis realizado, llega a concluir en la capacidad y adaptación humana para conseguir elevar el nivel de vida de una ciudad y su comarca.

Los motivos, pues, que nos han llevado a indagar sobre Santana han sido fundamentalmente dos: el primero, el tratar de llenar un vacío en los estudios e investigaciones de la industria del automóvil en general y de los vehículos todo-terreno en particular, ya que debemos tener en cuenta que cuando nace Santana sólo existían ENASA, SEAT, IMOSA, FASA-RENAULT y Motor Ibérica, es decir, fue una de las primeras industrias automovilísticas creadas por la iniciativa privada[3] en España; el segundo, tratar de llenar un hueco en los estudios referentes a las distintas actividades económicas en la provincia de Jaén y de la Comunidad Autónoma (no podemos olvidar que Linares es la ciudad andaluza del automóvil).

Por tanto, con este trabajo me propongo sintetizar las características de Santana y localizar sus principales problemas globales, a la vez que examinar con cierto detenimiento los componentes más significativos. Esta tarea más o menos descriptiva, abundante en información, carecería de un significado profundo si no se intentase poner de manifiesto las particularidades que diferencian a Santana, tanto en sus aspectos generales como en los particulares, estudiando cada una de las políticas en relación con lo establecido a nivel nacional.

---

[3] Bajo la iniciativa del INI se creó ENASA, en 1946, para acometer la fabricación de vehículos industriales (autobuses, autocares y camiones) y siete años más tarde, en 1953, la SEAT para la fabricación de turismos. En este mismo año Fasa-Renault fabricaba el Renault «4CV». Posteriormente fueron otros los centros fabriles creados por la iniciativa privada. En efecto, desde 1954, Motor Ibérica montaba sus camiones «Ebro» bajo licencia Ford, e IMOSA, participada por el capital alemán al 25%, fabricaba en Vitoria los vehículos «DKW». En 1955 se había fundado Santana. Un año después Citroën recibía la autorización para fabricar vehículos en España. SAVA había comenzado su actividad en Valladolid en 1957, con patente BMC primero y luego Barliet. Barreiros, la competidora nacional más directa de ENASA, comenzó la fabricación de vehículos a finales de 1958, hasta entonces fabricaba motores diesel. En 1958 otra empresa pública entró en este sector, Aeronáutica Industrial (AISA), que, adquirida por el INI en 1954, ante la crisis del sector aeronáutico, proyectó y construyó el vehículo ligero «AVIA», equipado con motor Perking Diesel. Por la misma razón, otra empresa pública, Empresa Nacional de Motores de Aviación (ENMASA), surgida en 1951 por la absorción de la antigua Elizalde, fabricó vehículos ligeros bajo licencia Mercedes Benz desde 1962. LÓPEZ CARRILLO, J.M. (1996), pág. 105; FERNÁNDEZ ARRUFE, J.E. & PEDROSA SANZ, R. (1994), pág. 219; SAN ROMÁN LÓPEZ, E. (1995), pág. 101.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

El trabajo pretende, de otra parte, ser divulgativo, esto es, ir dirigido a un público amplio, razón por la cual se han evitado tecnicismos en la medida de lo posible, y sólo se exponen datos cuando éstos resultan significativos en el contexto de lo que se está explicando. Es decir, sólo se presentan aquellos datos necesarios para comprender mejor cada una de las políticas seguidas por la empresa.

En cuanto al método de trabajo seguido, ha consistido, en un primer momento, en la recopilación de los datos necesarios para el estudio exhaustivo y riguroso de todo el entramado de Santana. La sistematización de los datos se ha realizado con cada uno de los elementos sometidos a estudio. La mayor parte de la información ha sido recogida en la factoría de Linares[4], y en menor medida en el taller de Manzanares, en la delegación comercial de La Carolina y en las oficinas centrales de Leganés[5], pero también de diversas fuentes documentales bibliográficas, registros mercantiles, organismos estatales, así como a través de las entrevistas realizadas a los trabajadores tanto en activo como jubilados, representantes sindicales y miembros de la dirección de la empresa.

En la búsqueda de información hemos encontrado algunas dificultades, como la imposibilidad de estudiar numerosos documentos contables, muy relevantes para nuestro trabajo (liquidaciones a la Seguridad Social, listados de costes, libros de contabilidad, documentos de control de la mano de obra y numerosos documentos referidos a temas diversos), debido a la negativa del responsable de la contabilidad de la empresa, cuando, a los pocos días, gran parte de esa información era arrojada sin miramientos a grandes contenedores, para su posterior venta como papel usado.

También nos llamó poderosamente la atención la inexistencia de importantes documentos propios de la Dirección de Personal por haber sido destruidos. Esta destrucción masiva de los citados documentos estuvo motivada por la aplicación de un *Kaizen*[6] (existen otros niveles de mejora de

---

[4] Al comenzar nuestro estudio Santana disponía de cuatro centros de trabajo: la delegación comercial de La Carolina (Jaén), las oficinas centrales o domicilio social de Leganés (Madrid), los talleres de fabricación de componentes del motor de Manzanares (Ciudad Real) y la fábrica más importante que radica en Linares (Jaén). Fundamentalmente, hemos centrado nuestro estudio en la factoría situada en esta última ciudad por ser donde han acontecido los sucesos más relevantes de la vida de la empresa.

[5] Estas oficinas se trasladaron a Sevilla cuando el 15 de marzo de 1995 el IFA (Instituto de Fomento de Andalucía) pasó a controlar la empresa a través de SOPREA (Sociedad para la Promoción y Reconversión Económica de Andalucía). SANTANA, *Informe anual* (1995), pág. 42.

[6] Este sistema fue introducido por los japoneses en Santana con objeto de sustituir el tradicional buzón de iniciativas. Se basa fundamentalmente en la satisfacción que obtienen los par-

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

la calidad no aplicados en Santana: *atarimae hinshitsu, kansei y miryokuteki hinshitsu*[7]), y si ya es triste que se destruyan documentos, es más triste aún que además se reciba una recompensa por hacerlo.

En el análisis de la historia económica de Santana son importantes los aspectos económicos, institucionales y los relacionados con las distintas culturas del trabajo, pero no todos los trataremos con la misma profundidad o les daremos la misma importancia para el estudio del que se trata.

Finalmente, hemos de aclarar que hemos optado por cerrar el trabajo en 1999, ya que de hacerlo con anterioridad a 1993, el estudio hubiera quedado incompleto al no incluir acontecimientos tan relevantes como: el laudo del 93, la crisis del 94 y los resultados de la gestión del IFA (quinquenio 1995-99). La importancia de la década de los noventa resulta incontestable en el devenir histórico de Santana, como tendremos ocasión de comprobar a lo largo del desarrollo de nuestro análisis. En suma, creemos que la fecha elegida para concluir el trabajo es la idónea, por corresponder con el momento, en que la empresa se haya en transición.

Linares, agosto de 2000.

SALVADOR AZNAR SAMPEDRO

---

ticipantes por participar en la resolución de los pequeños problemas que rodean el quehacer diario. Esencialmente el espíritu de esta filosofía es la participación de todos los miembros de la empresa, sin excepción. Se promociona la gestión de pequeñas innovaciones, no grandes ideas, pero sí continuadas, de forma que por efecto tangencial y multiplicador, vienen a solucionar problemas mayores. SANTANA, *Memoria social* (1990), págs. 51-52.

7 S. PRESSMAN, R. (1997), pág. 124.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo I

SANTANA Y EL SISTEMA ECONÓMICO DE LINARES

En este apartado presento de forma sucinta un modelo explicativo del estado y evolución del modelo socioeconómico de la producción en Linares y su comarca. Sin el análisis del modelo sería muy difícil comprender el peso de Santana en el modelo socioeconómico de la ciudad. Constituye, por tanto, un resumen introductorio, resumen que ha de completarse con la lectura del resto de la obra, en la medida que se quiera comprender, con mayor profundidad, lo que ha supuesto y supone Santana para Linares, Jaén y Andalucía.

1. Sistema, entorno y dinámica

El modelo explicativo del estado y proceso del sistema económico linarense en los últimos años, se ha confeccionado, en base a un esquema de caracteres esenciales del sistema interno, y en base a un conjunto de factores de entorno que han evolucionado a lo largo del tiempo. Es decir, con un mínimo número de elementos internos y externos, ocho en total; con un conjunto básico de sus interrelaciones; y poniendo de manifiesto la evolución seguida tanto por los elementos como por las interrelaciones, se da cuenta de los estados y procesos esenciales del sistema[8].

La mecánica explicativa estriba, por tanto, en la consideración del sistema, del entorno externo, y de la dinámica mutua de interafectaciones. El despliegue analítico del modelo da cuenta de los principales he-

[8] Eseca (1993), «Linares, nueva ciudad industrial: Plan Económico de Futuro», págs. 17-32.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

chos económicos que han acontecido en Linares en las dos últimas décadas, mostrando de igual modo los factores causales subyacentes. En el *Cuadro I.1* se pueden ver las claves del modelo socioeconómico elaborado.

El modelo socioeconómico interno cuenta con dos elementos esenciales. Por la parte productiva, el elemento esencial es la presencia en la ciudad de un gran motor económico que no encuentra parangón posible con el resto de los elementos del sistema. Se trata de una empresa que ha llegado a emplear un máximo de 4.697 trabajadores en el año 1980 y que, por tanto, suponía el 64% del empleo industrial y el 34.8% del empleo local. Este hecho da suficiente cuenta de la desproporcionada importancia de esta empresa en la actividad del municipio.

CUADRO I.1

Claves del modelo socioeconómico

Elementos esenciales del sistema interno	Elementos esenciales del entorno externo
A	→ Políticos (P1 y P2)
Gran empresa industrial	P1 Apertura económica
(Santana)	P2 Estado Social de Derecho
B	→ Económicos (E1 y E2)
Ciudad Media	E1 Nuevos materiales
	E2 Sector Automoción
	→ Socioeconómicos (S1 y S2)
	S1 Nuevas tecnologías
	S2 Economía de servicios

FUENTE: ESECA (1993), *«Linares, nueva ciudad industrial: Plan económico de futuro»*, pág. 18.

El carácter industrial de esta gran empresa, dedicada a la producción de vehículos automóviles todo-terreno, establece la segunda matización productiva esencial. Así pues, en su núcleo básico, el sistema funciona con una gran empresa, verticalmente integrada, donde se produce gran parte de los elementos del automóvil. Una gran empresa que apenas se relaciona interempresarialmente con otras pequeñas y medianas empresas locales. Por otra parte, este modelo de gran empresa es el que define también la estructura de otros sectores industriales del municipio. En concreto, existen otras dos grandes empresas locales sin vertebración interempresarial. Una de ellas perteneciente al sector agroalimentario (Azucareras Reunidas de Jaén, S.A.), y la otra de transformados metálicos (INESPAL CONVERSIÓN, S.A.).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En suma, una ciudad con un fuerte carácter industrial que constituye, en este sentido, un sistema económico local muy singular dentro de la economía regional andaluza. A este carácter industrial habría que añadir la nota de su tradición minera, basada en la extracción del plomo, que había constituido igualmente, en un pasado anterior, otro gran motor productivo que ha estado garantizando a la ciudad una continua generación de rentas.

De otro lado, frente al carácter productivo, el carácter social determinante lo constituye el hecho de ser una de las mayores ciudades medias de interior de la Comunidad Autónoma Andaluza. Este carácter de ciudad media determina gran número de los parámetros socioproductivos, como se tendrá ocasión de ver más adelante. En tanto que ciudad media presenta una estructura y dinamicidad que le ha permitido en ocasiones anteriores resolver, desde esta potencialidad social básica, muchas de las encrucijadas económicas ante las que se ha encontrado.

Sobre estos dos elementos esenciales, sobre el hecho de constituir una ciudad media industrial, han influido un conjunto de factores de entorno, modificando la situación y expectativas de la ciudad en su conjunto. Los factores de entorno esenciales, tal y como se muestran en el esquema, son de carácter político, económico y socioeconómico. Las variaciones en estos factores han tenido una incidencia determinante sobre Linares.

Respecto de los factores políticos hay que destacar el proceso de cambio político, iniciado en España a partir de 1975, al que se hace referencia con el concepto de «transición democrática». Esta transición ha tenido dos consecuencias básicas. Primero, completó el proceso de apertura que pretendía desmontar el estado autárquico de la economía española. Esto ha permitido una liberalización de los mercados, una internacionalización económica, y la generación de una nueva estructura económica espacial que ha afectado tanto a la producción local de automóviles, como al rol que una economía local debe cumplir en el marco de un sistema abierto a las interacciones tanto nacionales como internacionales.

El segundo factor político, la constitución de un Estado Social y Derecho, no ha tenido una influencia menor sobre los cambios. En concreto, el estado de derecho permitió cambios en el sistema de relaciones industriales, y modificó la estructura de mesopoderes con la consolidación del mapa autonómico. Por otra parte, la configuración de un «estado de bienestar», ha tenido efectos claves sobre la dinámica de las administraciones públicas, dinámica que afecta en mayor medida a una ciudad media como Linares.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En cuanto a los cambios económicos más influyentes en el sistema, se pueden citar dos de ellos. Por un lado, los cambios producidos en el uso y demanda de materiales ha sido la causa de la desaparición de la era del plomo en Linares, siendo sustituido este material por otros más económicos y más adaptados a las funcionalidades de los productos que con este material se elaboran. El otro cambio económico a considerar es producto de la evolución del sistema productivo de la automoción, cambios que, en esencia, han hecho del automóvil un producto maduro, con grandes estructuras de oferta, en unos mercados muy competitivos. Los cambios de este sector han afectado de lleno a la estructura, funcionamiento y eficiencia de la fábrica de Linares, afectando así a la propia ciudad.

Históricamente, se puede resumir la imagen del proceso diciendo que la ciudad tuvo un gran motor económico típico del siglo XIX, la minería, y otro gran motor económico típico de mediados de siglo XX, la automoción. La era del plomo, y la subsiguiente era del hierro que está en la base de este último sector, han sido puestas en cuestión.

Por último, es necesario mencionar la macrotendencia que expresa el paso, en los países desarrollados, de unas sociedades industriales a unas sociedades post-industriales. Este paso se especifica en sus dos dimensiones fundamentales. Por una parte, la sociedad post-industrial se configura como una sociedad productiva donde el conocimiento teórico, y sus aplicaciones técnicas se convierten en el principio axial del cambio. Así, la dinámica tecnológica alcanza a una recomposición total de la sociedad, de la economía y de las empresas. Por otro lado, la sociedad post-industrial se caracteriza por el aumento de renta, por el incremento de la productividad industrial, y por una nueva estructura de consumo basado en los servicios. Es el paso a una economía de servicios, consuntivos y productivos, que establece un nuevo marco de condiciones incluso a la producción industrial.

En suma, estos son los elementos base que conforman el modelo explicativo del estado y evolución del sistema económico linarense. Sólo es necesario, ahora, especificar más detenidamente el modelo socioeconómico de producción, explicitar las interafectaciones y, así, deducir los efectos causales que han modificado este modelo en los últimos años. Los epígrafes siguientes se dedican a exponer estos hechos.

2. El modelo socioeconómico de la producción

En esencia, en el modelo socioeconómico de la producción de Linares pueden vislumbrarse tres elementos. El primero de ellos se configura

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

como un gran recurso o motor productivo de carácter tradicionalmente minero, y recientemente industrial. El segundo sector, que genera renta y empleo en torno a los servicios públicos, corresponde a la funcionalidad y rango de una ciudad media que ha competido y compite en tamaño de población, y en potencialidad económica, con la capital de la provincia. El tercer elemento, que se basa en los aprovechamientos productivos derivados de la estructura consuntiva local, se compone, fundamentalmente, de un conjunto de servicios privados.

Puede decirse que los dos primeros elementos, es decir, tanto el gran motor económico industrial, como el conjunto de servicios públicos, extraen rentas del exterior, en el sentido de que sustentan la generación de riqueza local. Estos dos elementos productivos generan rentas que se consumen en el municipio, rentas que alimentan, por tanto, a los servicios privados de la localidad, es decir, al comercio y restauración, servicios personales diversos, talleres y reparaciones, etc. etc.. Este sector de cimientos consuntivos, es dependiente de la marcha de los otros dos elementos, hasta el punto de que sus modificaciones le afectan directamente sin apenas posibilidad de intervenir en el curso de los acontecimientos. Es un sector que vive de la renta local, salvo en cuanto la ciudad es capaz de atraer consumidores del entorno próximo, atracción sobre su área de influencia que, por existir ciudades pequeñas en su entorno, está en cierto modo limitada.

Así, gran parte de la economía se basa en el aprovechamiento local de estas oportunidades de negocio, configurándose un entramado básico de empresarios autónomos, o a lo sumo de microempresas, que prestan servicios diversos. El micro aprovechamiento de estas oportunidades, así como la escasa vocación externa del sector, configura un conjunto de parámetros socioeconómicos que explican gran parte de su proceder, como se manifiesta en el conflicto y preocupación surgida a raíz del riesgo de cierre (ver capítulo XIII), o mero anuncio de cierre, de Santana.

El segundo elemento, derivado de la ubicación ecológica de Linares, de su tamaño de población, y de su importancia económica, se constituye por el conjunto de administraciones públicas que dan servicio a la ciudad. Socioeconómicamente, este sector presenta unas peculiaridades sobre las que no es necesario insistir, por cuanto reproduce estructuras similares a otros municipios de su rango. Baste señalar, al respecto, que este sector no es dependiente de la economía local, sino de la nacional y del estado económico y social del país, por lo que las personas ocupadas en él tienen una posición socioeconómica muy diferente a los ocupados en el sector de servicios privados. Sólo resta por señalar dos caracteres del sector. El componente profesional, técnico y burocrático de su estructura de ocupación, con ausencia de empresarios

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

o autónomos; y la evolución reciente del sector, expresada esencialmente en un incremento y diversificación tanto del empleo como de los servicios. Sus conglomerados básicos se conforman por las administraciones públicas burocratizadas de gestión, y los servicios de salud y educación que prestan.

El primer elemento citado constituye lo más característico de Linares, como ya se puso de manifiesto al resaltarlo en tanto componente esencial del sistema. En abstracto, el modelo se conforma por la existencia de un «gran motor económico» que sustenta una parte considerable de la renta local, y una gran parte del empleo directo e indirecto. Esta es una pauta tradicional del sistema, al menos si se compara la fase minera y la fase de automoción. En ambos casos se trata de motores, no sólo grandes, sino también durables, lo que imprime carácter a la cultura socioeconómica local. Las durabilidad del motor establece pautas de estabilidad durante largos períodos de tiempo, lo que justifica, a su vez, una despreocupación productiva y una inadaptación a modelos socioeconómicos basados en el cambio continuo y en la flexibilidad.

Así pues, la resolución tradicional de los problemas de Linares, a tenor de esta pauta de la cultura local, tiende a la búsqueda de nuevos y grandes motores económicos, durables, que garanticen los niveles de vida y la estructura de empleo y de actividad. Así, la historia socioeconómica de Linares se perfila en la combinación de estados críticos, que ponen radicalmente en cuestión el modo de existencia productiva precedente, y resoluciones radicales que permiten encontrar un nuevo modo durable para el futuro.

Una tercera característica fundamental de esta pauta socioeconómica es el carácter externo de la explotación de los recursos. Es decir, tanto en la minería como en la automoción, el elemento empresarial básico de la ciudad ha sido el empresariado externo, con participaciones extranjeras en sus elementos básicos. Esto sucede también en las otras dos grandes empresas industriales que funcionan en la actualidad. En suma, por tanto, aprovechamiento empresarial externo y control externo de la principal fuente de recursos, incluso cuando el recurso era de origen local, como es el caso de la minería.

Estas características, es decir, la existencia de un gran motor, su durabilidad, y el carácter externo de la explotación, explican gran parte de los retos que tiene Linares ante el futuro, así como las inadaptaciones básicas que se le presentan. En este sentido, la fundamental corresponde a la alta tasa de salarización de la economía, y a la falta de un empresariado local vinculado a la actividad de estos motores industriales, lo que configura un panorama general de empresas pegadas a una ciudad, con un escaso grado

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de vertebración productiva. El destino de la ciudad es soportado por la inversión externa utilizando los recursos que su tradición, su condición de ciudad media, y su singularidad política regional ofrecen a estos inversores. En suma, la capacidad empresarial local está mermada, no existiendo una dinámica de aprovechamiento productivo añadido, sino tan sólo un aprovechamiento básicamente consuntivo.

Sin embargo, esta imagen de ciudad industrial, esencialmente correcta, requiere de algunas matizaciones. Se ha dicho, por ejemplo, que existe un único gran motor. Sin embargo, el estudio de su entramado industrial ofrece una visión más pormenorizada de la estructura. Junto a la gran industria de automoción, y las medianas industrias de agroalimentación (azúcar) y de transformados metálicos (aluminio), existen un conjunto de pequeñas industrias locales, cuya tradición fundamental se localiza en el sector metal-mecánico, pequeñas industrias de materiales de construcción y pequeñas industrias agroalimentarias.

Pese al matiz señalado, la importancia económica y laboral de este tejido empresarial autóctono, así como su capacidad empresarial, es muy relativa, por lo que no presenta sino una escasa dinamicidad y un elevado tradicionalismo productivo, empresarial, técnico y de cualificación. Gran parte de esta industria local se configura, salvando las excepciones singulares que no pueden desconsiderarse, en tanto «industrias-servicios» dependientes, también, de la estructura consuntiva local en bienes intermedios.

En suma, éstos son los rasgos básicos y esenciales del sistema socioeconómico local, rasgos de los que se derivan o se complementan con otros parámetros, considerados aquí secundarios. Con los matices señalados, la idea esencial que emerge del modelo actual es la de un conjunto formado por una gran empresa y dos medianas empresas, básicamente de explotación externa, ubicadas en una ciudad media, sin apenas conexiones productivas ni con la ciudad ni con el entorno. Es decir, una ciudad industrial muy peculiar, y sui géneris desde la perspectiva local, que no ha generado, según su pauta tradicional, un nuevo motor correspondiente a los parámetros productivos del finales del siglo XX, con problemas de adaptación en su gran motor de mediados del siglo XX, y con el agotamiento final del motor del siglo XIX.

3. Cambio del modelo: Causas, efectos y balance de la crisis

Una vez establecidos los caracteres esenciales de modelo, así como señalados los conglomerados productivos existentes en la ciudad, interesa es-

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

tablecer precisamente el conjunto de interacciones dinámicas que se han producido, a lo largo de las dos últimas décadas, entre estos caracteres y los factores del entorno, interacción que ha causado un cambio paulatino del modelo, y una hibridación en el sistema económico local.

Dado que las causas no siempre tienen efectos en un sólo sentido, se pueden clasificar éstos básicamente en efectos positivos y negativos. Por un lado, se muestran así las causas de la crisis acontecida pero, por otro, el hecho de que esta crisis ha tenido elementos que han atemperado o mitigado su intensidad. Algunas actividades y empleos han desaparecido pero, paradójicamente, por efecto a veces de las mismas causas, otras actividades y empleos se ha incorporado al marco del sistema económico local. En el esquema adjunto se expone los factores a los que se pueden atribuir las principales transformaciones del modelo, sean básicamente negativas, sean básicamente positivas.

Causas de la crisis	Mitigadores de la crisis
P1 Apertura económica	P1 Apertura económica
E1 Nuevos materiales	P2 Estado Social de Derecho
E2 Sector Automoción	E2 Sector Automoción
S1 Nuevas tecnologías	S2 Economía de servicios

Las causas de la crisis pertenecen a cuatro factores de entorno básicos. La ya señalada incorporación de nuevos materiales a la composición de los productos, lo que ha hecho descender la demanda del plomo y ha causado la pérdida de rentabilidad de las actividades extractivas y metalúrgicas asociadas.

En cuanto al sector de automoción, ya se ha señalado también las fundamentales. Por un lado, la liberación del mercado interior impidió que Santana siguiese contando con una demanda nacional en régimen de monopolio, sea por los contratos de la Administración pública, como los correspondientes al Ejército, sea por la absoluta protección de la demanda civil interior frente a competidores extranjeros.

Por otro lado, la revolución tecnológica, necesariamente asumida tras la liberación económica, debía tener por consecuencia incrementos de productividad con mermas substanciales del empleo industrial. Así, se ha producido el efecto del incremento en los volúmenes de facturación con decrementos en el empleo. Esta causa no ha actuado totalmente, lo que se muestra en la mezcolanza tecnológica de la fábrica linarense. Los

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

incrementos de productividad industrial y la mejora tecnológica también han afectado al resto de las empresas industriales, bien directamente reduciendo el empleo, bien a través de pérdidas locales de competitividad y cierres empresariales.

Por último, como factor económico, están los cambios acaecidos en el sector del automóvil. El producto es actualmente un producto maduro, pese a que sus componentes integran cambios tecnológicos continuos. El sector registra altos niveles de competencia, lo que obliga a una precisión y un ajuste máximo (producción ajustada) de los costes. Por último, el sector está absolutamente multinacionalizado, lo que indica que una pequeña empresa no puede competir con las grandes firmas. El modelo productivo ha cambiado, estableciendo estructuras más flexibles mediante la desvertebración productiva y la generación de una cascada jerarquizada de empresas auxiliares y de componentes.

En el caso de que solamente se hubieran producido los efectos negativos mencionados, el sistema económico de Linares hubiera entrado en una crisis sin paliativos, crisis industrial y minera sin apenas ninguna compensación. Sin embargo, se han producido efectos mitigadores que explican el hecho de que la crisis local no se haya producido con mayor virulencia e intensidad, lo que explica, también, la preocupación matizada y tardía de los agentes sociales y laborales de la ciudad. Esto ha condicionado una incomprensión local de los procesos de cambio.

Los efectos mitigadores se derivan de los siguientes factores. Por ejemplo, si la liberación (P1) ha obligado a adaptarse, esta liberación, que incluía una integración europea concomitante, así como un posible cierre de fronteras (la llamada «fortaleza europea»), ha inducido a empresas no europeas a tomar posiciones productivas en el seno de este mercado, lo que llevado a la dependencia progresiva de la fábrica de una multinacional japonesa que, sin bien no es de gran tamaño, cuenta con la tecnología y el saber hacer básico para garantizar la supervivencia de la planta de Linares. De hecho, esta planta está orientada a satisfacer las necesidades del mercado europeo.

El segundo factor político (P2), es decir, la creación de un Estado Social y Derecho, en tanto estado de bienestar, ha tenido dos efectos fundamentales. Para el sector industrial, ha supuesto la conformación de los sindicatos libres lo que, en combinación con la existencia de una gran empresa local, ha conformado un sindicalismo fuerte en base a unos intereses concretos de unos trabajadores concretos. La ciudad ha dispuesto de una base sindical que ha tenido efecto difusor sobre todo el sistema de relaciones in-

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

dustriales, marcando una impronta sobre todo el sistema productivo del municipio.

En concreto, sobre la dinámica reestructuradora de Santana, la existencia de sindicatos ha supuesto un control y una resistencia básica a los cambios, según los intereses de los trabajadores de la fábrica. Si se piensa, además, que la edad media de estos trabajadores es alta, y que el desempleo les conducía a situaciones término de su vida laboral, se explica la fuerza con la que han defendido las posiciones ocupadas. El sindicato, la existencia de gran empresa, y la edad de los trabajadores han supuesto un claro efecto amortiguador de la crisis, en el sentido que ha retardado y suavizado sus efectos sobre el empleo. Frente a esta cara de la moneda, la cruz ha consistido en el impedimento a las reestructuraciones empresariales, lo que condujo finalmente a una amenaza de cierre empresarial, así como la transmisión de pautas sindicales propias de la gran empresa hacia las pequeñas empresas locales.

Otro efecto mitigador de carácter político, ha sido la singularidad socioproductiva comentada respecto de los dos elementos esenciales del modelo. Así, la quiebra de una empresa industrial que movía gran parte de la economía de una ciudad media importante de Andalucía, en un sector importante para la región, ha llevado a una atención especial por parte de la administración regional, que no podía políticamente dejar abandonada a una ciudad. Así, han fluido las financiaciones de diverso tipo, tanto orientadas al mantenimiento de la empresa, a su renovación, a jubilaciones de los trabajadores, a la formación de los mismos, como a la recomposición empresarial a través de un mecanismo específico de atracción de nuevas empresas (Z.A.E., o Zona de Acción Especial).

Al factor político extralocal se ha unido el local, pues tal es la importancia de la fábrica en el municipio, y tal el sector económico que se alimenta de la estructura de consumo que generan las rentas industriales, que una puesta en cuestión de la fábrica establecía automáticamente una sensibilización social de todo los residentes del municipio. Sólo cuando la empresa amenazó con el cierre, se produjo una ruptura de la alianza básica entre sindicatos, ciudad y los servicios privados, dado que el cierre perjudicaba a estos últimos frente al afán conservacionista de los trabajadores industriales.

El segundo efecto influyente sobre la conformación y cambio del sector servicios de la localidad, ha sido la constitución del estado de bienestar, lo que ha supuesto la potenciación de las administraciones públicas de gestión, así como de las administraciones públicas prestadoras de servicios, cuyos ejemplos paradigmáticos son la sanidad y la educación. Este

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

factor nacional, en combinación con el carácter de ciudad media de Linares, ha hecho que esta ciudad fuera receptora positiva de este incremento productivo público, y ha sido el fundamental factor mitigador de la crisis industrial. El estado de bienestar ha creado empleo en las ciudades, y Linares se ha beneficiado de este proceso. Sanidad, educación, administración local, delegaciones de administraciones provinciales, regionales y estatales, asistencia social, etc., se han convertido en un conglomerado básico de la economía de Linares, conglomerado que no tenía tanta importancia hace ahora una o dos décadas.

Otro elemento mitigador y transformador del modelo socioeconómico de Linares se encuentra en la dimensión post-industrial del paso a una economía de servicios. Esta economía, que implica una precedente elevación de las rentas, y una consecuente modificación de la estructura de consumo, ha abierto oportunidades de negocios en el sector privado de los servicios, incrementándose paulatinamente el empleo en la ciudad de Linares. La fuerza de este factor mitigador no ha sido suficientemente intensa por dos razones. Primero, por que la atonía industrial de la ciudad no ha permitido un incremento intenso de las rentas, que en Linares ha seguido el curso de la media regional andaluza, pero que ha estado por debajo de otras ciudades medias. Segundo, por la falta de vocación externa de este sector.

Una última recomposición esencial del modelo ha procedido del cambio productivo en el sector de la automoción, cambio retrasado en Linares pero que, a partir de finales de la década de los ochenta se ha iniciado lentamente. Mientras que la gran empresa vertebrada ha expulsado más de mil empleos locales, la necesidad de disponer cerca de la planta de industrias auxiliares, localización potenciada por la propia Santana y por el mecanismo subvencionador de la Z.A.E., ha creado un incipiente entramado de pequeña industria con un incremento aproximado de quinientos empleos locales. Así pues, la desvertebración se ha compensado en parte con la generación de este nuevo modelo de producción local en la industria.

La combinación de todos estos factores, que dibujan la precisa imagen de la transformación local, ha concluido en un balance de crisis atemperado en su mayor parte por efectos mitigadores de diverso tipo. Esto ha hecho que, pese a la crisis en algunos sectores, la economía local no se haya derrumbado, aunque, eso sí, muestre evidentes signos de atonía económica general. Esta ausencia de una crisis pura está en la base de una falta de preocupación seria en la localidad, una preocupación que sólo se intensifica ante cambios radicales y profundos.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En suma, y casi imperceptiblemente, el sistema económico de Linares, hace dos décadas con un fuerte componente industrial, ha sufrido un proceso de hibridación, llegándose a la situación actual que, tal y como se ha descrito, presenta tres conglomerados productivos de similar importancia a juzgar por el volumen de empleo. Estos conglomerados son la industria, los servicios públicos y los servicios privados. La preocupación actual procede, no tanto del momento presente, como del hecho de que los efectos mitigadores básicos ya se han producido, por lo que es necesario encontrar nuevos factores de desarrollo para las generaciones venideras y, en concreto, para los hijos de los trabajadores actuales que ya hoy están sufriendo el efecto de la ralentización o colapso del modelo.

Capítulo II

LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA

En este capítulo presentamos una revisión crítica de la historiografía sobre la industria de automoción en España, no porque sea el motivo de nuestro estudio, sino porque hemos creído conveniente incluir una referencia a la misma con objeto de comprender mejor las condiciones en que se fundó Santana. Aunque la exposición se ha realizado sin ánimo de exhaustividad, consideramos que esta hubiera quedado incompleta, si además de reseñar los estudios más significativos referidos al período comprendido entre el comienzo del siglo XX y el nacimiento de Santana en 1955, no hubiéramos hecho una breve referencia a la situación actual del sector de la automoción.

1. Estado de la cuestión

La industria española del automóvil ha recibido exigua atención por parte de los historiadores de la economía. Existen varios tipos de trabajos que mencionan el sector de la automoción en general o en concreto a la SEAT y a ENASA (Empresa Nacional de Autocamiones, S.A.). En primer lugar, las historias del automóvil en España, entre las que cabe destacar las de Castro (1973) y de Ciuro (1970), recogen una valiosa información acerca de las marcas y los fabricantes nacionales que desaparecieron ante la presión del INI; son relatos sin pretensión de análisis económico, cuyo principal objetivo es la descripción de los modelos y la narración de sus avances tecnológicos[9].

[9] San Román López, E. (1995), pág. 1.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En segundo lugar, estudios como los de Bueno (1978), Rivilla (1970), o el Banco Urquijo (1970), entre otros, analizan la estructura del sector del automóvil. En ellos tampoco se recuerda el origen de las empresas ni sus procesos de implantación en España; el interés se centra en la aportación cuantitativa de la producción automovilística al crecimiento económico. De este modo, la cuantificación ha originado una historia del automóvil que se inicia en los años cincuenta; el indudable peso específico de la SEAT, adalid del sector durante más de veinte años, refuerza su imagen heroica[10]. Nuestros manuales de estructura económica así lo han enseñado, ofreciendo, a lo largo de varios decenios, la realidad de una SEAT que fue «la primera empresa industrial de España» y que de forma equivocada se percibió como el más viable de nuestros negocios en el largo plazo. También los escasos trabajos extranjeros sobre la industria española del automóvil insisten en los años de protagonismo de la SEAT, dejando a un lado los aspectos históricos, irrelevantes para el análisis sincrónico de un sector industrial.

El lugar que debían haber ocupado las investigaciones históricas, complementarias a los estudios meramente económicos, se ha ocupado con un tercer tipo de trabajos «oficiales». En palabras de Sudriá, «las circunstancias políticas no son ajenas a la cuestión»[11]. Las historias de la SEAT difundidas por la propia sociedad, por el INI, y por la prensa económica del franquismo crearon una imagen a su medida; la industrialización de «nuevo cuño» y sus logros difuminaron la forma en que fue concebida esta empresa y su coste de oportunidad para el desarrollo nacional[12].

El final de la Dictadura abrió el cauce de la investigación, y como consecuencia se han publicado, en cuarto lugar, varias obras de marcado sesgo social. En ellas también se renuncia a investigar el nacimiento de la SEAT en favor de cuestiones relativas a la conflictividad laboral y a las condiciones de trabajo[13]. El último libro acerca de la empresa continúa esta línea que mezcla divulgación de un tema en boga con la preferencia por el factor humano[14].

Por último, son varios los estudios sobre política industrial del franquismo y, más en concreto, sobre el INI, que aluden a esta empresa. Merece la pena comentar al menos algunos de ellos, pues manifiestan la inten-

---

10 En 1975 la SEAT continuaba al frente del mercado español con un 45,5% de la producción total de vehículos, seguida muy de lejos por Fasa-Renault con un 26,8%. *Ibidem*, pág. 2.

11 SUDRIÁ I TRIAY, C. (1992), pág. IX.

12 BLANCO LOSADA (1960), INI (1966), SEAT (1974).

13 MIQUÉLEZ LOBO, F. (1977).

14 SOLE, E. (1994).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

sidad con que se ha impuesto la imagen tópica de la SEAT y de su origen. Prácticamente todos han ofrecido el «anverso» de la historia, aunque con distinto grado de vehemencia[15]. El más alejado de la realidad es el de Schwartz y González, quienes afirman en su monografía del INI que el Instituto actuó en el sector de automoción como «acicate de la industria privada»[16]. Por su parte, Buesa atribuye también la iniciativa de la industria automovilística al INI[17]. En la misma línea se encuentra el libro de Martín Aceña y Comín que otorgan a Suanzes el protagonismo de las primeras gestiones sobre fabricación de automóviles[18].

La imagen creada en torno a la SEAT es el lógico resultado del retrato dibujado para el propio INI. Son numerosos los trabajos en los que se refuerza la idea del INI como instrumento indispensable de la industrialización española y colaborador eficaz de la iniciativa privada. Joseph Harrison en su *Historia Económica de la España Contemporánea* afirma que el INI se aventuró allí donde la falta de incentivos desanimaba a la inversión estatal. Otros estudios aseguran incluso que «la gran banca privada resultó la fracción de capital más beneficiada por la acción interventora del Estado a través del INI». A nuestro parecer, todos ellos se han dejado arrastrar por las realizaciones innegables de un organismo protegido dentro de un Estado no democrático. En un marco de recursos escasos, como el de la posguerra española, la capacidad del INI para eliminar los más graves estrangulamientos de aquellos años ha otorgado a esta institución una valoración general positiva, todavía pendiente de ser revisada en sus aspectos cualitativos. Que el INI fuera el protagonista de la industrialización no significa que su actuación constituyera el único medio de crecimiento, ni el mejor, ni tan siquiera el deseable; sólo significa que fue el escogido por el régimen de Franco. En cuanto a la banca privada, su presencia en los negocios del INI refleja, en ejemplos como el de la SEAT, mayor perjuicio que beneficio. Así lo reconoce Donges cuando asegura que el INI no contribuyó a un funcionamiento eficiente de la industria privada[19]. Todavía más preciso es el estudio de Clavera al recordar, en su breve referencia a la industria del automóvil, que «la iniciativa correspondió más al sector privado, concretamente al Banco Urquijo y otros bancos»[20].

---

15 San Román López, E. (1995), pág. 3.
16 Schwartz, P. & González, M.J. (1978), pág. 71.
17 Buesa, M. (1982), pág. 320.
18 Martín Aceña, P. & Comín, F. (1991).
19 Donges, J.B. (1976), pág. 43.
20 Clavera, J. et alt. (1973), pág. 266.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En efecto, la imagen de cooperación amigable entre el INI y el sector privado, la capacidad emprendedora del Instituto y su aportación inestimable a la industria del automóvil, muestran, después de haberlas sometido a un análisis minucioso, un «revés» muy diferente[21]. Como señaló con acierto Ballestero, el INI utilizó su autoridad para obstaculizar la iniciativa no estatal y arrogarse la creación de un monopolio de automóviles de turismo[22]. No actuó como protector de las empresas nacionales, contra lo estipulado en su ley fundacional, sino como defensor de sus propios proyectos, convirtiendo la autarquía del Estado en autarquía del propio Instituto[23].

¿Cuál fue entonces la contribución del INI a la industria del automóvil? La respuesta oficial de las autoridades del Régimen y del propio Instituto consistió en atribuirse el nacimiento del sector. Insistieron en dos argumentos para acrecentar el protagonismo del INI; por una parte, hicieron tabla rasa de cuanto había existido antes de la Dictadura de Franco, minimizando las realidades precedentes. De este modo, los primeros años del siglo se dibujaron repletos de «intentos industriales malogrados», y la República fue reducida a un momento en el que «poco o nada de positivo tuvo realidad en la fabricación de vehículos»[24]. Por otra parte, los dirigentes del INI presentaron su intervención en la industria del automóvil como la única vía posible para establecer la fabricación de vehículos en España[25].

No es uno de nuestros objetivos discutir la aportación cuantitativa del INI al sector automovilístico, ni su «paternidad» en el nacimiento de la industria de vehículos durante la posguerra. Nos hemos limitado a tratar de demostrar que la mayor parte de los trabajos dedicados a la industria del automóvil han estado referidos a la SEAT. No es motivo de nuestro estudio en qué forma contribuyó el Instituto en el desarrollo de esta industria, ni si hubo perjudicados o beneficiados por su actuación, o si existieron otras alternativas a lo que se dibujó como único camino. Pero sí tiene importancia para ver el contexto institucional de Santana.

---

21 San Román López, E. (1995), pág. 5.

22 Ballestero, A. (1993), págs. 178-188.

23 El preámbulo de la ley fundacional del INI definía al Instituto como el organismo «que estimulando la industria particular propulse la creación de nuevas fuentes de producción». *Ley* de 25-IX-1941, BOE 30-IX-1941.

24 INI (1966), pág. 1-4.

25 «Dado el limitado éxito obtenido por la industria privada de nuestro país en la fabricación de autovehículos (sic), era indispensable acometer por el Estado el empujón inicial». *Ibidem*, pág. 5.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

2. Orígenes de la industria del automóvil en España

2.1. El período 1905-1935

El primer automóvil de propiedad particular se registró oficialmente en España el 11 de octubre de 1900. Durante los siguientes cinco años continuó la tímida penetración del nuevo medio de transporte, y en 1905 diecisiete provincias españolas habían matriculado ya sus primeros vehículos. Esta fecha indica, por tanto, la generalización de un proceso que concluyó antes de iniciarse la Primera Guerra Mundial: en 1914 todas las provincias a excepción de Ceuta y Melilla, contaban con algún automóvil inscrito en sus registros[26]. La gran mayoría de ellos provenía de la importación, y tan sólo una empresa española, la Hispano-Suiza, consiguió introducir su nombre entre los primeros suministradores de vehículos. La Hispano-Suiza se había fundado en Barcelona con capital mayoritariamente español, bajo la dirección técnica del suizo Marcos Birkigt. Era la heredera de dos fracasos industriales: el primero, la fábrica de automóviles de Cuadra, que en 1902 tuvo que cerrar por problemas financieros tras la construcción de cinco vehículos. El segundo, los talleres Castro, nombre que recibieron los de la Cuadra tras ser comprados por uno de sus acreedores. Cuando en 1904 sucumbió esta nueva empresa, Birkigt, que había trabajado en ambas iniciativas, logró atraer el capital de varios inversores catalanes para constituir la Hispano-Suiza, S.A.[27].

La expansión del automóvil forzó la imposición de un sistema de matriculación único para todo el país en 1907. Hasta entonces, los automóviles habían circulado con un permiso municipal, o con el del Gobierno civil en caso de atreverse a conducir por «las polvorientas carreteras nacionales». El nacimiento de los «automóvil-clubs» contribuyó a la difusión del nuevo medio de transporte y las empresas extranjeras comenzaron a instalar en suelo español sus representaciones oficiales[28]. En 1909 la Hispano-Suiza logró su primera victoria en una carrera internacional; para esa fecha ya había iniciado también la fabricación de camiones y autocares. Poco des-

---

[26] INE (1952), págs. 10-12.

[27] La Hispano-Suiza fue la más importante de las fábricas automovilísticas españolas y la única que estableció filiales más allá de nuestras fronteras, en Argentina y en Francia, independizándose esta última en 1923. En el terreno estrictamente automovilista fabricó turismos, vehículos industriales y camiones. Impulsó la creación de la primera fábrica de camiones en España, la Hispano de Guadalajara que, aunque nació en 1917 como empresa independiente, fue absorbida por la Hispano-Suiza en 1923. Ciuro (1970), págs. 53-101; Castro (1973), págs. 404-413.

[28] El Real Automóvil Club de España (RACE) se fundó en 1902, y el Real Automóvil Club de Cataluña (RACC) en 1906.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

pués, el incremento de su demanda le llevó a establecer un taller de montaje en Francia adonde se transportaban las piezas procedentes de Barcelona. Por entonces, aparecieron en el mercado nacional nuevas marcas españolas como Elizalde[29], David[30], Hereter, Ricart, España (fabricados por el industrial barcelonés Felipe Batlló y Godó), Ideal o Abadal[31].

Las marcas Elizalde, Ricart y España protagonizaron en 1927 una interesante aventura empresarial, al amparo de un *Decreto-Ley* del Gobierno de Primo de Rivera tendente a ordenar la industria española del automóvil. Las tres marcas se asocian bajo las siglas APTA (Asociación Productora y Técnica del Automóvil), iniciativa que con entusiasmo inicial no fue adelante por la retirada de Elizalde, que abandona el automóvil para dedicarse a los modelos de aviación[32].

Al final de la década de los años 20 y primeros de los 30, la Hispano Suiza continúa ofreciendo al mercado toda una serie de novedades que cubre toda la gama de necesidades, tanto en vehículos industriales como de turismo. Es tal la importancia de esta empresa que en 1929, André Citroën, precursor europeo de la fabricación de automóviles en gran serie, visita la factoría de Barcelona para estudiar la posibilidad de fabricar allí sus coches[33].

Hasta la primera Guerra Mundial, España se mantuvo en la misma línea que el resto de los países europeos, con un mercado libre y com-

---

29 En 1913 ve la luz el primer automóvil Elizalde, una marca cuya estela llega a nuestros días, que tuvo origen en 1908 con distintas razón social dedicada a la fabricación de componentes de automoción. No sólo fabricó el coche más grande del mundo en su época, sino que introdujo una importante novedad técnica con sus culatas de bronce. LAGE MARCO, M. (1994), pág. 7.

30 Esta marca nació alrededor de las carreras de los coches ligeros o «Cycle Cars», alcanzó un éxito comercial importante e inmediato. Poco después evolucionó a nuevos modelos con mayor equipamiento y prestaciones para destinarlos al servicio de taxi. *Ibidem*, pág. 11.

31 Francisco Abadal se inició en la industria como distribuidor y representante de la Hispano Suiza, pero pronto se lanzó al diseño de sus propios automóviles y, como no disponía de medios industriales suficientes, contrató con la empresa belga «Imperia» la fabricación de los chasis y motores que él mismo diseñaba en Barcelona. Un interesantísimo capítulo de esta marca, totalmente desconocido hasta hoy en España, fue el diseño de un motor de aviación de gran potencia, con 12 cilindros en «Y» que Abadal presentó a las autoridades francesas durante la primera guerra y que alcanzaba 375 C.V, *Ibidem*, pág. 8.

32 *Ibidem*, pág. 9.

33 Esta visita dio lugar a una curiosa anécdota: al pasar la frontera, el agente de aduanas le pregunta su nombre, «Citroën» responde él. No le pregunto por su coche, sino por su nombre, dice el agente. A lo que Citroën responde: mi nombre es Citroën, mi coche es un Hispano Suiza. También Ettore Bugatti tenía un Hispano Suiza; siempre se preocupó de adquirir el último modelo de Hispano para hacer las comparaciones con sus fabricados. *Ibidem*, pág. 13.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

petitivo y una producción en pequeña escala que se vio fuertemente impulsada por las posibilidades comerciales de la neutralidad.

Ahora bien, España no supo aprovechar el impulso de la guerra para modernizar la producción nacional e incorporar la tecnología que desde 1908 apuntaba a la fabricación en serie. De este modo, aunque durante la Dictadura de Primo de Rivera se construyó la infraestructura viaria precisa para la creación de un mercado del automóvil de dimensiones considerables, quienes lo aprovecharon fueron, sobre todo, las multinacionales extranjeras. En este segundo momento, el país comenzó a distanciarse tecnológicamente del resto de Europa. Hasta 1927 se permitió la libre importación de vehículos; desde esa fecha la legislación confirmó el modelo proteccionista por el que había abogado el nacionalismo económico de la Dictadura. Este modelo perpetuó la artesanal y competitiva industria española. Es cierto que las leyes de protección del automóvil no fueron una característica exclusiva de España[34]. En Inglaterra desde 1915 y en Alemania desde 1927 se habían introducido disposiciones con igual finalidad, pero en estos países la legislación protegió una producción en franco desarrollo mientras que en España aisló una industria que apenas había nacido. Las dificultades de la economía internacional se sumaron a las nacionales trasformando, a partir de 1930, las expectativas de crecimiento creadas en años anteriores y truncando la expansión de un mercado del automóvil libre y competitivo[35].

Si bien la República continuó una línea semejante de protección, a través de los contingentes y del control de cambios, introdujo, con la legislación de 1931, novedades capaces de modificar el panorama de la in-

---

[34] Se promulgó, en 1927, la primera Ley de Protección a la Industria del Automóvil. En virtud de dicha disposición, el Estado podía conceder reducciones tributarias, exenciones arancelarias y ventajas aduaneras a todas las fábricas españolas de vehículos cuyo capital cumpliera los requisitos de nacionalidad exigidos por la legislación general de protección a la industria, y que construyeran vehículos nacionales por lo menos en un 50%. Como complemento a esta medida se reforzó la Ley de Protección a la Producción Nacional de 1907 en lo concerniente a los automóviles, obligando a los organismos del Estado, provincias y municipios, así como a las empresas protegidas y demás servicios públicos, a utilizar prototipos construidos en España. Además se concedió a las empresas y particulares usuarios de automóviles de fabricación nacional la exención del pago de la patente e impuestos de circulación. SAN ROMÁN LÓPEZ, E. (1995), pág. 27.

[35] La primera de estas medidas restrictivas, impuesta por el gobierno del general Berenguer, fue la llamada «Ley Wais» de 22 de julio de 1930, por la que se recargaron los aranceles correspondientes a una serie de partidas entre las que se encontraban los automóviles. En la exposición de motivos la citada ley se reconocía claramente su finalidad: reducir la «exportación de numerario» destinada a «la adquisición de mercancías que por su especial naturaleza no encuentran partida de compensación en el equilibrio de nuestra balanza comercial». *Ibidem*, págs. 28-29.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

dustria del automóvil[36]. Aunque sin alcanzar las cotas de libertad de la preguerra, estas leyes abrieron de nuevo el mercado al exterior tratando de obligar a las fábricas extranjeras a utilizar en una proporción creciente los elementos fabricados en España. Como contrapartida ofrecieron las ventajas de instalar los talleres en zona franca y facilitaron, de este modo, las importaciones que tan drásticamente se habían reducido en 1930. Frente a la protección a ultranza que defendió la Dictadura de Primo de Rivera, la República apostó en cierto modo por el mercado exterior. Si la inversión para producir en serie quedaba fuera del alcance de las posibilidades españolas, las externalidades de las multinacionales operando en territorio nacional, y obligadas por ley a emplear la industria auxiliar española, quizá hubieran podido lograr a largo plazo una industria nacional independiente.

Es preciso añadir, y esto constituye una cuestión crucial, que ninguno de los modelos enunciados respondió a un planteamiento económico del problema de la fabricación de vehículos, sino más bien a cuestiones políticas o coyunturales: políticas sobre todo en el caso de la Dictadura de Primo de Rivera, cuyas directrices de nacionalismo económico desembocaron como consecuencia, pero no como objetivo, en la protección del sector automovilístico; y coyunturales en el caso de la República, que se vio forzada a buscar una solución ante el estrangulamiento comercial y la creciente demanda de automóviles. Este predominio de criterios políticos o circunstanciales frente a los económicos conforma el rasgo más característico del desenvolvimiento de la industria del automóvil en España, que se acentuó con mayor fuerza en el modelo que impuso Suanzes en la posguerra civil. Por ello, las razones políticas constituyeron el esqueleto del modelo de industria automovilística que diseñó el primer franquismo y que pasamos a analizar a continuación.

2.2. El período de la posguerra

Como se ha expuesto hasta el momento, la historia de la industria del automóvil en España durante los primeros treinta años de siglo estuvo determinada por numerosas personas y entidades entre las que resul-

---

[36] El 3 de julio y el 10 de diciembre de 1931 se publicaron dos decretos que fueron conocidos como «Leyes del Automóvil». El primero de estos decretos estableció un sistema de bonificaciones arancelarias para la importación de vehículos desarmados cuyo montaje se realizara en suelo español; a estos vehículos debía incorporarse progresivamente una proporción de elementos de fabricación nacional. El decreto de 10 de diciembre concretó los términos del anterior, estableciendo una escala de porcentajes mínimos de los materiales en un 70% «de su peso» en un plazo de seis años y determinó también las bonificaciones arancelarias a conceder en cada anualidad, de acuerdo con los porcentajes de nacionalización logrados. *Ibidem*, págs. 29-30.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

taría difícil singularizar alguna. Un sinfín de pequeños artesanos, inventores, comerciantes, sociedades nacionales y extranjeras, conformaron el panorama de este sector de la industria; también el Estado desempeñó un papel de intensidad de variable según el momento político. Frente a este horizonte múltiple, la industria del automóvil en la posguerra civil se vio marcada por un elemento único, aunque no unitario: el Estado que surgió del conflicto y la política económica que definió. Asimismo, existió un protagonista, al menos desde el punto de vista industrial, que, paradójicamente, ha recibido escasa atención por parte de los historiadores de la economía: Juan Antonio Suanzes (organizador del INI)[37]. Como ministro de Industria y Comercio en el primer Gobierno de Franco diseñó, durante la guerra civil, el modelo de industria del automóvil que se impuso en la posguerra, y alentó la creación de las leyes que lo sustentaron. Ambos aspectos son analizados en las páginas siguientes. En el primer apartado se destacan las líneas maestras del pensamiento de Suanzes sobre fabricación de vehículos; sus ideas recogen toda una tradición militar de injerencia en la vida económica e industrial de España. El apartado segundo se centra en la legislación que tales ideas originaron y bajo cuyo amparo nació diez años después la SEAT (Sociedad Española de Automóviles de Turismo)[38].

2.2.1. *Los «cruzados del automóvil»*

La preocupación de los militares españoles por la economía, y en especial por la industria, había sido una constante desde principios del siglo XX, y, sobre todo, a raíz de la Primera Guerra Mundial. La duración y las dimensiones de este conflicto, sin precedentes en la historia, habían provocado la necesidad de utilizar la capacidad productiva de las naciones europeas, y habían forzado múltiples cambios en sus economías y en sus industrias. Surgió entonces el concepto de movilización industrial para definir la utilización integral de los recursos de un país al servicio de la guerra. Movilizar la industria equivalía a orientarla por entero a la construcción de material bélico[39]. La movilización industrial nació en la Gran Guerra, pero su importancia creció en los años siguientes íntimamente unida a la doctrina imperante en la Europa de la paz armada: *Sí vis pacem para bellum.*

---

[37] COMÍN, F. & MARTÍN ACEÑA, P. (1991), págs. 103-105; SCHWARTZ, P. & GONZÁLEZ, M.J. (1978), págs. 15-37; le dedican algunas páginas de sus obras sobre el INI; recientemente se ha publicado la primera biografía sobre Suanzes. Véase BALLESTERO, A. (1993).

[38] En 1907 existía ya una empresa catalana con esta razón social, nada menos que «SEAT (Sociedad Española de Automóviles y Transportes) Barcelona». Esta empresa trabajaba con licencia francesa Rebour. LAGE MARCO, M. (1994), pág. 6.

[39] SAN ROMÁN (1994), págs. 612-619.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Las mismas razones políticas y económicas que impidieron la participación española en la contienda mundial, justificaron la atención con que se siguieron desde España los acontecimientos europeos, y el interés del Ejército ante el fenómeno de la movilización industrial[40]. Los militares españoles comenzaron a preocuparse y a investigar la situación de la industria nacional y sus posibilidades de transformación para la guerra. De este modo, España vivió, en pequeña escala, sus propios planes de movilización. Si bien dichos planes no alcanzaron nunca las proporciones de los proyectos de una nación beligerante, crearon una mentalidad que se hizo presente en las directrices económicas de la guerra civil española y de su posguerra. Los protagonistas militares de la planificación económica e industrial del nuevo Estado, y Suanzes a la cabeza de ellos, se habían formado en la Europa de la movilización industrial y se hallaban impregnados de sus ideas[41]. El mensaje central de la movilización y la necesidad de poseer una industria de propiedad nacional en caso de conflicto armado, originó el resto de los planteamientos económicos de Suanzes, que se pueden resumir en torno a tres principios. En primer lugar, la subordinación de la economía a la política, con el doble objetivo de lograr la independencia y el engrandecimiento del país, entendiendo por ello que sólo una nación industrializada podía considerarse una nación poderosa[42]. En segundo lugar, la necesidad de imponer un plan de industrialización capaz de asegurar la autonomía en materia económica y de lograr el saneamiento de la balanza de pagos[43]. En tercer lugar, la convicción

---

40 San Román (1993), págs. 173-174.

41 Suanzes había dirigido las comisiones de movilización industrial durante la guerra civil. El primer vicepresidente del INI, Mario Herrán, había participado como civil en la Comisión Regional de Movilización de Industrias Civiles de la sexta Región (Bilbao), en 1928; Joaquín Planell trabajó dos años en las Comisiones de Movilización Industrial antes del conflicto, y el gerente del INI, José Sirvent, también había pertenecido a este servicio del Ejército en los años veinte. San Román López, E. (1995), pág. 37.

42 «Nota sobre política industrial del Estado para los nuevos agregados comerciales» (Diciembre 1938), AS.

43 El carácter militar que Suanzes imprimió al término autarquía se pone de relieve al repasar los cinco factores que señaló como integrantes de este concepto y que son los siguientes: primero, la fuerza militar que resulta imprescindible para plantear la independencia política; segundo, las industrias capaces de sostener la fuerza militar; tercero, la política de materias primas «que han de abastecer al Ejército, a las industrias y al país»; cuarto, las comunicaciones internas y externas «para determinadas funciones de tipo militar»; y quinto, los «stocks que vienen a rellenar los huecos entre los factores que hemos definido». La autarquía no fue, por tanto, una respuesta a las circunstancias de la Segunda Guerra Mundial, como ha defendido el profesor Velarde. Existía desde la guerra civil la voluntad de crear un Estado autárquico. Véase «Texto taquigráfico de la conferencia pronunciada por don Juan Antonio Suanzes en la Escuela Superior del Ejército sobre el tema «Autarquía» (11-06-1942), AS. Velarde (1994); Gómez Mendoza (1995), García Pérez (1994), págs. 295-308.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de que la tarea industrializadora debía ser desempeñada por el Estado, que «toma a su cargo la vida próspera de una industria fuerte y robusta y su orientación hacia los sectores que se estimen más interesantes para la economía nacional[44].

Resulta imprescindible, por tanto, vincular la política económica de la posguerra, y sobre todo la política del INI con la movilización industrial, puesto que sólo en este marco se comprende la actuación de Suanzes. Más aún, el propio INI fue proyectado años más tarde como un organismo de movilización, cuya misión era el fortalecimiento de «la retaguardia industrial» indispensable para el Ejército, «dada la naturaleza de este Instituto, en cierto modo órgano ejecutivo de determinadas misiones que han de encomendar los departamentos militares»[45]. Suanzes, como el primer presidente del INI, promovió desde su Instituto la creación de una industria que, en caso de guerra, asegurase el normal desenvolvimiento del país; y, en aquellos sectores que consideró claves como el de los automóviles, procuró que la industria además de nacional fuese estatal.

A la vista de lo expuesto se dibujan nítidamente las dos razones que hicieron del automóvil un sector central en los planes de Suanzes. Por una parte, la industria de vehículos pertenecía al grupo de las fabricaciones esenciales para la guerra. Así se había demostrado durante la contienda civil, cuando la escasez de vehículos forzó la creación de numerosos talleres militares para su reparación, e incrementó el interés del Ejército por la automoción[46]. Las exposiciones automovilistas y la formación técnica de obreros especializados se contaron a partir de entonces entre las actividades habituales del Ministerio del Ejército[47]. Además, los efectos de arrastre provocados por la implantación de una industria nacional de automóviles de turismo aseguraban el desenvolvimiento de otras producciones militarmente indispensa-

---

44 *Ibidem.*

45 Así calificó el propio Suanzes al INI en una entrevista con Franco. Véase INI, expedientes personales, N 3, E. 3.947.

46 Esta tarea de reparación continuó y se acrecentó durante la posguerra con el nacimiento de los Talleres Automovilistas Militares. En ellos se recompusieron numerosos vehículos, utilizando como fuente de suministro las industrias civiles fabricantes de repuestos y accesorios. En el año 1945, la Escuela de Automovilismo del Ejército organizó un certamen para que estas empresas civiles mostraran la calidad de su aportación al automovilismo. El Ejército fue durante años el principal y casi único cliente de la industria auxiliar española; esto explica el carácter de protagonismo que los militares se atribuyeron a la hora de planificar la futura fabricación nacional de automóviles. ARIAS PAZ (1945), págs. 49-55.

47 «Formación técnica oficial de especialistas de automóviles en España», en Metalurgia y Electricidad (1951); «La Exposición Nacional Automovilista», en Metalurgia y Electricidad (1944), págs. 58-60.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

bles[48]. Así lo manifestó Suanzes a los agregados comerciales en 1938, y al propio Franco en 1942:

> «(...) precisamente esta industria es de aquellas que, por su especial naturaleza y por su íntima relación con la defensa nacional, deberá estar regida en su día, en determinados puestos ejes, por personas procedentes del Ejército que, aparte de especializarse en tan importante materia, puedan orientarla en determinado sentido en relación directa con el ambiente militar, y facilitar oportunamente, la resolución de todos los problemas ligados a la posible movilización industrial»[49].

Por otra parte, el sector del automóvil era, en opinión de Suanzes, «causante de uno de los mayores desniveles de nuestra balanza comercial»[50]. Empleando datos de 1934, elaboró, durante la guerra civil, una lista en la que se recogían las importaciones españolas de mayor cuantía; en ella, los automóviles ocupaban el segundo lugar, aventajados tan sólo por el algodón. En palabras del entonces Ministro de Industria, «es evidente que sobre esta lista habrá de operar la futura política económica»[51]. En algunos sectores Suanzes se conformaba con reducir el volumen de importaciones; pero el de vehículos se hallaba entre los que debían ser nacionalizados en su mayor parte. Ambas razones exigían un modelo de industria del automóvil nacional. Las ideas de Suanzes apuntaban, además, hacia un sector estatal. La fabricación de vehículos no debía ser obstaculizada por los intereses comerciales de determinadas empresas privadas nacionales o extranjeras. Tales intereses constituían, en opinión de Suanzes, una muestra de la «unanimidad absoluta y perfectamente justificada en procurar que en España no se desarrolle esta industria»[52]. Del extranjero, Suanzes pretendía una colaboración prácticamente desinteresada y, por igual motivo, difícil de lograr:

> «(...) colaboración estrecha y lo más concretada posible con una marca o firma especializada que sería conveniente no recogiese ningún

---

48 «Es difícil imaginarse cómo sin el apoyo de una industria de automóviles y especialmente de coches de turismo (...) puedan llegar a desenvolverse otras producciones características y militarmente indispensables, como las de motores de aviación y lanchas rápidas, y las de carros de combate». En «Causas que originaron la presentación de la dimisión de mi puesto de presidente del INI» (10-01-44), AS. A partir de ahora «Causas que originaron...».

49 En la nota a los agregados comerciales Suanzes integró las industrias de transporte entre las «movilizables en caso de guerra». «Nota sobre política industrial del Estado para los nuevos agregados comerciales» (Diciembre 1938), AS. La cita está recogida de una entrevista con Franco el 6 de julio de 1942. INI. Expedientes personales, N 3, E. 3947.

50 «Planificación Industrial» (22-03-39), AS.

51 «Nota sobre política industrial del Estado para los nuevos agregados comerciales» (Diciembre 1938), AS.

52 «Proyecto de decreto» (julio de 1943), AS.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

beneficio económico positivo hasta que, resuelto el problema, pudiera beneficiarse, durante un cierto tiempo, de los royalty (sic) sobre unidades construidas»[53].

Todo ofrecimiento que no se ajustara a estas normas, constituía, en opinión de Suanzes, un reflejo de la «finalidad común» británica, americana e incluso alemana e italiana: «que España no se engrandezca ni se arme, (...) que continúe siendo magnífico mercado colonial o colonizable en las distintas manifestaciones comerciales e industriales»[54].

En cuanto a las empresas nacionales, el criterio de los colaboradores del primer presidente del INI no ofrece dudas al respecto:

> «(...) no puede pensarse en que la industria del automóvil surja en España por iniciativa particular, exclusivamente al amparo de un interés de empresa. Ha de surgir en virtud de un interés nacional fundado en la importancia que tiene el disponer de cierta independencia en elemento tan esencial y en la indudable influencia que en el desarrollo de otras industrias ha de ejercer la del automóvil»[55].

Una vez eliminada la posibilidad de una industria privada nacional, y reducida la del extranjero a una colaboración técnica, el Estado se perfilaba en los planes de Suanzes como el gestor adecuado para la nueva industria, y así lo reconocía al afirmar que «las circunstancias aconsejan proceder con decisión y energía, si bien con aquellas modalidades de certificada intervención del Estado»[56]. Es importante destacar que estos planteamientos de Suanzes respecto al sector del automóvil estaban trazando una vía industrial nacionalista y estatal, pero no autárquica en el sentido estricto de la palabra. La autarquía «absoluta» o aislamiento resultaba para España imposible e impensable, y Suanzes, sabiéndolo, abogó por una «autarquía relativa», es decir, por «un sistema de economía nacional de cambio restringido, que, partiendo de un determinado nivel de vida tomado como patrón, limita su co-

---

53 *Ibidem.*

54 «Causas que originaron...» (10-1-1944), AS.

55 La cita es de Jaime Nadal, coronel de Ingenieros a quien Suanzes encomendó el Departamento del Automóvil del INI. «Sección del Automóvil adjunta nota sobre fabricación de automóviles» (14-10-43), INI, Expedientes Únicos 243, exp. 1-1.

56 «Proyecto de Decreto» (Julio 1943), AS. Hubo voces, como la del ingeniero Navarro Gil, que clamaron contra el empeño de crear una industria totalmente nueva por el elevado coste que supondría para España. Fueron los mismos que defendieron la creación de una industria dispersa; en ella las fabricas auxiliares construirían las piezas que se montarían en un taller creado ex profeso. Suanzes rechazó esta opción argumentando que en ningún país se había procedido de esta forma y que la concentración de la industria automovilista había demostrado ser la única forma eficaz de fabricación de automóviles. NAVARRO GIL (1945), págs. 132-134.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

municación con otras economías lo necesario para alcanzar aquél, una vez agotadas las posibilidades pro tempore de sus recursos naturales»[57]. Por ello, y contra lo que se ha señalado, no resulta paradójico el hecho de que las importaciones aumentaran en los primeros años de franquismo, ni se debe sólo a la coyuntura de escasez que en todos los terrenos se vivió en España, sino que responde a la vía industrializadora que idearon los insurgentes[58].

Quizá la mejor definición del modelo de industria automovilística con el que Suanzes soñó desde el inicio mismo de la guerra civil, se encuentra en las siguientes palabras que han dado titulo a este apartado y ahora lo concluyen:

> «(...) pensamos en un organismo vivo integrado por personal competente y entusiasta que sienta el problema y se entregue a él. Un núcleo romántico de verdaderos Cruzados (sic) del automóvil, dispuestos a toda la austeridad y sacrificio que sea preciso, con la ilusión puesta solamente en contribuir cada uno en la medida de sus fuerzas a dar solución a un problema tan vital para España»[59].

2.2.2. *La regulación de la industria del automóvil*

El proyecto que Suanzes había fraguado durante la guerra civil tropezó con dificultades y oposiciones nada más concluir la contienda. Si bien existía un acuerdo general entre las distintas facciones del Régimen acerca del carácter nacional que debía imponerse en la nueva industria del automóvil, la pretensión estatalista de Suanzes encontró mayores resistencias[60]. Siendo todavía Ministro de Industria y Comercio instituyó, en julio de 1939, una «Rama del Automóvil», cuyo objetivo era estudiar «con la decisión y urgencia que el caso requiere» el problema de la producción nacional y sus posibles soluciones[61]. Tan sólo tres meses después, la recién creada rama presentó un estudio sobre fabricación de vehículos. Empleando como base la información técnica de este trabajo, el Ministerio de Industria, dirigido entonces por Alarcón de la Lastra, que había sustituido a Suanzes en el mes de agosto, presentó un proyecto de decreto a la Presidencia del Gobierno. El do-

---

57 La definición es de Naharro que diferencia dos tipos de autarquía, absoluta y relativa, atendiendo a la intensidad de su aplicación. NAHARRO (1945), págs. 45 y ss.

58 CLAVERA, J. et alt. (1973), págs. 85-90.

59 «Nacionalización de la industria del automóvil» (sf), INI, Expedientes Únicos 243, exp. 1-3-3.

60 Suanzes logró el apoyo de los militares para defender una industria automovilística estatal de movilización; los sectores falangistas, que contaban con empresarios renombrados como el propio Suñer, nunca vieron con buenos ojos lo que consideraron como excesiva injerencia militar.

61 «Rama del Automóvil» fue erigida por orden ministerial de 19 de julio de 1939. «Rama del Automóvil» APG, JE, Leg. 52, núm. 3.1.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

cumento elaborado por la Rama del Automóvil y el proyecto de ley eran extremadamente similares; en realidad, el segundo redactaba en forma legislativa la esencia del primero y ordenaba sus detalles[62].

Ahora bien, si entre el estudio de la Rama del Automóvil y el proyecto de ley, mediaban pocas diferencias, no sucedió lo mismo con el decreto que finalmente vio la luz en el Boletín Oficial del Estado el 10 de febrero de 1940; este tercer y último documento mantuvo la similitud técnica con los dos anteriores, pero introdujo cambios sustanciales en sus planteamientos. Partiendo de la información proporcionada por la Rama del Automóvil, el Ministerio de Industria había redactado un proyecto de ley de tal naturaleza que la propia Presidencia del Gobierno lo tachó de «exceso de intervencionismo» y obligó a transformar múltiples aspectos en él, hasta lograr la versión definitiva[63]. A continuación se exponen, en primer lugar, las características técnicas que recomendó la Rama del Automóvil en su estudio, y que fueron aceptadas tanto en el proyecto de ley como en el *Decreto* de 10 de febrero. En segundo lugar, se anotan las rectificaciones que realizó el decreto para suavizar los planteamientos del proyecto de ley y adaptarlo a la *Ley* de 24 de Noviembre de 1939 sobre Protección y Fomento de la Industria Nacional[64].

2.2.2.1. Características técnicas de las nuevas industrias de automóviles

En opinión de la Rama del Automóvil, cualquier esfuerzo para fabricar vehículos debía iniciarse sobre la base de una estrecha colaboración con entidades extranjeras especializadas y consagradas por el éxito en esta industria. Del mismo modo que la racionalidad económica y la urgencia de la situación aconsejaban la cooperación de tecnología foránea, la ayuda del exterior habría también de reflejarse en el suministro de aquellas materias primas indispensables para la fabricación de automóviles, que fuesen inexistentes en España, tales como caucho, látex, amianto, níquel o platino[65]. Una vez sentado este principio, que más tarde fue recogido de forma íntegra en la introducción al decreto, la Rama del Automóvil estimó las necesidades de vehículos del país. El resultado pasó también sin ninguna rectificación al citado decreto. El estudio de la Rama del Automóvil analizó, además, la forma en que debía desarrollarse la fabricación de vehículos, distinguiendo dos

---

62 Compárese «Proyecto de Decreto dando normas para implantar la fabricación del automóvil», APG, JE, Leg. 52, núm. 3.1 con «Rama del Automóvil», APG, JE, Leg. 52, núm. 3.2.

63 «Fabricación automóviles», APG, JE, Leg 52, núm. 3.4.

64 *Ley* 24-11-1939, BOE 15-XII-1939, núm. 349.

65 «Rama del Automóvil» APG, JE, Leg. 52, núm. 3.2.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

grandes grupos de productores: por una parte, lo que ellos consideraban «fábricas de automóviles propiamente dichas», cuya tarea debía consistir en la elaboración del grupo motor, «constituido por aquellos elementos que generan la energía, la comunican, la transforman y convierten en fuerza propulsora», es decir por el motor, el embrague, la caja de cambios, el eje propulsor y el diferencial. La complejidad de este grupo aconsejaba emplear patentes extranjeras para su fabricación. Por otra parte, aunque estrictamente ligados al anterior, se hallaban los fabricantes del grupo de carga del vehículo. Este nombre aunaba numerosos elementos precisos para la fabricación de un automóvil cuya sencillez permitía encomendar el abastecimiento a la industria auxiliar nacional. Respecto a los plazos de fabricación de los vehículos, la Rama del Automóvil estableció un período máximo de dos años para el camión ligero, período que el decreto amplió a tres, mientras que, en el resto de los tipos, se fijaron cuatro años como límite; el compromiso de atenerse a estos tiempos de producción era, según el decreto, una condición preferente en la adjudicación de un contrato.

El estudio realizado por la Rama del Automóvil recogió otros aspectos técnicos que no se plasmaron en el decreto. Esta comisión no sólo estimó las necesidades de vehículos, sino que llegó a detallar, para cada caso, cuál de las patentes extranjeras sería conveniente emplear. Asimismo indicó los lugares preferentes de emplazamiento para cada una de las fábricas, el orden de prioridad en la fabricación de los tipos y las características que habían poseer las entidades para acometer la fabricación de vehículos.

Las cuestiones que no se reflejaron en el decreto son, precisamente, las que muestran con mayor claridad el extremado carácter militar del estudio realizado por la Rama del Automóvil: se trataba de un proyecto de industria movilizable para la guerra[66]. En opinión del Coronel Reig, encargado de la redacción del documento, era esencial no duplicar esfuerzos en un sector estratégico. Por ello proponía una fabricación sin competencia: tan sólo una entidad por cada uno de los tipos de vehículos a fabricar, cuyo emplazamiento no respondería a cuestiones comerciales o económicas, sino a la pretensión exclusiva de una localización segura en caso de conflicto armado[67].

El tono militar de las propuestas de la Rama del Automóvil fue defendido por personas cercanas al Ejército y fervientes defensores de la au-

---

66 Es comprensible el carácter eminentemente militar que presidió a la legislación sobre automóviles gestada y promulgada bajo el amparo de dos ministros militares como fueron Suanzes y Alarcón de la Lastra. SAN ROMÁN LÓPEZ, E. (1995), pág. 47.

67 «Rama del Automóvil» APG, JE, Leg. 52, núm. 3.2.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

tarquía, pero recibió también numerosas críticas[68]. En efecto, como ha señalado Buesa, la Ponencia de Industrias del Metal del III Consejo Sindical Industrial juzgó equivocadas, cinco años después, las estimaciones del proyecto[69]. El peso excesivo otorgado a los vehículos de gran potencia resultaba, quizá, acorde con las necesidades de un Ejército, pero era inadecuado en circunstancias no bélicas. El trasfondo militar seguiría dominando, sin embargo, el desarrollo de la industria de automoción en España.

2.2.2.2. Dificultades o problemas con el proyecto de ley

Si en los aspectos técnicos se vislumbraba el carácter militar del estudio realizado por la Rama del Automóvil, este carácter se acentuó en el proyecto de ley. El citado proyecto fue presentado a la Presidencia del Gobierno con fecha 21 de noviembre de 1939, es decir, tres días antes de que se hiciera pública la *Ley* de Protección y Fomento de la Industria Nacional[70]. Es evidente que los redactores del proyecto de ley para la fabricación de automóviles conocían de sobra las nuevas normas gestadas en su ministerio. De hecho, el proyecto de los automóviles recogía algunas de sus disposiciones, sobre todo en lo referente a las entidades aspirantes a conseguir un contrato para la instalación de una nueva fábrica. Como señalaba la *Ley* de Protección a la Industria, debía tratarse de sociedades nacionales, al menos en las tres cuartas partes de su capital, y con un gerente español. Sin embargo, el interés por conseguir a toda costa la implantación de una industria nacional de vehículos, llevó a establecer en el proyecto restricciones draconianas que atentaban directamente contra los principios, ya de por sí bastante estrictos, de la citada ley; así, el proyecto disponía en su artículo sexto que, una vez elegida por el ministerio una determinada marca, se le concedería la exclusiva de venta de sus tipos en el país. Se prohibiría entonces la importación de vehículos de otras clases, «con el fin de conseguir lo más rápidamente posible una unificación de automóviles y repuestos». El artículo séptimo otorgaba el privilegio de importación a la entidad ganadora del concurso durante el plazo de instalación y puesta en marcha de su fábrica; y el artículo octavo vetaba la importación de vehículos, repuestos o primeras materias con ellos relacionados, que no llevaran un informe favorable previo del Ministerio de Industria. A la vista de semejante proyecto, no es de extrañar el dictamen de la Presidencia del Gobierno:

> «Pugna, pues, el proyecto de decreto en su espíritu y hasta en sus detalles con la orientación de la ley, en la que la intervención del Es-

[68] Entre los defensores es preciso destacar a M. Pérez Urruti, un ingeniero del Ejército vinculado a las Comisiones de Movilización Industrial. Pérez Urruti calificó de «luminosa memoria» el estudio de la Rama del Automóvil. PÉREZ URRUTI (1942), pág. 170.

[69] BUESA, M. (1982), pág. 314.

[70] *Ley* de noviembre de 1939, BOE 15-XII-39, núm. 349.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

tado no asfixia a la iniciativa privada, aunque la estimule, la oriente, la tutele, la ampare y la fiscalice encauzándola hacia el interés supremo del país»[71].

Se anotaba que debía cambiarse completamente la estructura y alcance del proyecto aunque, al mismo tiempo, se ensalzaba la parte técnica del mismo. El resultado final fue la publicación del *Decreto* de 10 de febrero, que, haciéndose eco de los aspectos técnicos iniciales, suavizaba las condiciones y permitía la entrada de la iniciativa privada en el sector, ateniéndose siempre a las recién dictadas normas de protección a la industria. Se suprimieron los artículos sexto, séptimo y octavo del proyecto y se declaró al sector de «interés nacional». Con ello las futuras industrias de vehículos que recibieran la autorización del Estado adquirirían cuatro prerrogativas esenciales:

a) facultad de expropiación forzosa de los terrenos necesarios,
b) reducción hasta un 50% de los impuestos,
c) garantía de un rendimiento mínimo anual del capital hasta el 4%, y
d) rebaja en los derechos de aduanas para las importaciones de maquinaria y utillaje que precisaran las nuevas fábricas, siempre que no existieran equivalentes nacionales[72].

El decreto abrió un plazo de tres meses a partir de su publicación, período en el que las entidades interesadas en la fabricación de vehículos, turismos o camiones, debían presentar sus propuestas al Ministerio de Industria y Comercio. La Dirección General de Industria, previo informe de la Comisión Reguladora de la Producción de Metales, debía emitir treinta días después otro informe, dando su parecer sobre las solicitudes recibidas. El ministerio sería el encargado de resolver el expediente a la vista de las mismas[73].

El plazo para la presentación de propuestas fue ampliado en dos ocasiones, a petición de varias entidades, que alegaron en su solicitud la importancia del tema de que se trataba y el detallado estudio que requería[74]. A pesar de estas prórrogas, no se concretó ninguna solicitud[75].

---

71 «Fabricación automóviles», APG, JE, Leg 52, núm. 3.4.

72 *Ley* 24-X-1939, BOE 25-X-1939, núm. 298.

73 No era exactamente la Comisión Reguladora de Metales quién debía informar, sino la Rama del Automóvil que dependía de la comisión. SAN ROMÁN LÓPEZ, E. (1995), pág. 51.

74 La prórroga fue solicitada por Ford Motor Ibérica, Hispano-Suiza, Fiat Hispania y Daimler Benz. *Orden* 22-10-1940, BOE 25-19-1940, núm. 909.; *Orden* 24-06-1940, BOE, 26-06-1940, núm. 1.113.

75 En realidad existió una solicitud, la de SIAT, que nunca llegó a realizarse. SAN ROMÁN LÓPEZ, E. (1995), pág. 51.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Un año y medio después de que se publicara el decreto de automóviles, y sin haber realizado avances al respecto, se creó, por *Ley* del 25 de septiembre de 1941, el Instituto Nacional de Industria. El nacimiento del INI y el nombramiento de Juan Antonio Suanzes como presidente de la institución marcaron dos hitos en la historia de la industria del automóvil en España[76]. Como se ha expuesto, Suanzes había sido el impulsor de los primeros estudios sobre fabricación de vehículos y del proyecto de ley que la Presidencia del Gobierno obligó a suavizar. Creía en la necesidad de instaurar un sector directamente controlado por el Estado, y el Instituto Nacional de Industria le ofreció el marco adecuado para llevar a la práctica sus ideas[77]. La automoción se convirtió, de este modo, en uno de los objetivos prioritarios del INI. En las notas que redactó Suanzes trazando las líneas de actuación y desenvolvimiento del INI señaló la intervención «totalitaria» en la industria de los vehículos[78]. Ya en el primer año de vida del Instituto se creó un departamento de automóviles, gestionado por el coronel de ingenieros Jaime Nadal, y en los planes cuatrienales se presupuestó una inversión total de 400 millones de pesetas durante el período 1942-49[79]. El INI aportaría el 60% de esta cantidad destinada al establecimiento de «industrias del transporte au-

---

[76] La trascendencia del INI y de su primer presidente para la industria española de la posguerra son difícilmente exagerables. Sobre el INI se han escrito dos obras de conjunto Schwartz y González (1977) y Martín Aceña y Comin (1991). Actualmente se están realizando trabajos por sectores que permiten profundizar en la naturaleza y actuaciones del Instituto. Cabe destacar, entre otros, los de GÓMEZ MENDOZA (1995) y los Documentos de Trabajo auspiciados por la Fundación Empresa Pública. *Ibidem.*

[77] En el mes de diciembre de 1941, el Presidente del Instituto había trazado un plan sobre las posibles actividades del entonces recién nacido INI. Entre ellas había señalado la participación del Instituto «en empresas o actividades de carácter importante y autárquico, recientemente creadas y aprobadas, pero con anterioridad a la constitución del Instituto»; empresas que se hallaban en tramitación o en fase de próxima realización, entre las que anotó el caso de los utilitarios FIAT. «Enunciación de las primeras posibles actividades del Instituto para ser sometidas a análisis y resolución del Consejo de Administración» (Diciembre 1941), AS.

[78] Empleo el término «totalitaria» en el mismo sentido que los representantes del INI. El INI distinguía entre participación «totalitaria», «mayoritaria» y «minoritaria» Para el INI una intervención «totalitaria» no equivalía a la posesión del 100% de la empresa sino a la posesión de un porcentaje igual o superior al 51%. Intervención mayoritaria se producía cuando el Instituto detentaba la mayor parte de las acciones, no necesariamente el 51%; y minoritaria en los restantes casos. Los vehículos a motor constituían, en opinión de Suanzes, un grupo de necesaria intervención «totalitaria» del INI, al menos durante las primeras fases de su implantación. Como se verá más adelante esa intervención totalitaria en los turismos se extendió hasta 1976 año en que la SEAT causó baja entre las industrias nacionales. INI, Memoria 1941 y 1942 (1942), «Notas en relación con la creación y desenvolvimiento de este Instituto», págs. 13-14.

[79] El nombramiento de Jaime Nadal fue propuesto por Suanzes y aceptado por el Consejo de Administración del INI. INI, Actas del Consejo, 14 de abril de 1942.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

tomóvil, coches y camiones incluyendo sus motores[80]. Ahora bien, la redacción final del *Decreto* de 10 de febrero y su publicación se convirtieron en sendas trabas para los planes de Suanzes, puesto que en el citado decreto se habían abierto las puertas a la iniciativa privada. A pesar de ello, el presidente del INI logró su objetivo diez años después con el nacimiento de la SEAT. Al no contar con el amparo legal que hubiera deseado, el nacimiento de la SEAT se saldó con un largo período de enfrentamientos y conflictos que no pasamos a analizar por no entrar en el ámbito de nuestro estudio.

2.2.3. *El Centro de Estudios Técnicos de Automoción (CETA)*

En 1946 el INI tomó la decisión de crear el CETA, que tendría por misión el estudio diseño y desarrollo de todo tipo de vehículos y motores que luego serían fabricados por empresas distintas. El centro, de hecho, era una gran dirección técnica de lo que iba a ser la industria automotriz española. Un hecho casual, y que sería determinante para el futuro del CETA, fue la designación de su director. Wifredo Ricart estaba entonces en España en visita privada tras su salida de Alfa Romeo en 1945, y de paso para Estados Unidos donde le habían ofrecido la dirección técnica de la empresa americana «Studebaker». Suanzes convenció a Ricart de la enorme oportunidad que significaba poder organizar la industria del automóvil en España a través de CETA. Ricart aceptó y a partir de entonces se inicia el período más fructífero e innovador de nuestra historia del automóvil[81].

Poco tiempo después nace ENASA (Empresa Nacional de Autocamiones, S.A.), absorbiendo todos los efectivos humanos y materiales de la Hispano Suiza, pero no su marca. Esta empresa fue elegida por ser la empresa más sólida presente en España. Su nivel de actividad y la calidad de sus productos hizo que el INI, a la hora de inclinarse por una opción industrial, se olvidara de las varias empresas extranjeras propuestas, para quedarse con la empresa nacional, dentro del ambicioso plan de industrialización del automóvil que se preveía.

Ricart hizo saber al INI que la producción de coches de turismo en gran serie requería una ingeniería de fabricación muy específica que su centro no estaba en condiciones de proporcionar, aunque sí el diseño y

---

[80] Actividad núm. 19, «Financiamientos para el establecimiento de industrias del transporte automóvil»; el INI aportaría 150 millones durante el primer cuatrienio (1942-1945) y los 90 restantes en el segundo cuatrienio (1946-1949). INI, Memoria 1941 y 1942, Anexos, t.1, apdo II. En realidad la financiación del INI durante todo el decenio de los cuarenta corrió casi exclusivamente a cargo de los fondos Presupuestarios del Estado. CHANCO NEVE, J.L. (1969), pág. 118.

[81] LAGE MARCO, M. (1994), pág. 16.

Instituto de Estudios Giennenses. - Biblioteca

desarrollo de los vehículos a fabricar. De este modo, el INI pronto llegó a un acuerdo con FIAT, para la fundación de SEAT; esta empresa siguió un curso especial de la mano de FIAT, tanto para la producción como para el diseño, totalmente independientes de CETA, de manera distinta a la inicialmente prevista.

En el CETA, además de proseguir el desarrollo de camiones Hispano Suiza, ahora ya bajo la marca Pegaso, se ponen en marcha una serie de iniciativas que hacen de este período uno de los más interesantes de nuestra historia, muchas de ellas, como es lógico, vieron la luz y entraron en producción. Otras, por el contrario, quedaron en el papel, sin que ello desmerezcan en su importante aportación tecnológica. Entre los proyectos conocidos, y en la década de los 50, hay que citar el motor Pegaso diesel de inyección directa de 1953, con bloque de aluminio. El motor de 6 cilindros en «V» a 120º con árboles contra-rotantes de equilibrado. El camión Barajas con cabina panorámica y suspensión delantera independiente. Los autocares Monocasco con suspensión delantera independiente, motor central y techo sobreelevado[82].

2.3. La expansión de la industria del automóvil

Pero afortunadamente nuestra historia industrial de los cincuenta no es sólo CETA y Pegaso. En estos años, y con un discreto principio de transformación de motores gasolina y diesel aparece otra gran marca española –Barreiros–, que con un enorme pragmatismo y visión industrial, desarrolla primero una fábrica de motores de 4 y 6 cilindros y pocos años más tarde, acomete la fabricación de camiones completos de diseño original, con una gama cada vez más completa y que, desde el principio, se lanzó también a los mercados de exportación tradicionales nuestros. Barreiros diseñó uno de los motores diesel de turismo de mayores prestaciones de los años 60. Un aspecto muy interesante a considerar, y que afectó de manera decisiva a los fabricantes de camiones españoles, fue la enorme demanda interna y el bajo o casi nulo transporte internacional por carretera que, de haber existido, hubiera obligado a las marcas a montar una red de asistencia europea y, a partir de ahí, una exportación hacia Europa bien respaldada por un amplio mercado interior, que probablemente hubiera cambiado el futuro en algún caso[83].

---

82 *Ibidem*, pág. 18.

83 Es sobradamente conocido que las exportaciones, desde luego importantes, que se realizaron, estaban más alentadas por acuerdos entre Estados que por mera competencia empresarial. *Ibidem*, pág. 19.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La SEAT vio finalmente la luz el 9 de mayo de 1950, fecha en que los socios firmaron su acta de constitución[84]; nació con un capital social de 600 millones de pesetas. En el año 1951 se iniciaron las obras de la fábrica de Barcelona; el primer vehículo salió de la nueva factoría, aún en plena edificación, el 13 de noviembre de 1953. Se trataba de un «1400» con matrícula B-87223. La fábrica terminó su instalación y fue inaugurada oficialmente el 5 de mayo de 1955. Un mes después se firmó un acuerdo adicional entre el INI y la FIAT que prorrogó la vigencia de la colaboración italiana y dio paso a la fabricación del «600».

Durante el período 1953-62, es decir, mientras Suanzes presidió el INI, la SEAT se caracterizó por un volumen de producción bajo y unas series relativamente cortas. En 1963 se llegaron a fabricar 47.000 vehículos, pero la media de la etapa señalada no sobrepasó las 25.000 unidades anuales. Resultaron, en conjunto, los años menos productivos de la SEAT, con un grado técnico escaso y una absoluta dependencia de las piezas importadas de Turín, tanto en chapa como en mecánica. Al final del período, las obras de ampliación de la factoría permitieron un relanzamiento y avance espectacular de la SEAT, aunque no la independencia respecto a la italiana FIAT.

Es inevitable concluir esta breve referencia con la gran paradoja de la SEAT: el esfuerzo nacionalizador del INI terminó en manos extranjeras. A la vinculación tecnológica con el exterior, que la SEAT mantuvo desde su nacimiento, siguió la compra de la empresa por entidades no españolas. Primero la FIAT, en 1967, adquirió el control de hecho de la empresa igualando su porcentaje de participación al del INI; más tarde, en 1986, la Volkswagen se hizo con la mayoría de la sociedad[85]. De este modo, la tenacidad de Suanzes desembocó en un estrepitoso fracaso[86].

Como hemos tenido ocasión de comprobar, en el decenio de los cincuenta otras sociedades privadas recibieron autorización para fabricar vehículos en España (Fasa-Renault, Citroën-Hispania, Santana, etc.)[87]. Pero ninguna de ellas llegó a alcanzar el nivel de ayudas estatales recibidas por SEAT o ENASA, que, sin lugar a dudas, fueron la grandes privilegiadas del ré-

---

[84] Ortiz Echagüe fue designado presidente del Consejo de Administración de la SEAT y entre los vocales figuraron personas que habían participado activamente en las negociaciones con Nadal, Ricart o Boldori. *Ibidem*, pág. 98.

[85] Entre ambos períodos, es decir, en los años 1980-86 la SEAT volvió a manos del Estado por la retirada de la FIAT.

[86] San Román López, E. (1995), pág. 103.

[87] Estas empresas se instalaron en España, atraídas por la necesidad de penetrar en el mercado español, que mostraba una gran potencialidad a finales de los años cincuenta.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

gimen de protección. En esa situación de inferioridad, las nuevas compañías no pudieron competir con la «empresa modelo del Régimen»[88], pero no por ello dejaron de colaborar de forma importante al desarrollo del sector, ya que la fabricación de turismos estará dominada durante varias décadas por SEAT, FASA-RENAULT[89] y en menor medida CITROËN-HISPANIA[90]. Posteriormente la competencia se vería aumentada con la instalación de FORD[91] en Almusafes (Valencia) y de OPEL en Figueruelas (Zaragoza)[92].

3. Situación actual de la industria de automoción

El sector del automóvil engloba tres subsectores diferenciados, pero íntimamente vinculados:

– Fabricación de componentes.

– Montaje de estos componentes: fabricación de vehículos (turismos, vehículos industriales, vehículos especiales, motocicletas, etc.).

– Marketing, publicidad, ventas y financiación.

En el caso español, el segundo de estos grupos hoy día está completamente en manos de empresas multinacionales, siendo sus políticas subordinadas a la estrategia global de dichas compañías y muy expuestas a las

---

88 *Ibidem*, pág. 101.

89 El 29 de diciembre de 1951, dos meses después de haberse publicado oficialmente en el BOE la autorización solicitada, se constituyó ante notario la primera sociedad Renault de fabricación y montaje de vehículos en España: FASA, con un capital inicial de 5 millones de pesetas (ampliado a 60 millones el 12 de enero de 1952). En 1953 comienza su actividad industrial en la factoría de Montaje-1, montando, en el mes de junio, 11 «4CV» y terminando el año con 707 unidades en el mercado. Este vehículo, el primero en salir al mercado (5 meses antes que lo hiciera el Seat «1400»), está considerado como el principal promotor de la expansión del automóvil en España. Fernández Arrufe, J.E. & Pedrosa Sanz, R. (1994), pág. 125.

90 Esta empresa francesa se instaló en Vigo (Pontevedra) en 1957, atraída fundamentalmente por las buenas condiciones de transporte marítimo, el ambiente industrial de la ciudad, las facilidades de suelo y el apoyo financiero que le proporcionaba su localización en la Zona Franca y los beneficios de política regional española (Gran Área de Expansión Industrial de Galicia, Polo de Desarrollo Industrial de Vigo). Vázquez Barquero, A. (1991), pág. 264.

91 Ya en 1920 FORD se establecía en nuestro país, con la inauguración en Cádiz de una planta de ensamblado del mítico modelo «T». Pero la historia contemporánea de la marca en España comienza en 1976, con la puesta en marcha de la avanzada fábrica de Almusafes (Valencia) y el lanzamiento del primer Ford «Fiesta». FORD, Internet, http://www.ford.es/home.html.

92 El 5 de noviembre de 1982 la factoría de GM (la más grande de España) se inauguró oficialmente con la presencia del papa Juan Pablo II, el rey Juan Carlos I y Roger Smith, por aquel entonces presidente de GM. Sánchez, E. & Patiño, A.G. (1994), págs. 111-112.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

condiciones que en general afectan a los movimientos de inversión extranjera. El subsector de fabricación de componentes, que depende de cómo evolucione la demanda de automóviles, se caracteriza por la existencia de un elevado número de pequeñas y medianas empresas fabricantes, junto a un reducido número de grandes compañías multinacionales. Respecto al marketing, publicidad, ventas y financiación (por bancos y cajas de ahorro), parte de estos servicios pueden ser prestados por la multinacional o por empresas locales.

3.1. Integración y desintegración vertical en la industria del automóvil

Las distintas fases que intervienen en el proceso de fabricación de un automóvil ponen de manifiesto su carácter industrial de síntesis con grandes efectos multiplicadores, tanto adelante como hacia atrás. Además, se trata de una industria en la que el factor tecnológico (tanto por la tecnología empleada para la fabricación como por la tecnología incorporada al producto) adquiere una importancia de primer orden para tener éxito en un mercado cada vez más competitivo. La amplia utilización de la tecnología en los procesos productivos del sector de la automoción ha incidido de forma decisiva para calificar a esta industria como estratégica, o al menos como gran consumidora de nuevas tecnologías[93].

En general, la fabricación de vehículos consiste en el montaje de conjuntos habitualmente premontados y en la verificación de la calidad del producto acabado. Ello posibilita modelos alternativos: no respecto al proceso intrínseco de fabricación, sino al grado de integración vertical con que cada fabricante final lleva a cabo el proceso.

La integración vertical (hacia adelante y hacia atrás, abarcando desde la fabricación de piezas hasta la venta al público) en la industria del automóvil (incluidos los todo-terreno) al igual que otras industrias intensivas en capital y en energía, ha sido doble: por un lado, les ha permitido el aumento simultáneo de la escala de producción, y por otro el ahorro en costes de transacción[94]. Chandler justificaba la integración vertical en base a que una empresa que trabaja a gran escala necesita de una distribución eficiente de sus productos, que evite la acumulación de stocks a la salida de la fábrica, y necesita también un abastecimiento seguro de inputs, de manera que no se produzcan cuellos de botella a lo largo del proceso de producción. Si esto no se consigue, es decir, si no se encuentran, esos distribuidores y provee-

[93] De Quinto, J. (1994), pág. 100.
[94] Chandler. A. D. (1988).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

dores eficientes, la empresa se convertirá ella misma en su propio distribuidor y proveedor, lo que le obligará a crecer en vertical[95].

Pero actualmente la tendencia se está invirtiendo en esta industria. Si en el pasado las fábricas de automóviles se integraron hacia adelante y hacia atrás, abarcando desde la fabricación de piezas hasta la venta al público, actualmente contratan la fabricación de componentes y confían en concesionarios para las ventas. Esto nos indica que la integración vertical es un proceso reversible[96].

En efecto, para autores como Silver, la integración vertical es un fenómeno propio de períodos de rápido cambio tecnológico; a la inversa, la desintegración vertical sería característica de «tiempos de calma».

Por tanto, en la medida en que coincidan en el tiempo períodos de intensa innovación tecnológica protagonizados por las distintas industrias –quizá debido a la aparición episódica de grandes innovaciones sistémicas que afectan a la tecnología de muchas industrias (fundamentalmente en la industria del automóvil como tendremos ocasión de comprobar), como pensaba Schumpeter–, podremos tener alternancia de etapas de integración vertical con otras de desintegración vertical. A diferencia de los trabajos de Chandler, del análisis efectuado por Silver no se desprende ninguna tendencia de largo plazo en la relación con las dimensiones –vertical y horizontal– de la empresa[97].

3.2. Características de la industria de automoción actual

Los fabricantes se han enfrentado en los últimos años a una globalización del mercado (internacionalización) y, por tanto, a una competencia creciente que, junto con un decrecimiento en la curva de vida del producto, les ha obligado a realizar importantes inversiones en publicidad y en adaptación de costes en sus instalaciones (robotización, automatización). La aparición de nuevas marcas y modelos, unido a la voluntad de los fabricantes de acelerar y ampliar su difusión, son los motivos del espectacular aumento en los gastos de publicidad en las marcas. De aquí que se esté hablando de que los tradicionales fabricantes de automóviles sean cada vez menos «fabricantes» (mayor peso de la industria auxiliar en el producto final) y más «compañías de ensamblaje y marketing».

---

95 *Ibidem.*

96 Coll Martín, S. (1997), pág. 17.

97 *Ibidem,* pág. 23.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Por otro lado, hay que señalar que están teniendo lugar nuevas prácticas comerciales, tales como las tasaciones extraordinarias por dejar el coche usado, ventajas financieras si la venta se realiza a plazos, y descuentos generalizados, que también inciden en una mayor competencia entre marcas y modelos. Las promociones financieras, en distintas variantes, son empleadas por la totalidad de las marcas para favorecer la accesibilidad del producto: 0% de interés el primer año, tasas bonificadas, entradas mínimas, mensualidades muy bajas y, por tanto, plazos muy largos, etc.

La distribución física de los vehículos es también un tema importante. El bajo plazo de entrega (habitualmente entre 2 ó 3 semanas, motivado por el riesgo de pérdida de venta si se alarga) implica dos consecuencias: stocks elevados en todas las fases del circuito y sistemas eficaces y flexibles que puedan gestionar la gran variedad de modelos y variantes que el mercado demanda. Las redes comerciales, pilar básico de las estrategias de marketing, han debido adaptarse a esta nueva situación más competitiva, aplicando las estrategias fijadas por los fabricantes, principalmente aumentando de forma considerable los puntos de venta y su vistosidad. Por ello, han debido afrontar importantes inversiones en instalaciones y medios materiales. En un mercado como el español, donde la fidelidad a la marca es de las más bajas de Europa, el papel de las redes comerciales es fundamental para que por la vía de servicio, la actividad posventa y la información al cliente, se pueda incrementar la renovación del automóvil por un nuevo producto de la misma marca.

La búsqueda de soluciones tecnológicas en el diseño y fabricación de vehículos, se ha visto motivada tanto por factores del lado de la demanda, como por factores del lado de la oferta. Por el lado de la demanda, el primer factor ha sido la creciente regulación pública, en términos de seguridad activa y pasiva, emisión de contaminantes y consumo de combustibles: el segundo factor ha consistido en los grandes y sucesivos aumentos del precio de combustible. El tercero lo constituyen los cambios (cada vez más rápidos) experimentados en las necesidades y gustos de los consumidores. Por último, han influido de modo decisivo todos aquellos cambios en las condiciones competitivas del mercado, principalmente, la entrada de nuevos competidores en los mercados tradicionales y la aparición de nuevos mercados.

Desde el lado de la oferta, la microelectrónica, la informática y los nuevos materiales han producido importantes cambios tecnológicos tanto en el producto como en el sistema de producción del automóvil. Desde el punto de vista del producto, los cambios más importantes se han producido en la tecnología de los motores (inyección electrónica, multiválvulas, turbocompresor, doble árbol de levas, etc.) y en los subsistemas de dirección, suspensión (gas) y frenado del vehículo (discos, ABS). La sustitución de

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

partes metálicas por plásticos (tanto en el interior como en el exterior del vehículo), así como el uso de materiales cerámicos o metálicos nuevos, para aligerar el peso del motor y, por ende, reducir el consumo, se está empezando a plantear. Será a lo largo de esta década cuando se harán más explícitas las estrategias de sustitución de los fabricantes, modificando profundamente el proceso de producción que, de ser básicamente electromecánico, pasará a ser electrónico-plástico.

La nueva generación de tecnologías de producción comprende los equipos CAD, CAM, robots industriales para soldadura, pintura y montaje, sistemas flexibles de fabricación y controladores programables, añadiendo un nuevo componente de flexibilidad, y comenzando a reducir las necesidades de que la planta genere economías de escala. Con un grupo de robots industriales se pueden producir varios modelos de coches en la misma línea de fabricación, y la producción se puede modificar rápidamente en respuesta a los cambios del mercado con inversiones relativamente reducidas en tiempo y dinero (flexibilidad en fabricación)[98]. Los controladores programables regulan el funcionamiento de las máquinas ocupando muy poco espacio, colaboran al mantenimiento de las máquinas y son unidades de control inteligentes: conocen el tiempo de ciclo de la máquina, el número de piezas producidas, su calidad, y el tiempo de funcionamiento y de parada de la máquina[99]. La introducción progresiva de las nuevas tecnologías en las operaciones de diseño y montaje (CAD-CAM) han reducido los tiempos de desarrollo del producto y han aumentado la integración entre diseño y fabricación[100].

A pesar de que la industria de automoción está haciéndose cada vez más intensiva en capital, las nuevas tecnologías de producción son también ahorradoras de capital ya que mejoran sustancialmente la utilización de los equipos. Además consiguen mejoras importantes en la calidad y consistencia del producto, aparte de lograr una mayor exactitud en cada operación, traduciéndose todo ello en reducciones importantes de costes[101].

---

98 Este sistema es el resultado de la incorporación de máquinas NC *(Numeric Control)*, robots y ordenadores a una cadena de montaje. M. SCHMITT, N. & F. FARWEL, R. (1988), pág. 34.

99 *Ibidem*, pág. 56.

100 Desde la introducción de los procesos en cadena, y debido a su elevado coste, las empresas dejaron de atender a aquellos clientes que solicitaban vehículos muy adaptados a sus necesidades. Pero con la introducción de estas técnicas, las empresas pueden fabricar vehículos para segmentos muy particulares del mercado con una rentabilidad aceptable (vuelve la flexibilidad en la producción).

101 Recientemente se han empezado a introducir los sistemas *Kan-Ban* y *Just in time* como innovaciones organizativas por la aplicación de la microelectrónica y la informática en la industria de la automoción. Estos términos se usan genéricamente para describir todo un conjunto

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La existencia de economías de escala en muchas de las fases de desarrollo y producción de vehículos, y el proceso de globalización de los mercados que se está viviendo desde hace más de quince años, han impuesto en este sector una tendencia a la concentración en unidades empresariales de mayor tamaño.

La industria española de automóviles ha pasado a depender completamente de capital extranjero durante los años ochenta. Actualmente el núcleo central de la industria del automóvil española esta compuesto por las multinacionales extranjeras: Volkswagen, General Motors (con su filial OPEL), Ford, Renault, Peugeot-Talbot y Citroën, que producen la casi totalidad de los turismos y vehículos comerciales ligeros fabricados en España.

También hay que destacar la presencia de Nissan (Motor Ibérica) y como no, de Suzuki (Santana). Respecto a la fabricación de motocicletas, cabe señalar a Honda (Montesa), Yamaha (Sanglas) y Suzuki (Puch).

La presencia comercial e industrial en España de importantes fabricantes europeos, japoneses y norteamericanos de vehículos está basada en razones que justifican la existencia de una ventaja comparativa y competitiva en razón a otras localizaciones. España era un mercado cerrado y con grandes posibilidades de expansión, y presentaba importantes ventajas de costes (principalmente laborales), un nivel de infraestructuras razonable en determinadas zonas y buenas ayudas públicas. Otro factor considerado fue la existencia de una importante industria auxiliar, que ha seguido creciendo y mejorando su nivel tecnológico, gracias al empuje inicial de las industrias de montaje (sector de síntesis). La estrategia de las multinacionales ha estado basada en buscar una especialización de las plantas españolas en el segmento medio-bajo. Lo cual está influyendo decisivamente en la evolución del comercio exterior sectorial.

Puede concluirse que, hoy en día, los mercados nacionales son de insuficiente dimensión para plantearse estrictamente en esos términos un negocio global, como es el de la automoción. Sólo desde una concepción multinacional tiene sentido esta actividad. No es así desde la perspectiva de la

---

de sistemas de organización de la producción referidos en gran parte al control de proveedores. Su utilización implica la concentración geográfica de los fabricantes de componentes alrededor de la empresa, la concepción de que cada operación de fabricación se ha de considerar como si el producto realizado fuese ya a ser entregado al cliente, la reducción del número de proveedores y de los suministros en cantidades pequeñas, y un sistema de fabricación flexible en el interior de la fábrica. Finalmente permiten utilizar el equipo productivo con la máxima eficiencia y reducir los costes de circulante. DE QUINTO, J. (1994), pág. 103; COSTA, M.T. & SÁEZ, J. (1997), pág. 241.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

industria auxiliar, que se puede plantear el futuro especializándose en el suministro a una gran planta[102].

La producción de las tres grandes zonas mundiales fabricantes de vehículos (CE, Estados Unidos y Japón) aporta el 77% de la producción total mundial. Tradicionalmente ha sido la industria europea la de mayor importancia, concentrando casi una tercera parte de la producción mundial. El actual marco de competencia descrito, se estabilizó a lo largo de los años setenta, década en la cual Japón superó claramente a Estados Unidos en volumen de producción, tendiendo a igualar los niveles europeos. El acercamiento de los sistemas de producción autóctonos japoneses a los mercados de destino, mediante los llamados «trasplantes», suavizó las diferencias entre zonas durante la pasada década, concluyendo el año 1990 con porcentajes de producción sobre el total mundial del 31,4%, 27,7% en Japón y 20,1% en Estados Unidos. Fuera de estas tres grandes zonas tradicionales, la fabricación de vehículos en general está cobrando cierto auge en Asia. El líder es Corea del Sur, con 3 millones de unidades en 1997[103]. China e India permanecen estancadas en volúmenes poco compatibles con su tamaño: 0,5 y 0,3 millones de unidades, respectivamente. En Latinoamérica, las tendencias han sido más bien de retroceso, con Brasil, principal productor del área, estancado en algo menos de 1 millón de unidades y México con sólo medio millón de vehículos. En la CE, el sector de automoción emplea directamente a 1,4 millones de trabajadores, aproximadamente el 7% del empleo en la industria manufacturera. Se estima que en la CE uno de cada 10 empleos depende directa o indirectamente de la industria de automoción.

De las cuatro mayores empresas mundiales, dos son norteamericanas (General Motors y Ford Motor, con 7.069 y 5.474 millones de vehículos producidos, respectivamente, incluyendo sus filiales europeas), y las otras dos japonesas (Toyota y Nissan, con 4,606 y 3,06 millones de vehículos, respectivamente). La transformación de la producción autóctona japonesa de vehículos en producción dentro de los mercados de destino, es uno

---

102 La *ventaja competitiva* en este negocio gira en torno a varias cuestiones, imposibles de jerarquizar según su importancia: liderazgo de costes, diferenciación de producto: flexibilidad en la producción y eficiente marketing, innovación tecnológica (incorporación de nuevas tecnologías al producto). DE QUINTO, J. (1994), pág. 104.

103 Corea ha pasado de una capacidad de producción de 300.000 unidades a mediados de los ochenta a más de tres millones en la actualidad y está previsto que para el año 2000 su producción oscile entre 5,5 y 6 millones de coches fabricados, incluso más si se suman los planes individuales de cada marca, sobrepasando a Francia y ocupando el cuarto lugar mundial tras Estados Unidos, Japón y Alemania. Para ello, se están realizando inversiones por valor de 2,5 billones de pesetas. *Internet: http://* www.grupomaj.com/atrasados/ranking/0397/pag30b.htm.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de los elementos fundamentales a la hora de perfilar el marco internacional del sector en los próximos años. Tradicionalmente los «trasplantes» se centran en países en vías de desarrollo; sin embargo, a partir de principios de los años ochenta, ha venido siendo típica también en los países industrializados, sobre todo en Estados Unidos, donde se fabricaron 1,48 millones de automóviles «extranjeros» en 1990. Del mismo modo, en la CE se han activado las producciones *in situ* por fabricantes japoneses.

La instalación de fábricas japonesas de vehículos ha causado una gran polémica en el mercado estadounidense, debido a las pérdidas de empleo provocadas por la reducción de los niveles de producción de las compañías tradicionales. Los ejercicios 1990 y 1991 fueron malos para las grandes empresas de EE.UU. (GM, Ford y Chrysler), pero a partir de 1992 se presentó un cambio de tendencia positivo: derivado de los planes de reconversión adoptados, de los recortes en los gastos de publicidad y promoción, y de una demanda que ha crecido. Por contra, los mercados europeos y japonés presentaban una gran atonía.

La evolución de la producción en los países del Este de Europa supone, por su parte, un interrogante, tanto en términos de volumen como de éxito, en el proceso de integración con los grandes líderes europeos. La complicada situación por la que atraviesan estas economías, hace difícil una incorporación rápida a la distribución mundial de la producción, siendo más probable una integración lenta tras una fase de profunda reconversión tecnológica y organizativa.

El nivel de empleo directo en la industria europea, refleja la magnitud del proceso de reestructuración, que ha tenido lugar desde principios de los años ochenta. De los 1,8 millones de puestos de trabajo existentes en 1980 se perdieron un total de 390.000 empleos en el período 1980-1987. La introducción de nuevas tecnologías de producción normalmente ahorradoras del factor trabajo (lo que implica fuertes inversiones de capital) unida a una menor integración y mejor selección de los proveedores de componentes explican esta caída del empleo.

La producción española se caracteriza: por una gran especialización en las gamas baja y media-baja, por un aumento del tamaño de sus empresas, por una progresiva implantación de las multinacionales (completada con la venta de Seat por parte del INI a Volkswagen en 1986) y por una orientación exportadora creciente. La producción española esta volcada al exterior: más del 75% de la producción se destina a la exportación. En efecto, entre enero de 1991 hasta el último trimestre de 1993, la producción destinada al mercado exterior supuso más del 76% de la producción total, frente

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

al 24% del interior, lo que marca tendencia fuertemente acusada de algunos fabricantes. A pesar de esta tendencia, la industria de automoción ocupa directa o indirectamente a casi dos millones de trabajadores, alrededor del 13% de la población activa española[104], aporta a la economía nacional casi 2,3 billones de pesetas en impuestos, equivalente al 58% de los impuestos indirectos recaudados por el Estado[105], y su volumen de exportación representó más del 25% de las exportaciones españolas. La industria española del automóvil ocupa el tercer puesto europeo detrás de Alemania y Francia. Su posición se debe, por un lado, al fuerte crecimiento experimentado por el mercado interior en relación a otros países.

En definitiva, el sector de automoción es el segundo más importante de nuestra economía después de la construcción. Representa casi el 5% del PIB[106]. Los costes se han caracterizado por una tendencia alcista especialmente en los laborales, tendencia que ha sido muy difícil de trasladar a los precios de un mercado en recesión, lo que está siendo especialmente preocupante para las empresas españolas que deben competir con factorías europeas, cuyos costes por este concepto se mueven mucho más lentamente y cuyos niveles absolutos, antaño muy por encima de los nacionales, están ya por debajo en algunos casos relevantes (Francia y Reino Unido, concretamente).

La industria española de componentes es la tercera de Europa, detrás de la de Alemania y Francia. El problema del subsector es, principalmente, su excesiva fragmentación, lo que implica su menor capacidad para enfrentarse a la competencia y la utilización cada vez mayor de equipos importados. Para mejorar la competitividad, se ha de buscar una estrategia de desarrollo adecuada y decidir si permanecen como proveedores directos de los fabricantes de vehículos o concentran su actividad como abastecedores de un gran fabricante de componentes. Como es obvio, la existencia de una gran cantidad de plantas de montaje en España, y más concretamente de la Ford y posteriormente de GM, supuso una auténtica prueba de fuego para

---

104 En este sector trabajan más de 50.000 personas directamente; indirectamente estas cifras se pueden llegar a multiplicar por cinco. ZEY, J.M. (1997).

105 La adquisición de un vehículo, supone una serie de impuestos que se deben pagar, pero aquí no termina el pago de impuestos, la gasolina viene gravada con unos impuestos muy altos y es uno de los principales ingresos por parte del Estado. Al Gobierno le interesa el número de vehículos que se adquieren o transfieren cada año, tanto por los impuestos que recauda por la compraventa del vehículo, por los que se pagan por la gasolina, como por la marcha del sector de la automoción (debido a la gran parte del PIB que representa así como el numero de trabajadores que trabajan en este sector). *Ibidem.*

106 BANCO DE ESPAÑA (1995).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

la industria auxiliar[107]. En España están instalados treinta de los treinta y cinco grupos europeos más importantes.

En el mercado europeo, una de las principales preocupaciones fue la eliminación de las barreras arancelarias en las que se incluían los vehículos japoneses, por lo que la CCMC (Comité de Constructores de Automóviles del Mercado Común) pidió un período transitorio hasta 1977 antes de eliminar las barreras a la importación de vehículos japoneses[108].

El elemento que está afectando decisivamente al sector de la automoción en los últimos años es el acuerdo de la CE con Japón, establecido a finales de julio de 1991 por la Comisión. Este acuerdo ha obligado a las empresas europeas a realizar un gran esfuerzo para colocarse en línea de competitividad con los japoneses. Algunos de los puntos más importantes del acuerdo los presentamos a continuación:

Por parte de la CEE:

1) Tomar medidas necesarias con el fin de que Francia, Italia, España y Portugal suavicen sus restricciones cuantitativas a los vehículos importados de Japón.

2) En el ámbito comunitario, se establecerá la «homologación tipo para automóviles».

3) Abolición a finales de 1999 de todas las medidas que puedan afectar a la libre exportación japonesa a la CEE.

Por parte de Japón:

1) Controlar las exportaciones de vehículos de la CEE durante un período que terminará en diciembre de 1999.

2) Que el control de las exportaciones a Francia, Italia, España, Portugal y Reino Unido se hará sobre las previsiones para 1999.

3) Mantener consultas dos veces al año para valorar la evolución del mercado y la marcha de las exportaciones.

En resumen, se ha querido realizar una armonización de la legislación que tiene por objeto unificar un mercado que estaba fragmentado.

3.3. El mercado español del automóvil

La compraventa de automóviles varía según la situación económica del momento, o si se ve incentivada o no por el Gobierno, así como

107 Costa, M.T. & Sáez, J. (1997), pág. 243.

108 Zey, J.M. (1997).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

por circunstancias externas (guerras, subidas o bajadas del precio de la gasolina, créditos[109], IVA, etc.).

Para la exposición de nuestras consideraciones hemos considerado oportuno establecer tres períodos: la década de los 70, 80 y 90.

3.3.1. *La década de los 70*

Se pueden diferenciar dos fases:

1.ª) Crecimiento del sector entre 1970 y 1974.

2.ª) Etapa de crisis y estancamiento entre 1975 y 1979.

En 1973 tiene lugar la primera crisis del petróleo, de efecto inmediato en la industria del automóvil e incidencia directa en los precios de la gasolina. Sin embargo debido a la patente debilidad de la salud de Franco, a los conflictos sociales que estaban teniendo lugar, se origina una situación tensa que no interesa que se vea agravada por la crisis del petróleo. Por ello, el Gobierno tira de las reservas, de modo que se «disfraza» la crisis, no notándose su efecto en España hasta más adelante.

Más grave en España fue la segunda crisis energética, en el período 1979-1981[110].

3.3.2. *La década de los 80*

Se inicia un período de recuperación de esta grave crisis económica, hasta el año 1985. A partir de este año, y hasta 1989, tiene lugar una etapa de expansión económica: se produce un aumento de la inversión y de la producción. En este año, tiene lugar un gran incremento de la demanda de automóviles en España. No obstante, en 1986, se anuncia la próxima supresión del ITE (Impuesto de Tráfico de Empresas[111]) y entra en vigor el IVA; aunque en principio pudiese parecer que éste es mayor (33%), en el efecto total, al gravar el primero todas las etapas, (y en el sector del automóvil son muchas), se produce un ahorro, por lo que la gente decide esperar a que se lleve a cabo esta modificación, produciéndose un desfase en las ventas. Por lo tanto, se pasa de un descenso en picado, a un aumento espectacular.

3.3.3. *La década de los 90*

En el inicio de la década de los 90, tiene lugar una nueva crisis económica, lo que llevó a las empresas automovilísticas a hacer frente a la

---

109 El 70% de las operaciones de compra de automóviles se realizan mediante créditos. ZEY, J.M. (1997).

110 Fue el efecto retardado de las anteriores crisis.

111 Era de tipo acumulativo, gravaba cada una de las etapas del proceso productivo.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

caída del índice de ventas que estaban sufriendo. Los planes RENOVE, solapados, que tuvieron lugar en 1994 y 1995, junto con los planes PREVER de años posteriores ayudaron a mitigar la reducción de las ventas[112].

3.4. Agruparse o morir

El censo de fabricantes de coches contabiliza cerca de un centenar de firmas en poco más de un siglo de historia. Sin embargo, las empresas supervivientes se aglutinan hoy en torno a la decena de marcas sólidas que lideran los grandes grupos del sector de la automoción. La industria de las cuatro ruedas avanza implacable hacia la concentración, proceso que desembocará el siglo próximo en la formación de media docena de colosos multinacionales que controlarán el mercado del automóvil[113].

Sólo algunas compañías, casi siempre japonesas, se resisten a la consigna de *«agruparse o morir»*. Pero, más que premeditado, su celibato obedece a la ausencia de un pretendiente ideal. Ahora bien, si el príncipe azul continúa retrasándose, alguna de estas novias puede terminar devorada por los peces más grandes.

Las absorciones, compras, fusiones y matrimonios de conveniencia son el plan nuestro de cada día en el sector del automóvil. El agrupamiento es provechoso para casi todos aquellos que participan del mismo.

A las marcas con sólidos cimientos les permite diversificar inversiones, rellenar resquicios en su oferta, completar gamas para cerrar puertas a la competencia, compartir conocimientos, explotar sinergias y economías de escala, etc. Para el pez chico, en cambio, la tutela del grupo fuerte tiene otras ventajas. Permite cubrir su cabeza con un paraguas financiero y tecnológico, al tiempo que tiende bajo él una red protectora contra posibles *«crack»*.

Otras veces, los vínculos se establecen entre compañías de entidad similar. El ejemplo perfecto es el enlace Daimler/Chrysler/Mitsubishi[114].

---

112 Ante una mala situación de sector, el Gobierno puede incentivar a la compra de automóviles mediante una serie de medidas como las que hizo en los años 94 y 95. Los *Planes Renoves* I (del 12 de abril al 12 octubre) y II (del 12 octubre al 30 de junio), que consistieron en un descuento de 100.000 pesetas (PR-I) o 80.000 pesetas (PR-II) en el impuesto de matriculación en aquellas personas que al adquirir un vehículo nuevo, dejaban otro de una edad de mas de 10 años y que no fuera de segunda mano. Esto, junto con las ofertas de los concesionarios hizo que las ventas debido al los *Planes Renove* representaran un 35,4% del total de las ventas (170.000 vehículos) en el PR-I, y 22,3% de las ventas (124.000 vehículos) en el PR-II. ZEY, J.M. (1997).

113 *Revista 100 años sobre ruedas* (11-11-1999), pág. 57.

114 Primero se formó la alianza Daimler/Chrysler, y posteriormente se incorporó Mitsubishi al comprar las primeras el 34% de esta última. Con anterioridad a esta alianza Mitsubishi tenía acuerdos con AB Volvo.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Esta unión encuentra su razón de ser en todos los razonamientos anteriores, y en la vieja máxima de «si no puedes vencer al enemigo… únete a él». Con todo ello, la política de concentración de fabricantes seguirá llenando capítulos en los años venideros.

4. A MODO DE RESUMEN

En nuestro estudio hemos podido comprobar que en los primeros años los fabricantes de vehículos lo diseñaban todo, desarrollaban todos los componentes y fabricaban la mayor parte de los mismos, subcontratando al proveedor sólo algunos componentes y estos, por supuesto, bajo diseño de la marca.

Posteriormente, con la publicación de diversas normas y la creación del INI y el CETA, se activa de forma notable la investigación en España, desarrollándose numerosos proyectos para la obtención de nuevos modelos de automóviles, camiones, autobuses y motores.

Ni todas las políticas practicadas hasta el momento, ni el prestigio que tenían las marcas españolas, consiguieron elevar el bajo peso específico que nuestra industria de automoción representaba en el contexto internacional.

En la década de los 70 el panorama cambia de aspecto de manera notable, con la instalación en España de los primeros grupos automovilísticos mundiales, que refuerzan en esta línea la presencia de las marcas internacionales ya instaladas. En pocos años España alcanza el 5.º puesto en el ranking mundial de producción de automóviles, sobrepasando a países como Italia e Inglaterra. La industria de componentes, en continuo desarrollo desde los años 50 y 60, se sitúa en unas cifras de facturación en línea con la producción nacional, la «actividad automoción» crece de manera espectacular en todos los sectores afectados y empieza a generar una situación de creatividad totalmente distinta a las décadas anteriores, pero no por ello de menor nivel. El conocimiento tecnológico ya no es coto cerrado de las marcas, ahora nos encontramos con un importante *know-how* muy difundido y por ello mismo, con una mayor garantía de permanencia.

La ingeniería de producto, antaño dominante, y hoy nos atreveríamos a decir que dominada, tiene que ceder terreno a la ingeniería de proceso, donde radica en gran medida la calidad y el coste que aseguran la supervivencia de cada marca. La amplitud del espectro de los conocimientos tecnológicos y de creatividad necesarios, impulsa a las marcas a echar mano de organizaciones externas: consultorías, centros de diseño, centros de desarro-

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

llo, etc., en otras palabras, proveedores, no sólo de componentes, sino también de conocimiento.

En España existen numerosos centros dedicados a la investigación de la industria de automoción como laboratorios, centros de ingeniería independientes (formados en su momento por personal altamente cualificado), departamentos y cátedras de motores térmicos, automóviles, transportes, etc. Nuestra industria auxiliar es de primera línea. Lo mismo podemos decir de la industria de carrocerías de autobuses y autocares por su variedad y elevado nivel[115].

Con todo ello podemos ver con satisfacción que nuestro país está hoy en día en el grupo de cabeza en cuanto a lo que a industria del automóvil se refiere, capaz de asumir cualquier nueva industria para la que cuenta con una infraestructura válida, funcional y competitiva y capaz también de proveer de inmediato los técnicos, managers y especialistas que necesite la industria del automóvil. La creatividad en esta industria existe hoy en España con mayor fuerza y presencia que en el pasado, bajo la forma de tejido industrial auxiliar y de proveedores de conocimiento, en línea con las necesidades actuales.

[115] Es importante hacer notar que el título de autocar del año en Europa «Coach of the Year 1994» recayó en un vehículo con carrocería totalmente diseñada en España. LAGE MARCO, M. (1994), pág. 23.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo III

FORMACIÓN DE LA EMPRESA SANTANA Y SU ESTRUCTURA

1. Introducción

La Orden de la Presidencia del Gobierno de 27 de febrero de 1952 creaba una Comisión Técnica Mixta encargada de elaborar un Plan Coordinado de Obras, Colonización, Industrialización y Electrificación de la Provincia de Jaén y sus zonas regables, a imagen y semejanza del que se había convertido en la ley básica del llamado Plan Badajoz apenas un año antes. El alto nivel de paro, especialmente el de carácter estacional, que algunos estudios elevaban a más de 50.000 personas en algunos meses del año, y las continuas y justificadas quejas de corporaciones públicas y privadas por esta situación habían terminado por inclinar al Caudillo, tras una breve visita a Jaén, a poner en marcha este segundo programa de desarrollo regional[116].

Poco después, una Orden de Presidencia del Gobierno de 22 de abril de 1952 nombraba dicha Comisión Técnica, concediéndole dos meses para llevar a cabo su trabajo. El presidente de la misma era Pedro Iradier Elías, jefe de la Asesoría Jurídica de la propia Presidencia; el secretario, Antonio Canseco Medén, ingeniero de minas en representación del INI; y entre los vocales, todos ingenieros de los distintos departamentos ministeriales, se encontraba ya José Castiñeyra Alfonzo, jefe de la Sección de Nuevas

[116] Entre la bibliografía sobre la situación económica de la provincia de Jaén hacia 1950, pueden consultarse, entre otros: Organización Sindical (1950) y (1951); Arias Quintana, J.J. (1951); Cámara Oficial de Comercio e Industria (1952): Duro Cobo, J.J. (1982); Puig, I. (1960); Arche Hermosa, F. (1963); Ortega Campos, P. (1983). Citado por Martín Rodríguez, M. (1995), pág. 21.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Industrias de la correspondiente Dirección General del Ministerio de Industria, que formaría parte del primer Consejo de Administración de ENIRA[117] (Empresa Nacional de Industrialización de Residuos Agrícolas).

Las presiones de un activo Gobernador civil, del influyente Alcalde de Linares[118], la urgencia con la que se planteaba el nuevo plan y la propia composición de la comisión terminaron por decantarse por Linares, tanto para el emplazamiento del taller de maquinaria agrícola, como de la primera fábrica del Plan de Aprovechamiento de Residuos Agrícolas (ENIRA)[119].

Como resultado de estas gestiones, el 16 de diciembre de 1953 (BOE del 23-12-53) se convocó un concurso para la adjudicación de una fábrica de maquinaria agrícola en la zona de Linares, dentro del Plan de Industrialización de la Provincia de Jaén, acogida a los beneficios del mismo, declarado de interés nacional (BOE de 17-7-53), entre los que destacaba la exención del 50% de todos los impuestos durante diez años[120].

2. Fundación de Santana

El 24 de febrero de 1955, siete meses después de haberse publicado en el BOE[121], la adjudicación del concurso a favor de Antonio Sáez

---

117 Sin lugar a dudas esta empresa fue la más importante del Plan Jaén en cuanto inversiones se refiere, ya que al 31 de diciembre de 1961 se habían invertido en ella 799 millones de ptas. de los 2.444 millones que se llevaban gastados en la industrialización de la provincia. Lo que suponía un 33% del total de las inversiones realizadas. Plan Jaén, «Patronato Pro-Industrialización» (A1G3) e «Industrialización» (A2G3); Duro Cobo, J.J. (1982), págs. 96-103; y Arche, F. (1963), págs. 191 y ss. *Ibidem.*

118 Es de justicia reconocer, que sin el entusiasmo e interés mostrado por la corporación municipal de entonces, presidida por Leonardo Valenzuela y Valenzuela, no hubiera sido posible la instalación en Linares de Santana.

119 El desarrollo del plan debía tener lugar en el plazo de diez años y para conseguir el aprovechamiento total de residuos agrícolas existentes se preveía la construcción de cinco fábricas, situadas en las zonas de mayor concentración de los mismos, la primera de ellas en Sevilla y las otras cuatro en Jaén, Badajoz, Ciudad Real y Tarragona. Para la instalación de la fábrica de Sevilla, se habían obtenido de la Junta de Obras del Puerto de Sevilla la concesión de unos terrenos, colindantes con los correspondientes a otra concesión de la Empresa Nacional Elcano, en los que ya se pensaba construir la primera fábrica del plan, según había propuesto el Consejo de Administración del INI. Sin embargo, como hemos podido comprobar un acontecimiento (el nacimiento del Plan Jaén) no previsto vino a cambiar, por primera vez, los planes de una empresa que aún no había nacido. Martín Rodríguez, M. (1995) págs. 17 y 20.

120 Hasta el año 1975 Santana estuvo disfrutando de los beneficios del Plan Jaén. Santana, *Periódico «En Todo Terreno»* (1975), núm. 27, pág. 1.

121 *Orden* de 17 de agosto de 1954, BOE 25-12-1954, núm. 237.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de Montagut (su fundador)[122], se constituyó ante el notario de Córdoba, Vicente Flores de Quiñones, la empresa Metalúrgica de Santa Ana S.A. de fabricación y montaje de maquinaria agrícola[123], con un capital de 3 millones de pesetas (ampliado a 12 millones el 15 de junio de 1955[124], capital que quedó desembolsado el 31 de marzo de 1956).

Anteriormente, y para la Sociedad, se había adquirido al final del paseo de Nuestra Señora de Linarejos, de Linares, la finca denominada Santa Ana, de donde se tomó el nombre social[125]. Procediéndose a establecer el proyecto definitivo que fue aprobado por la Dirección General de Industria, con fecha 6 de octubre de 1954. Una vez aprobado el proyecto en junio de 1955 se comenzaron las obras de explanación y la construcción de una nave destinada a la fabricación de maquinaria agrícola, con una superficie cubierta de 4.000 m.^{2}. En diciembre de 1955 se compraron unos terrenos anejos a la finca primitiva, que sumados a los de ésta ocupaban una superficie total de más de 90.000 m.^{2}. El 26 de mayo de 1956 son bendecidas las primeras instalaciones[126]. El proyecto de la que, con el tiempo, llegaría a ser la más importante fábrica de automóviles de Andalucía estaba en marcha.

3. Establecimiento de convenios

A finales de 1954, ante un mercado altamente protegido por la existencia de normas restrictivas sobre venta de vehículos y maquinaria agrícola procedentes de países extranjeros, que fijaban cupos para la misma, empieza a gestionar posibles acuerdos para producir maquinaria agrícola en España[127].

Después de examinar con todo detalle la maquinaria fabricada por las más conocidas casas europeas y americanas del ramo, los dirigentes de la empresa se decidieron y, obtuvieron en buenas condiciones, las licencias exclusivas de fabricación y venta en los territorios españoles de las siguientes firmas, para las máquinas que se señalan[128]:

---

122 Fue presidente del Consejo de Administración desde la fundación de Santana, hasta finales de mayo de 1982, fecha en que cesó a petición propia. SANTANA, *Memoria* (1982), pág. 1.

123 Quedó inscrita en el registro mercantil de la provincia de Madrid en el tomo 1.096 G, sección 3.ª, folio 108, hoja 3.449. Inscripción 1.ª. SANTANA, *Memoria* (1982), pág. 20.

124 SANTANA, *Acta de la Junta General Extraordinaria* (15-6-1955).

125 SANTANA, *Memoria* (1955), pág. 1.

126 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1966), núm. 10, pág. 12.

127 FERNÁNDEZ ARRUFE J.E. & PEDROSA SANZ, R. (1997), pág. 219.

128 SANTANA, *Memoria* (1955), págs. 1-3.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– Arados de vertedera simples y reversibles para tracción mecánica, suspendidos y semiremolcados, de los Etablissements Huard, de Chateaubriant (Loire Inf.), la primera casa francesa en fabricación de arados, con una producción anual de las 25.000 unidades anuales, con un peso total, incluidos repuestos, de más de 10.000 toneladas.

– Cosechadoras remolcadas de 5 pies de ancho de corte, marca Aktiv, de la firma sueca Westerasmakiner, de Morgongava, casa que producía unas 4.000 unidades anuales de este tipo, y que tenía unos modernísimos sistemas de producción que podrían definirse como de técnica americana puesta a la escala europea.

– Cosechadoras autopropulsadas de las Usines León Claeys, de Brujas, de 8 a 13 pies de ancho de corte, equipadas con motores diesel de 45 y 65 C.V. y a las que se podía dotar de unos dispositivos especiales que las hacía ser las máquinas europeas más adecuadas para la recolección del arroz; con producción diaria de 6 a 8 toneladas.

– Trasplantadora de arroz ILCMA de la firma italiana SIPMA, de Milán. Se eligió este modelo por la buena impresión en la exposición de Maquinaria Agrícola de París, de 1954.

Al estar la factoría de Santana en zona de tradición agrícola y minera, la dirección creyó interesante no olvidar la fabricación de aquellas máquinas de uso común para la agricultura y la minería y, con tal objeto, se concertó un contrato de colaboración con la firma francesa Fournier & Mouillón. La fabricación de todas estas máquinas era muy similar en sus procedimientos y en las maquinarias que se necesitaban, lo que permitía su montaje en el mismo taller de maquinaria agrícola. La producción de los arados Huard requería una forja de gran importancia, que se comprometió a montar en su fabrica de Villalba (Madrid), la empresa asociada a Santana, MADE (Material Auxiliar de Electrificaciones), con capital social de 81 millones de pesetas. Ésta facilitaría las piezas forjadas, con adecuado tratamiento térmico, según las especificaciones de la casa francesa, que basaba su éxito en la calidad de sus productos. Asimismo consideró conveniente el Consejo dotar a la fábrica de Linares de un taller de fabricación de motores que se pudieran acoplar a las máquinas agrícolas autopropulsadas. Tras diversos contactos, firmaron un contrato de colaboración con la Hércules Motors Corp., de Canton, Ohio (EE. UU. de América), para fabricar con sus licencias unos modernos motores de gasolina y gasoil, especialmente diseñados para la agricultura, y que habían sido novedad del año 1956 en América del Norte[129].

---

[129] *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Por último, considerando el gran interés que supondría para la economía nacional la nacionalización de los vehículos todo-terreno Land Rover, de tan conocida aplicación en la industria, agricultura y defensa nacional, en diciembre de 1955 se consiguió de la firma inglesa, la licencia de fabricación para los territorios españoles, estableciendo con Rover un plan de nacionalización y un anteproyecto de fábrica y estudio económico[130].

4. La estructura organizativa de la empresa

Antes de comenzar nuestro análisis sobre la estructura organizativa de Santana es conveniente que establezcamos el concepto de organización, aunque comprendemos que no es tarea fácil. Prueba clara de ello, es que a pesar de la abundante literatura sobre esta cuestión, son pocos los autores que se han esforzado en llegar a una definición sistemática, y no sólo vaga y genérica[131].

Por nuestra parte aceptamos el concepto de organización establecido por el autor italiano Andrea Zerilli[132], por ser el que mejor conjuga los elementos que integran la organización, ya que creemos que su presencia simultánea es indispensable para la existencia de la misma. La definición que propone es la siguiente:

> *«La organización es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen».*

4.1. La organización, ¿sistema estático o sistema dinámico?

Si la organización la consideramos bajo el punto de vista de la permanencia, de la interdependencia y de la interacción de los cuatro ele-

---

130 Esto fue posible, gracias a la acertada gestión de sus representantes en España, la firma Tabanera-Romagosa. Como premio a su labor, se acordó el nombramiento como consejero de José G.H. Tabanera, gerente de la empresa Tabanera-Romagosa. SANTANA, *Acta de la Junta General Extraordinaria* (29-1-1956).

131 Ninguna de las definiciones propuestas por autores como Brech, Urwick, Simón, Mooney, Pfiffner, Sherwood, Stene, Ricardi, Malinowski, Radcliffe-Brown y Max Weber, tienen en cuenta los cuatro elementos esenciales de la organización. Ninguna llega a una construcción conceptual en la que estén presentes, como es necesario para comprender en su integridad la esencia real de la organización, todos los elementos (la presencia de un fin u objetivo común, un conjunto de hombres y de medios, un esfuerzo combinado y un sistema de dependencias y de relaciones) y de la que resulte la íntima e inseparable unión entre ellos. ZERILLI, A. (1987), págs. 29-31.

132 *Ibidem,* pág. 29.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

mentos esenciales, la organización es estática. El hecho de que éstos se encuentren y sean válidos en cualquier organización de cualquier tiempo, no quiere decir que la organización en sí sea algo inmutable e inmodificable. Esto es, permanente por naturaleza. En cuanto opera en una situación cuyas variables (tecnológicas, sociales, económicas, de mercado, individuales, etc.) están sujetas a cambios continuos, la organización tiene, por el contrario, un carácter esencialmente dinámico[133]. Como se ha dicho ya, la combinación de elementos, para permanecer adecuada a la situación y asegurar siempre una eficiente consecución de los objetivos, debe cambiar continuamente si se quiere mantener inalterado el equilibrio del que depende la supervivencia de la organización. La organización de la empresa, en definitiva, está en continua transformación. En ella se realiza un doble proceso: una secuencia de fases a través de las cuales sus elementos y su combinación se desarrolla en el tiempo, o cambian para adaptarse a la situación externa, una secuencia de interacciones e influencias entre dichos elementos. La organización aparece estática, sólo si se la considera en un determinado momento de su existencia, de la misma manera que una persona en movimiento parece parada si se fija en una instantánea[134].

4.2. Evolución de la organización de Santana

4.2.1. *Centros de trabajo*

Aunque pudiera parecer que las instalaciones son elementos estáticos de la organización, no podemos olvidar que toda la actividad de la empresa se desarrolla en su interior y por lo tanto creemos oportuno presentar de forma sucinta, su tamaño y situación geográfica, por entender que nos ayudaran a comprender mejor la estructura organizativa de la empresa. Así pues, a continuación presentamos los distintos centros que en el momento de redactar este trabajo configuraban Santana.

Oficinas centrales[135]: Situadas en Leganés (Madrid). Polígono «Ciudad del automóvil», calle Carlos Sainz, s/n. Ocupan una superficie de

---

133 En las normas establecidas en los reglamentos de Santana se hace mención al modelo de estructura. Así, en el RRI (Reglamento de Régimen Interior) de 1976 en su artículo núm. 11 titulado «Estructura dinámica», dice: «La propia vida de la Sociedad (se refiere a Santana), exige una dinamicidad constante, por lo que la estructura de la Línea de Mando y de la propia Sociedad que antes se concreta, está condicionada por las exigencias de cada momento». Santana, *Reglamento de Régimen Interior* (1976), pág. 10.

134 *Ibidem*, pág. 32.

135 Estos han sido los distintos domicilios sociales que ha tenido la empresa: En el período 1955-1966: calle Alcalá, 95 de Madrid. En el período 1966-1979: calle General Mola,113 de Madrid. En el período 1979-1990: avenida de Manoteras, 12 de Madrid (anteriormente era

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

450 m.². En estas oficinas se encuentran la Dirección General y Comercial de la compañía, la Secretaría General, los servicios financieros y los de ventas nacionales y de exportación de vehículos.

Factoría principal: Situada en Linares (Jaén). Avenida de 1.º de mayo, s/n. Ocupa una superficie de 296.687 m.², de los que 130.000 m.² corresponden a sectores cubiertos, y el resto, a calles, aparcamientos, pistas de pruebas, etc. Es el centro de producción de la empresa y en el se encuentran las principales instalaciones y los servicios necesarios para la producción de vehículos; los de aprovisionamientos y compras; los de calidad; los de personal en sus distintas áreas, y los servicios auxiliares necesarios para la producción[136].

Servicios Post-venta: Situados en La Carolina (Jaén). Carretera de Madrid s/n. Ocupan una superficie de 12.000 m.² de almacenes, talleres, oficinas y dependencias anexas, sobre un solar de 43.000 m.². En este edificio se encuentran los servicios de acopio y distribución de repuestos; la escuela de formación del personal de los concesionarios y otros servicios post-venta. Depende a todos los efectos de la Dirección General Comercial[137].

Fábrica de Manzanares: Situada en Manzanares (Ciudad Real). Polígono industrial s/n. Empezó a funcionar en el mes de junio del año 1979. Dispone de 20.000 m.² edificados, sobre un solar de 91.000 m.². Depende de la Dirección Industrial, y en ella se fabrican piezas de motor y de la transmisión del vehículo. Existen también los servicios de personal y los auxiliares necesarios para la producción[138].

4.2.2. *Estructura organizativa*[139]

El análisis de la estructura organizativa de Santana que presentamos a continuación, lo hemos fundamentado en el concepto de empresa

---

el centro de distribución y servicio). En el período 1990-1993: avenida de Felipe II, 15 de Madrid. En el período 1993-1995: polígono «Ciudad del automóvil», calle Carlos Sainz, s/n de Leganés (Madrid). A partir del 26-6-1995: avenida de la República Argentina, 50, piso bajo de Sevilla. Por acuerdo del Consejo de Administración, de 25-9-1996: calle Adriano del Valle, 4-bajo, de Sevilla. SANTANA, *Memoria* (1956), (1966), (1979); *Informe anual* (1995) y (1996); *Memoria Social* (1990) y (1993).

136 Estas instalaciones pasaron a la sociedad dependiente Santana Motor Andalucía, S.L., constituida el 9 de febrero de 1998. SANTANA, *Memoria Social* (1988), pág. 6; *Informe anual* (1997), pág. 1.

137 *Ibidem.*

138 Estas instalaciones fueron adquiridas con fecha 2 de junio de 1997 por Suzuki Manufacturing Spain, S.A., por 500 millones de pesetas, habiendo obtenido la Santana un beneficio de 320 millones de pesetas. SANTANA, *Memoria Social* (1979), pág. 7 y (1988), pág. 6; *Informe anual* (1997), pág. 13.

139 ESECA (1993), *Linares, nueva ciudad industrial: Plan Económico de Futuro*, págs. 139-141.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

y empresario que le interesaba a Schumpeter[140]. Como tendremos ocasión de comprobar, el carácter de Santana como empresa innovadora resulta incontestable; su variedad de productos y modelos, y las continuas modificaciones realizadas en su estructura organizativa así lo atestiguan. Aunque Santana ha ideado pocas patentes, los productos fabricados (sobre todo los modelos de Land Rover y Suzuki), le ha permitido ejercer cierto poder monopolístico en los mercados de la maquinaria agrícola y el todo-terreno. En este sentido, la empresa ha utilizado la Oficina Técnica[141] para el desarrollo de nuevos productos, consciente de la importancia de los departamentos de I+D en los procesos de invención e innovación, lo que ha reforzado en determinadas ocasiones el monopolio en determinados mercados.

El carácter de empresa shumpeteriana se verá reforzado con la llegada de los japoneses, Santana se integra en una gran corporación (Suzuki) que le permitirá acceder a modernas tecnologías y el acceso a nuevos mercados lo que acentuará el carácter de empresa innovadora que le atribuíamos anteriormente.

Hechas estas aclaraciones, pasamos a exponer cómo ha evolucionado la estructura organizativa de Santana.

Hasta que los japoneses se hacen con el control de la sociedad, la organización de Santana presentaba tanto la concentración de funciones financiero-comerciales, como de producción. Existían dos direcciones generales adjuntas, dependiendo de una de ellas las finanzas, el marketing, el control y la planificación; y de la otra la ingeniería de productos y procesos, compras, control de calidad, mantenimiento y la producción. Las dos trabajaban para el consejero delegado.

La alta gestión se estructuraba en cinco niveles jerárquicos: presidente, consejero delegado, directores generales adjuntos, directores, jefe de división o departamento. La producción, a su vez, estaba compuesta por cuatro niveles: el jefe de equipo, equipos compuestos normalmente por 8 ó 10 trabajadores, el encargado, con varios equipos a su cargo, el contramaestre, del que dependían varios encargados, y el jefe de taller o de producción que dirigía a varios contramaestres. Tanto los departamentos como las divisiones están integrados por secciones.

---

[140] Le interesaba la empresa y el empresario en su papel de *innovadores*, adoptando para ello una definición amplia de innovación, que comprende la aparición de nuevos productos, de nuevos procesos, de nuevos mercados y métodos de comercialización, los cambios en la legislación, y los cambios en la organización empresarial. COLL MARTÍN, S. (1997), pág. 10.

[141] Esta oficina era equivalente al Departamento de Desarrollo del Producto.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Cuando los japoneses empiezan a hacer efectivo el control de la sociedad, cambian la estructura de la alta gestión, pero no el resto de la estructura, que se mantuvo prácticamente igual. Del director general pasaron a depender las finanzas, el marketing, el control de la planificación; del director industrial la ingeniería de productos y procesos, compras, control de calidad, mantenimiento y la producción. Junto a estas dos direcciones centrales, se contaba también con un «Comité General» con tres responsables: para la planificación de productos, de la venta y de la producción. Los tres trabajaban directamente para el presidente. Los responsables directivos eran principalmente japoneses, mientras que en los departamentos y divisiones los responsables seguían siendo mayoritariamente españoles.

La organización de la producción se caracterizó por la subordinación a una dirección única de todas las funciones relevantes. El Departamento de Ingeniería se dedicaba al diseño y modificación de los productos. Con el cese de la producción de los modelos Santana y la introducción de los modelos Suzuki, la demanda de ingeniería de productos comenzó a disminuir considerablemente. La tarea más importante del departamento, en este período, ha sido la adaptación del diseño de piezas a las condiciones de producción de los fabricantes de componentes españoles.

El Departamento de Ingeniería de Procesos ocupaba a técnicos y trabajadores indirectos. Los técnicos eran los responsables de la racionalización técnica y organizativa de la producción, la programación de robots y máquinas, la determinación y la negociación de tiempos, la planificación del trabajo y de la producción. Los trabajadores indirectos se dedicaban[142] a la fabricación de utillaje que era usado en todas las divisiones de producción. En esta etapa parte de la ingeniería de procesos se llevaba en Japón.

De la Dirección General dependían, además de la ingeniería de productos y procesos, las compras, y el control de calidad y mantenimiento en departamentos interdependientes. La División Central de Mantenimiento, se encargaba de las grandes reparaciones y tareas generales. Las divisiones de producción disponían, cada una de ellas, de un mantenimiento descentralizado y propio en cada nave. El Departamento de Control de Calidad se ha venido ocupando de tareas centrales de la estandarización, normalización y control. El control se extiende, entre otras, a las piezas compradas. Los controladores de calidad de la producción no dependían del departamento central, sino directamente de la división de producción respectiva.

---

142 Los obreros indirectos son responsables de la administración y ajuste de herramientas, mantenimiento, control de calidad, transporte y limpieza.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La producción esta organizada en 4 divisiones. En la División de Mecanizado de Linares se fabrican y montan cárteres y piezas para las cajas de cambios y motores. En la División de Montaje de Land Rover se montan los modelos Santana. En la División de Montaje de Suzuki se ensamblan los modelos japoneses. La División de Mecanizado de Manzanares es, en términos organizativos, independiente. Allí se fabrican bloques de motor y otras piezas para la caja de cambio y el motor.

4.3. Tecnología, organización del trabajo y la producción

4.3.1. *La organización tradicional*

Pudiera parecer que al ser Santana una creación del Plan Jaén y el estar situada en una provincia fundamentalmente agrícola, no contaría con los medios organizativos y técnicos necesarios para poder competir en el mercado de la maquinaria agrícola y de los vehículos todo-terreno. Muy pocas personas pensaban que la fábrica estaría funcionando en el umbral del tercer milenio.

Los comienzos fueron bastante titubeantes y esto, hasta cierto punto, es lógico en una empresa que nace de la nada[143]. El proceso de fabricación de las primeras cosechadoras y arados fue bastante artesanal y la división del trabajo rudimentaria, aunque no del todo inexistente[144]. En 1957 se instaló la primera cadena de montaje para fabricar 150 unidades de la cosechadora Aktiv. Al año siguiente, hubo que mejorar notablemente la instalación de la cadena para subsanar todas las deficiencias detectadas en la campaña anterior[145]. Esta nueva cadena estaba diseñada para producir 10 cosechadoras diarias (en el *Cuadro III.1* podemos ver como estaba estructurada esta primera cadena). Con el comienzo de la fabricación del Land Rover, la

---

143 En la actualidad cuando una multinacional decide instalar una nueva planta, el modelo ha sido proyectado y optimizado por los técnicos de la multinacional y no se deja nada al azar, conociendo de antemano tanto el nivel de producción, como las necesidades de personal, financieras, etc.

144 Si consideramos la fabricación en cadena como la sucesión sin pausa de todos los procesos de fabricación, no podemos considerar que la fabricación de las cosechadoras se realizara en cadena, por una razón importante, la inexistencia de un sistema de transporte automático que garantizara el suministro de material a los puestos de trabajo en tiempos medidos de antemano. La idea de la fabricación en cadena nació en los EE. UU. en el año 1900, ante la enorme demanda de vagones de carga para ferrocarriles. Más tarde copió dicho sistema Henry Ford, con el fin de alcanzar la producción de grandes cantidades de sus coches para abaratar sus precios. Santana, *Periódico «Más Allá»* (1962), núm. 23. pág. 15.

145 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 10, pág. 14.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

empresa se ve obligada a mejorar notablemente las instalaciones y los métodos de trabajo, quizá debido a las exigencias de la empresa Rover, que no estaba dispuesta a ceder su tecnología a una empresa que empañara el prestigio que tenían sus vehículos en el mercado mundial[146].

En estos primeros años existía un bajo nivel de integración vertical hacia atrás[147] (casi la totalidad de los componentes la enviaba las casas matrices), en cambio existía una integración vertical hacia adelante muy acentuada, sobre todo en lo referente a las cosechadoras, debido a que la misma empresa realizaba la distribución y asistencia técnica de sus productos. A medida que nacionalizaban los componentes, la empresa comenzó a fabricar en sus talleres una gran parte de estas piezas (integración vertical hacia atrás), lo que permitía una importante reducción de los costes de transacción.

CUADRO III.1

Estructura de la cadena de montaje de la cosechadora «AKTIV»

Puesto	Elementos que se incorporan
1.º	Chasis, colector, ventilador, aparato de criba y sacudidor y laterales izquierdos.
2.º	Caja de transmisión, transmisión intermedia y laterales.
3.º	Tambor y parrilla de desgranado, cilindro expulsor de paja, cilindros de alimentación y culata de salida de paja.
4.º	Cubiertas superiores.
5.º	Sinfín de retorno con sus cubiertas y poleas de cilindros.
6.º	Rampa de corte.
7.º	Elevador de grano y granza, bocas de ensacar, sinfín de recogida y cadena de los elevadores.
8.º	Plataforma de ensacar, correas y rombo de tiro.
9.º	Bridas, toma de fuerza, palancas de accionamiento y defensas.
10.º	Pruebas.

FUENTE: SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 10, págs. 14-16.

[146] La influencia de la casa Rover fue decisiva para la organización del proceso productivo que se iba a adoptar a partir de entonces, así como fundamental para permitir el aumento de la producción.

[147] Hemos tomado la fase de montaje de los productos como punto de partida, para determinar el sentido de la integración (hacia adelante o hacia atrás). Es decir, consideraremos las operaciones previas a la fase de montaje como integración hacia atrás, y las posteriores como integración vertical hacia adelante. Además hemos de tener en cuenta que la asunción por parte de la empresa de nuevas operaciones acarrea consecuentemente la integración de actividades I+D.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La estructura técnica y organizativa de la fabricación comenzó siendo una estructura tradicional, pero con el comienzo de la fabricación del Land Rover se puso en práctica una nueva concepción del proceso productivo, caracterizada por los tres aspectos siguientes:

a) Desde el punto de vista de la producción, al estar el producto estandarizado, se dotó a la fabrica de las herramientas y máquinas especiales necesarias, cuya incorporación era uno de los elementos más importantes y costosos del sistema de producción. Las secciones de fabricación disponían de maquinas universales: tornos paralelos, semiautomáticos[148], copiadores, revolver y revolver-automáticos[149], talladoras de engranajes[150], fresadoras[151], brochadoras, taladros sencillos y múltiples, mandrinadoras[152], rectificadoras[153], afeitadoras, sierras automáticas, prensas, cizallas, plegadoras, lijadoras etc. En el taller de tratamientos térmicos se disponía de hornos de cincado, cadmiado, galvanizado etc. En el taller de soldadura se utilizaba la soldadura por arco (eléctrica) y de oxiacetileno. Con el transcurso del tiempo se fue sustituyendo la soldadura tradicional por soldadura por puntos y ésta, a su vez, por robots soldadores. Lo mismo ocurrió con la pintura, donde se fueron sustituyendo los pintores por maquinas automatizadas. La manutención se fue perfeccionando, y las carretillas tradicionales dieron paso a circuitos de transporte lo que permitía que el flujo de producción no se interrumpiera.

Otro de los avances importantes fue la instalación de la cadena de montaje del Land Rover[154]. Para la puesta en marcha de la cadena hubo que resolver el problema del equilibrado de la misma, es decir, hubo que di-

---

148 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 9, pág. 7.

149 Esta máquina era especialmente adecuada para el torneado de piezas fundidas y estampadas. Todos sus movimientos eran automáticos, desde que se sujetaba la pieza hasta que la soltaba, no intervenía el operario nada más que para colocar la pieza y retirarla. SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 7, pág. 7.

150 Se utilizaban para tallar los satélites y planetarios de los diferenciales de las cajas de cambio de «Land Rover» y de «Citroën». SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 15, pág. 11.

151 Destinada principalmente al mecanizado en serie de piezas, tales como bloques, culatas, etc. SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 16, pág. 13.

152 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1957), núm. 5, pág. 5.

153 Proyectadas especialmente para el rectificado de cigüeñales. SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 14, pág. 7.

154 Con la instalación de la cadena, se obtiene entre otras las siguientes ventajas: aumento del rendimiento, simplificación de la organización y la planificación; supresión de tiempos de espera entre puestos de trabajo; más puestos para obreros no especializados; reducción del almacenamiento de elementos y conjuntos incorporables y abaratamiento del coste del montaje. SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1962), núm. 23. pág. 15.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

vidir el montaje del vehículo en una serie de operaciones cortas y pequeñas, gracias a las cuales el automóvil podía ser montado mientras se movía sin cesar el chasis. Los montadores recibían una parte del coche ya montada del puesto inmediatamente anterior[155]. Bajo ninguna circunstancia estaba previsto que esta se detuviera salvo por avería. Si por alguna circunstancia no se podía montar algún componente, la cadena seguía avanzando y se completaba el vehículo fuera de la misma. De forma paralela a la cadena principal, estaba situada la cadena auxiliar donde se montaban grandes conjuntos, tales como la caja de carga, la cabina, etc. El motor y la caja de cambio venían ya terminados de un taller dedicado a la fabricación de los mismos, donde existía una cadena de montaje y el banco de pruebas para los motores[156]. Debe señalarse que todos estos cambios no afectaron prácticamente a los talleres dedicados a la fabricación y montaje de la maquinaria agrícola.

b) Desde el punto de vista de la organización de la producción, se creó el taller de utillaje. Sus funciones eran diseñar y fabricar los útiles especiales necesarios para la producción. Asimismo, para racionalizar y simplificar los trabajos, estableció una oficina de métodos en cada una de las divisiones de producción. Estas oficinas introdujeron los cuadernos-máquina para una mejor utilización de la maquinaria y racionalización de los puestos de trabajo. Aunque la estandarización del producto hizo necesaria la creación de estas oficinas, existía un segundo objetivo, consistente en la creación de unos equipos de técnicos (encargados de las tareas de mejora del proceso productivo), que actuaban alejados de los trabajadores directamente encargados de la producción. En definitiva, permitía a los directivos de la empresa adquirir un control mucho mayor de las diferentes operaciones que conformaban el proceso productivo.

De forma paralela a estos cambios se fueron introduciendo y mejorando los sistemas de tiempos y los incentivos de los trabajadores. Para este fin se creó la Oficina Central de Tiempos, responsable del establecimiento de los tiempos elementales de fabricación y montaje[157], más adelante

---

155 Esta cadena consistía en una especie de cinta transportadora, pero más robusta lógicamente y, al contrario de otras al uso, no arrastraba el automóvil colgado sino que reposaba sobre la parte superior de la cadena.

156 La cadena de motores se instaló en 1959, estaba formada por un camino de rodadura de 30 metros de longitud (formada por ocho puestos de trabajo), por encima de la cual había instalado un monocarril para facilitar la entrada de los motores montados en la sala de ensayos y de ésta a la zona acotada para acopio de los motores totalmente acabados. SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1961), núm. 20, pág. 15.

157 En el capítulo II del primer convenio colectivo firmado en Santana en 1963 quedó plasmado el sistema de medición del rendimiento. Para la medición por cronometraje se tomó como

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

y con motivo de la firma del segundo convenio colectivo (1965), se replanteó nuevamente todo el sistema de tiempos dando lugar, en algunos casos, a que un trabajador atendiera a más de una máquina, al introducir las variables de tiempos, T_1, T_2 y T_m (en el capítulo X dedicado a la política salarial podemos ver el significado de estas variables).

Estas decisiones aumentaban aún más el control sobre los trabajadores, máxime cuando los tiempos de fabricación y montaje eran revisados utilizando cualquier pretexto (cambio del método de trabajo, cambio de la máquina, etc.), lo que daba lugar a que los trabajadores estuvieran más sujetos al puesto de trabajo[158], creándose un ambiente de desconfianza por ambas partes que influyó de forma decisiva en la huelga salvaje de 1977.

c) El tema de la calidad ha sido uno de los más cuidados, y esto en cierta medida es lógico, ya que es en este asunto donde una firma se juega su prestigio. El Departamento de Control de Calidad[159] es el encargado de:

- comprobar el grado de definición de tolerancias,
- proyectar los procesos de inspección y utillaje,
- la inspección de la calidad de los suministros que provienen del exterior, según las pautas de inspección,
- la calidad de los materiales y de los tratamientos térmicos,
- la valoración de la calidad de los productos terminados.

4.3.2. *La organización japonesa*

Durante el período 1982-1984 Santana estuvo adaptando sus instalaciones a los nuevos productos. Esta fue una etapa de transición, en la que los japoneses sólo intervinieron en cuestiones técnicas, dejando hacer a la dirección de Santana. Pero cuando en 1985 los modelos japoneses empiezan a producirse en Santana, comienza la penetración lenta pero inexorable de

---

unidad de medida de tiempo el minuto sexagesimal con división centesimal. Más tarde se tomó como unidad de medida de tiempo la hora con división en diezmilésimas.

158 Los trabajadores presionados por esta situación se defendían trabajando a un ritmo y forma distinta, dependiendo de la presencia o no del cronometrador. Esta actitud daba lugar a que la toma del tiempo no fuera correcta, si el cronometrador no conocía muy bien el puesto de trabajo, como ocurría en la mayoría de las ocasiones. Para evitar estos problemas la empresa mejoró la formación de sus cronometradores, impartiéndoles cursos de métodos y de simplificación y racionalización del trabajo.

159 El Departamento de Control de Calidad de Santana forma parte de las siguientes organizaciones: American Society for Quality Control, European Organization for Quality Control, Asociación Española para el Control de Calidad.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

la multinacional. La consecución del control absoluto se vio propiciado por la venta realizada por Land Rover Overseas de un paquete de acciones de Santana[160] (ver capítulo IV).

Con la introducción de la tecnología japonesa se produce una auténtica revolución en la organización de la empresa. El modelo de organización existente en Santana no era el adecuado para una empresa moderna y tampoco encajaba con la filosofía de los japoneses, comenzando éstos una auténtica transformación de las estructuras. La cadena de dimisiones unas forzadas por la situación y otras exigidas por los nuevos dirigentes, comenzaron en septiembre de 1990, con el abandono de los consejeros británicos William E. Metcalfe, Brian G. Purves y Alan K. Simpsom, continuó con la del presidente del Consejo Alfredo Giménes Cassina en enero de 1991[161]. Con esta renuncia Santana perdió a uno de sus fundadores más emblemáticos, debido al protagonismo desempeñado en la vida social de la empresa, como consejero, como consejero delegado y como presidente, le siguió los pasos uno de los directores generales adjuntos, Serafín San Juan Rubio que había desempeñado puestos de especial relevancia y era un importante colaborador del presidente dimitido. El Consejo nombró presidente, a Manuel Salvadores Serrano, pero los japoneses no estaban dispuestos a perder el tiempo y en diciembre de 1991 forzaron la dimisión del nuevo presidente y nombraron al japonés Takuya Watanabe[162].

Una vez que los directivos de Suzuki controlaron el Consejo de Administración, comenzaron los relevos[163] en otros niveles de la estructura de la empresa. De esta manera la multinacional consigue el control absoluto de la firma y conoce perfectamente la situación por la que atraviesa la misma (la mala situación económica y el sobredimensionamiento de la plantilla). Pero a pesar de todo ello va a tratar de introducir las reformas necesarias para hacer la empresa más productiva.

---

160 Esta decisión por parte de la empresa británica supuso la finalización de una participación accionarial que tuvo una larga duración y que llegó a suponer, durante años, porcentajes superiores al 40%. SANTANA, *Información Anual* (1990), pág. 10.

161 Después de su dimisión Alfredo Giménez Cassina fue nombrado presidente de honor acompañando en esta distinción a Antonio Sáez de Montagut, con lo cual la empresa disponía de dos presidentes honoríficos. SANTANA, *Información Anual* (1991), pág. 30.

162 *Ibidem.*

163 Con objeto de controlar a los mandos españoles (los japoneses desconfiaban de su capacidad), la dirección japonesa estableció jefaturas de departamento y división paralelas. Es decir, cada departamento y división disponían de un jefe japonés y otro español, este último dependiente del jefe nipón. SANTANA, *Memoria Social* (1990), pág. 3.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

El cambio aunque paulatino transformó de forma sensible la organización de Santana. Desde un primer momento los nuevos dirigentes se preocuparon de trasladar parte de su tecnología y de su forma de producir a Santana. Este fue un período enriquecedor para la empresa, parecía que la entidad comenzaba a vivir una segunda juventud. Se cambiaron costumbres y formas de entender la producción. Los mandos fueron desalojados de sus despachos y estos posteriormente fueron desmantelados para conseguir un mejor aprovechamiento del espacio físico. Esta medida consiguió un segundo objetivo, como fue la de acercar los jefes a los subordinados, con lo que se consiguió un control más directo sobre estos últimos. En los talleres se establecieron zonas de descanso para los trabajadores, se prohibió el consumo de alcohol. La limpieza fue inculcada a todos los componentes de la plantilla como norma básica a cumplir. Disminuyó de forma notable el número de trabajadores que andaban deambulando de acá para allá sin realizar su trabajo. Las tertulias fueron desterradas y era prácticamente imposible ver a un trabajador ocioso. El ambiente de trabajo sufrió un cambio radical y se respiraba seriedad y responsabilidad.

La intención de Suzuki era la introducción paulatina del nuevo modelo que ya se venía utilizando en las grandes empresas de montaje de vehículos, denominado «producción ajustada» o «producción flexible», también conocido como «toyotismo», por haber sido desarrollado inicialmente por la empresa japonesa Toyota y, a partir de finales de la década de los años setenta, ha supuesto la introducción de cambios de considerable envergadura con el objetivo fundamental de alcanzar fuertes y rápidas mejoras en la productividad –con la consiguiente repercusión sobre los costes unitarios– y de mejorar sustancialmente la capacidad de adaptación de la empresa ante las modificaciones de la demanda[164].

Como puede apreciarse, estos aspectos comportaban una modificación sustancial en la organización de la producción en Santana sobre todo en lo referente a los factores internos de la empresa, pero también tenían implicaciones importantes en sus relaciones con los proveedores[165], como tendremos ocasión de comprobar al analizar la estrategia de aprovisionamiento y más concretamente la industria auxiliar (ver capítulo VI).

Para la puesta en marcha de estas modificaciones se empezó por instalar una nueva cadena para el montaje de los modelos Suzuki[166]. En

---

164 COSTA, M.T. & SÁEZ, J. (1997), pág. 240.

165 *Ibidem*, pág. 241.

166 Esta cadena se dotó con los elementos más modernos existentes en el mercado, dejando en evidencia a la obsoleta cadena de montaje de los modelos Santana.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

el mes de julio de 1992 se culminó el montaje y puesta en servicio de una planta de fundición de aluminio inyectado, que los japoneses habían dejado de utilizar, pero que todavía estaba en condiciones de dar un buen rendimiento[167]. Asimismo, se incorporó un nuevo taller de pintura dotado de las más modernas técnicas de pintado existentes en el mundo. En los talleres de fabricación comenzaron a utilizarse máquinas de control numérico, centros de mecanizado, y células flexibles de producción robotizadas. Para el tratamiento de cárteres se instalaron tres sistemas de fabricación flexibles. El proceso de soldadura y la línea para la obtención del modelo Vitara de 5 puertas se realiza en su totalidad mediante robots.

En cuanto a la organización del trabajo, la nueva dirección planteó una serie de medidas para aumentar la competitividad, tales como el trasvase de trabajadores de un centro de trabajo a otro, corrección de los desequilibrios entre la MOD, MOI, haberes y la modificación de los métodos de trabajo. Para poner en práctica esta última medida, en el año 1992 la empresa tomó la decisión, de forma unilateral, de filmar en vídeo todas las fases del proceso productivo para someterlas a estudio, lo que motivó un paro de tres horas de los trabajadores del taller de motores por estar en desacuerdo con estas filmaciones si antes no se habían negociado con sus representantes. Ante esta situación la dirección esgrimió el argumento de que este tema sólo era de su competencia, y que no entendía que debiera ser discutido, pero el comité insistió en su intención de llegar a un acuerdo y además impuso sus condiciones. Estas consistían en la formación de una comisión paritaria que controlara el desarrollo de las filmaciones, y que se aplicaran, únicamente, en los puestos de nueva creación, en las nuevas piezas y las nuevas instalaciones; todo ello basado en un reglamento de procedimiento y supeditado a unos acuerdos globales en el tema de productividad y en el desarrollo del plan industrial que estaba en marcha. Finalmente, en el laudo de 1993 se incluyó la aplicación del vídeo para todos los procesos nuevos y para aquellos procesos en vigor que fueran susceptibles de notoria mejoría[168].

4.3.3. *Comparación entre la productividad de Santana y Suzuki*

La forma de comprobar el grado de asimilación de la tecnología Suzuki, así como estimar la mejora de productividad que se alcanzó,

---

[167] El día 24 de julio de 1992 se inauguró la fundición. Empezó a funcionar con tres turnos de 20 personas, su coste fue de 500 millones de pesetas.

[168] No entendemos los impedimentos puestos por los trabajadores y sus representantes a una revisión y mejora de los métodos y tiempos. Difícilmente se puede mejorar la productividad sin una revisión continua de los elementos citados anteriormente. La misma OIT recomienda este tipo de filmaciones por representar más ventajas sobre la observación directa.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

es la de realizar una comparación entre la forma de producir entre ambas empresas.

Hemos elegido el año 1993 por varias razones: por un lado, habían transcurrido ocho años desde la fabricación del primer modelo Suzuki; por otro lado por ser el último año de control japonés en Santana.

Para conseguir los objetivos expuestos anteriormente hemos comparado la situación productiva en la planta de Linares con la planta de Iwata, perteneciente a Suzuki, en la que se fabrican los modelos Samurai y Vitara (3P y 5P).

En general, para cualquier proceso, se define el tiempo estándar de trabajo a partir de la definición del proceso estándar y la velocidad de trabajo estándar[169]. Los procesos a realizar, en función de las instalaciones, procedimientos, herramientas, etc. definen dicho tiempo de trabajo estándar. Esta estimación se realiza en ambas plantas. La diferencia estriba en que en Iwata existe un proceso continuo de mejora (Kaizen) más desarrollado que en Santana para aumentar los rendimientos y la calidad. Los trabajadores, los responsables de los departamentos y los jefes de grupo realizan sugerencias para modificar el proceso de producción, utilizar herramientas especiales, modificar la disposición del utillaje, variar el flujo de componentes de la cadena o cualquier otro cambio que permita aumentar la productividad y facilitar el trabajo. Este proceso de mejora continua permite reducir los tiempos de trabajo inicialmente determinados. En los procesos que se repiten, Suzuki fija una reducción anual de tiempos del 10%, como objetivo de incremento de la productividad[170].

En Santana se dedican pocos medios a la actividad de mejora, y además entre sus trabajadores no existe esa actitud de colaboración y dedicación que prima entre los trabajadores de Suzuki. Aunque el Kaizen pudiera parecer que es igual que el antiguo «buzón de iniciativas» existente en Santana hasta la llegada de los japoneses, en realidad no lo es, el Kaizen no representa solamente el premio en metálico que puede recibir un trabajador por su idea, sino el sentimiento del trabajador japonés de que la empresa es

---

169 En cuanto a la velocidad de trabajo estándar, las teorías sobre ella fueron desarrolladas por Tyler y Gilbreth, entre otros, en la primera mitad del siglo, y comenzaron a utilizarse en la industria de los Estados Unidos de Norteamérica en 1935.

En 1950 se introdujeron estos métodos en Japón, donde se han desarrollado considerablemente.

Estos métodos analizan la velocidad de trabajo de acuerdo con el método MTM (Método de Tiempos Medidos) y definen un factor de trabajo WF (Work Factor) que indica el nivel de actividad del trabajador. SANTANA, *Plan de Viabilidad 1994-95* (1994), págs. 11-12.

170 *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

algo suyo, y por tanto, debe entregarse en cuerpo y alma para que esta consiga sus fines. En Santana hasta hace poco tiempo, una vez que elaboraban los métodos y los procesos de fabricación no se realizaban cambios, hasta que el diseño del vehículo o del componente se modificaba. También pudimos comprobar que hasta fechas recientes no se controlaba la productividad sino la cantidad de trabajo realizada diariamente. En general, prácticamente no se han realizado estudios conducentes a conseguir un aumento de la productividad.

En Iwata se definen seis niveles de actividad, en una escala de 0 a 160. En el nivel más alto (160) corresponde a una velocidad que no puede ser mantenida de forma continuada. Las velocidades se calculan de acuerdo con la base teórica equivalente al nivel 100, que corresponde a la actividad de los trabajadores en una situación de pago proporcional a la velocidad de trabajo. En Santana, la velocidad de trabajo corresponde al nivel 60, correspondiente a la velocidad de trabajo voluntaria de los operarios (sin exigencias de productividad fijadas)[171]. Por tanto, existen importantes diferencias en la productividad (además de las debidas al nivel de automatización) que se deben a dos razones:

- La velocidad de trabajo de Iwata es muy superior a la de Santana.
- En Iwata, los procesos se modifican constantemente para incrementar la productividad, siguiendo las sugerencias de los trabajadores.

La diferencia de productividad entre ambas partes, por tanto, se incrementa con el tiempo. Para comparar los tiempos de trabajo en plantas de Santana e Iwata hemos utilizado la sección de montaje del vehículo, donde se instala el motor y la caja de cambios, la dirección, las suspensiones y ruedas y el resto de componentes[172].

En la planta de Iwata, parte del montaje es realizado por los proveedores, que ensamblan parte de los subconjuntos y los entregan a la cadena. Se ha sumado también el tiempo correspondiente a estos empleados, puesto que en Santana su trabajo es realizado por sus trabajadores.

A continuación presentamos los *Cuadros III.2, III.3 y III.4* donde figuran los datos principales para la comparación de los tiempos en

---

171 *Ibidem*, pág. 12.

172 Se trata de un proceso poco automatizado en ambas fábricas y en que los procedimientos son similares. *Ibidem*, pág. 13.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

la fase de montaje y el objetivo de tiempo de montaje para Santana en el futuro referidos a octubre de 1993.

De los datos que presentamos en los cuadros hay que señalar lo siguiente[173]:

– El tiempo de montaje presentado como actual corresponde a tiempos medidos en octubre de 1993. Estos datos incluyen el incremento de productividad del 14% acordado en el laudo del 93.

– El objetivo de tiempo de montaje para la planta de Santana exigía un incremento de productividad del 38,6%.

– Con este incremento de la productividad, el tiempo de montaje, en minutos, pasaba de 651,5 a 470,1 (Samurai), de 663,8 a 478,9 (Vitara 3P) y de 735 a 530,3 (Vitara 5P).

– A pesar de la importante reducción en los tiempos de montaje, estos todavía eran muy superiores a los de Iwata. La relación tiempo Santana/tiempo en Iwata, sería de 1,66 para el modelo Samurai y de 1,1 para ambos Vitara. La diferencia más importante se daba en el Samurai, debido a que este modelo que ha sido producido en Iwata durante muchos años y el proceso de mejora continua (Kaizen) ha conseguido importantes reducciones en los tiempos.

Por tanto, el incremento de productividad que debía de ser alcanzado, aunque pareciera elevado (38,6%), era realista, puesto que el objetivo de tiempo de montaje era considerablemente inferior al tiempo de montaje real en Iwata, en un proceso prácticamente sin automatización y en el que los procedimientos de trabajo son similares en las dos plantas.

CUADRO III.2

Unidades producidas y tiempos en minutos por vehículo en Iwata

Planta: Iwata		Minutos por vehículo		Total minutos
Modelo	Unidades	Trabajadores	Proveedores	
Samurai	47.834	228,68	54,78	283,46
Vitara 3P	22.837	350,05	84,54	434,59
Vitara 5P	56.375	388,44	92,96	481,40
TOTAL	127.046			

FUENTE: SANTANA, *Plan de Viabilidad 1994-95* (1994), pág. 14.

173 *Ibidem*, págs. 14-15.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO III.3

Unidades producidas y tiempos en minutos por vehículo en Santana

Planta: Santana		Minutos por vehículo		% incremento de productividad
Modelo	Unidades producidas	Actual	Objetivo de montaje	
Samurai	12.640	651,50	470,06	38,60
Vitara 3P	17.416	663,84	478,96	38,60
Vitara 5P	421	735,00	530,30	38,60
TOTAL	30.477			

FUENTE: SANTANA, *Plan de Viabilidad 1994-95* (1994), pág. 14.

CUADRO III.4

Comparación de tiempos (Santana/Iwata)

Modelo	Actual	Futura
Samurai	229,84%	165,83%
Vitara 3P	152,75%	110,21%
Vitara 5P	152,68%	110,16%

FUENTE: SANTANA, *Plan de Viabilidad 1994-95* (1994), pág. 14.

5. ALGUNAS CONCLUSIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE SANTANA

En la actualidad hemos podido observar la mezcla existente de estructuras tradicionales (fabricación del Land Rover) y modernas (fabricación de los vehículos Suzuki). En un recorrido por la fábrica puede apreciarse como las inversiones realizadas en Santana en los últimos años han sido considerables[174]. En efecto, el compromiso de Suzuki en Santana no parecía plantearse sólo a corto y medio plazo. Si se suman la participación de capital (ver capítulo IV), las inversiones en el período considerado (ver *Gráfico III.1*[175]) fueron muy elevadas[176]. Estas no alcanzaban a las grandes inversiones

[174] La participación en Santana de la multinacional Suzuki y, consecuentemente, su integración en las estrategias globales de este grupo, han sido determinantes para que Santana mejorara notablemente parte de sus instalaciones.

[175] En el gráfico hemos incluido los años (1980-1982) con objeto de tener una referencia sobre los niveles de inversión antes de la llegada de los japoneses.

[176] Las inversiones realizadas por los japoneses alcanzaron los 27.000 millones de pesetas. SANTANA, *Memoria* (1983-1989) e *Información Anual* (1990-1993).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

que se estaban realizando en la industria del automóvil, pero representaban tamaños medianos y señalaban una perspectiva de futuro clara y a largo plazo para Santana. Al 31 de diciembre de 1993, las inversiones realizadas y previstas en el laudo del 93 para Santana, sobrepasaban con mucho los 25.000 millones de pesetas estimados para la sucursal húngara de Suzuki[177].

Por otra parte, el equipo técnico, incluso si se tiene en cuenta el tamaño de las series, se encuentra todavía en un nivel inferior de mecanización y automatización en relación al de otras fábricas europeas. Esta situación se hace patente, por ejemplo, en la unidad de mecanizado, ya que gran parte de su maquinaria e instalaciones se compone de agregados viejos. También en la nave de prensado, soldadura y en el montaje, se registran retrasos considerables.

La organización del trabajo muestra en sus dos dimensiones el carácter típico del desarrollo industrial español. Por una parte, la fabricación y el montaje presentan características artesanas y son realizadas por trabajadores cualificados. De este modo, los operarios de maquinaria son los encargados de ajustar sus propias máquinas, además de ocuparse de la optimización de programas, y de las tareas de control de calidad y mantenimiento. La cantidad de distintas operaciones por trabajador, tanto en el montaje de motores y cárteres como en el montaje final, son considerables. Por otra parte, también se observan características burocráticas. En general, los trabajadores están fuertemente sujetos a su puesto de trabajo individual.

Las transformaciones registradas en Santana durante los últimos años son resultado tanto de las nuevas tendencias que se aprecian a escala mundial en el sector automovilístico, como de su adquisición por la multinacional Suzuki y, consecuentemente, su integración en las estrategias globales de este grupo.

Aunque estos cambios han sido muy importantes por haber afectado a toda la estructura de Santana, no ha existido ningún problema para adaptarse a la tecnología implantada por Suzuki, todos los contratiempos que han ido surgiendo se han resuelto sin grandes complicaciones, y cuando no ha sido posible solventarlos con los medios disponibles en Linares los técnicos de Santana han viajado a Japón para conocer las posibles soluciones.

En cuanto a la productividad, hemos podido comprobar que es más baja en Linares que en Iwata. Pero en ningún caso esto es achacable a los trabajadores, sino a la organización anticuada que existía en Santana hasta la llegada de los japoneses. El método Kaizen es bueno, pero para po-

177 ESECA (1993), *Linares, nueva ciudad industrial: Plan Económico de Futuro*, pág. 148.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

nerlo en práctica y que además funcione correctamente es necesario tiempo para que los trabajadores lo asimilen.

La mentalidad japonesa se impuso sin grandes traumas y de forma racional en toda la estructura de la empresa. Los trabajadores asimilaron rápidamente los métodos de trabajo, y salvando la famosa polémica de las filmaciones en vídeo, no hubo problemas que reseñar. Todos estos cambios resultaron buenos para Santana, donde los métodos utilizados por la empresa estaban resultando anticuados, y lo que era aún peor, el trato durante tantos años entre jefes y subordinados había dado lugar a actitudes de adocenamiento y de apatía.

Aunque la salida de los japoneses de Santana ha impedido que los proyectos de modernización se llevaran a cabo en su totalidad, no es menos cierto que la estructura organizativa de la empresa (sobre todo en la fabricación de los Suzuki) se ha acercado al modelo de producción ajustada. En efecto, si analizamos la actual estructura, en ella podemos reconocer algunas características básicas del citado modelo: la existencia de círculos de calidad (equipos de trabajo pequeños implicados en los resultados de los procesos)[178], el creciente interés por la mejora en la formación en todos los niveles de la empresa (impartición de cursos de cultura general), un elevado nivel de descentralización en las decisiones de producción, la política de potenciación de las capacidades y polivalencia de los trabajadores (convocatorias para la realización de cursos de reciclaje), una mayor sensibilidad a los cambios en la demanda (la organización responde con rapidez a las necesidades del mercado), el elevado interés acerca de los problemas de la calidad (creación del clima adecuado para llegar a «cero defectos»). No obstante lo anterior, creemos que el sistema en su conjunto adolece de un grave defecto, y es que no se ha conseguido la optimización adecuada para conseguir la integración de I+D, en las fases de diseño, ingeniería y fabricación. Quizá debido a que Santana no tiene una participación directa en el desarrollo de algunas de ellas (las fases de ingeniería y diseño se realizan en Japón) y por lo tanto está supeditada a la política de la multinacional japonesa.

Finalmente diremos que los japoneses no han sido tan ingenuos como para tratar de cambiar la cultura de trabajo de la comarca de Linares. Ellos eran conscientes que encontrarían cierta resistencia a la introducción

---

178 Difundidos desde los años sesenta por el profesor de la Universidad Científica de Tokio, Kaoro Ishikawa, ha hecho posible llegar al control integrado de la calidad en toda la empresa japonesa. Su utilización permitió al pueblo japonés vencer la crisis del petróleo, gracias a su «desafío por la calidad», frente al «desafío de la productividad» norteamericano de los años setenta. SANTANA, *Memoria social* (1985), págs. 67-68.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de una nueva forma de entender la empresa y la producción. Sabían hasta dónde podían llegar, y también conocían de sobra que los trabajadores de Santana irían adaptándose a las nuevas formas de producción[179]. Si no, no hubieran venido. No se puede ser tan incauto como para pensar que Suzuki viene a Santana a realizar grandes inversiones sin un conocimiento profundo de los pros y los contras. Cuando los japoneses deciden irse, son otros los motivos los que les impulsan a tomar esta decisión. Pero esto pertenece al capítulo XIII (la crisis del 94).

179 «La transferencia de tecnología viene después de su evaluación y desde un punto de vista práctico es de la mayor importancia porque la eficacia de su explotación depende de cómo se realice». DORMIDO BENCOMO, S. & MORALES NAVARRO, J. & ABAD MÁRQUEZ, L.V. (1990), pág. 135.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO III.1

Evolución de las inversiones realizadas en Santana (período 1980-1993)

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria (1980-1989) e Informe anual (1990-1993).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo IV

POLÍTICA FINANCIERA

1. Introducción

El capital fundacional junto con la financiación interna o autofinanciación (las reservas, las amortizaciones, las previsiones[180] y las provisiones constituyen las cuatro partidas fundamentales en que se pueden agrupar los recursos financieros internos de la empresa) no es suficiente normalmente para satisfacer las necesidades financieras de las empresas, y éstas necesitan acudir al mercado financiero o de fondos prestados en demanda de diferentes tipos de recursos (esto es, para captar pasivos), de acuerdo con las exigencias de sus procesos productivos y distributivos. Es bastante variada la gama de fuentes de financiación o recursos financieros que las empresas pueden obtener en el mercado financiero: aumento del capital propio mediante la emisión de acciones o incremento del endeudamiento a través de la emisión de obligaciones, obtención de créditos a corto y largo plazo[181], etc. La apelación al mercado financiero por parte de las unidades económicas de producción no

[180] Con anterioridad a la entrada en vigor del actual PGC, las previsiones fueron también un elemento importante de financiación para Santana.

[181] Aunque estos préstamos o créditos se pueden clasificar atendiendo a diferentes puntos de vista, nosotros, para nuestro estudio, los hemos clasificado por su vencimiento, es decir, hablaremos de créditos a largo y corto plazo.

Hasta la entrada en vigor del PGC de 1973 (Decreto 530/1973, de 22 de febrero) existían dos tipos de vencimiento: corto plazo y largo plazo. El PGC de 1973 contemplaba tres tipos de vencimiento: corto plazo, medio plazo y largo plazo. Pero en el actual PGC (*Real Decreto* 1643/1990, de 20 de diciembre) quedaron nuevamente reducidos a dos tipos: largo plazo y corto plazo. Por tanto, como Santana a lo largo de su historia tuvo que adaptarse a los tres planes citados, nos hemos visto en la necesidad de unificar los vencimientos de medio plazo

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

obedece tan sólo a la escasez o insuficiencia de la financiación interna y la dotación de capital propio inicial, sino también a exigencias técnicas, al objeto de sincronizar los vencimientos de las fuentes de financiación con las duraciones de las inversiones de carácter temporal, evitando de este modo la existencia de recursos financieros ociosos que determinarían una disminución de la rentabilidad general de la empresa[182]. Y también como consecuencia del efecto palanca, ya que el uso del capital ajeno o endeudamiento en épocas de prosperidad económica, cuando su coste es inferior a la tasa de ganancia o rentabilidad económica de la empresa, hace incrementar más que proporcionalmente la rentabilidad del capital propio o rentabilidad de los accionistas[183]. Santana, como tendremos ocasión de comprobar, ha utilizado prácticamente todas las fuentes de financiación mencionadas anteriormente.

Para nuestro estudio dividiremos este capítulo en los siguientes apartados:

- Financiación externa:
  - Emisión de acciones:
  - Obligaciones.
  - Créditos bancarios.
  - Créditos comerciales.
- Financiación interna:
  - Amortizaciones, provisiones y previsiones.
  - Reservas y actualizaciones de balances.

2. Financiación externa

2.1. Emisión de acciones

Tanto la emisión de acciones como de obligaciones constituye la forma más importante que tienen las empresas para recabar recursos a largo plazo en el mercado financiero. Aunque somos conscientes de que la emisión de obligaciones convertibles va íntimamente ligada a la emisión de acciones, en el caso de que los obligacionistas hagan uso del derecho de conversión, hemos creído conveniente, en aras de una mayor claridad en la exposición, separar el análisis de las acciones del de las obligaciones.

---

con los de largo plazo para el período 1973-1990. No obstante, toda delimitación temporal será siempre relativa y, por tanto, discutible.

182 Suárez Suárez, A.S. (1991), pág. 335.

183 *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En este apartado vamos a analizar las distintas emisiones de acciones realizadas por Santana, y sus características, sirviéndonos del *Cuadro IV.1* y del *Gráfico IV.1*. En el citado cuadro[184] podemos ver con detalle el desarrollo de las distintas ampliaciones y disminuciones de capital, y en el gráfico podemos observar cómo ha evolucionado este último. Cuando se constituye Santana, los socios fundadores aportaron la cantidad de 3 millones de pesetas repartidos en 6.000 acciones de 500 pesetas cada una, este capital social se amplió a 12 millones. Ante las necesidades financieras, el 9 de enero de 1956, la Junta General Extraordinaria aprobó la ampliación del capital social hasta 52 millones de pesetas, y otro 50% más, o sea otros 26 millones, cuando estuvieran totalmente desembolsados los 40 millones de la emisión anterior. Esta ampliación se realizó en varios plazos a lo largo del año 1956[185]. Utilizando la autorización anterior, se pusieron en circulación 24 millones de pesetas, que se ofrecieron a los antiguos accionistas en primer lugar, en la proporción de dos acciones nuevas por una antigua a la par con gastos por cuenta de la empresa[186]. Hasta el año 1956 todas las ampliaciones de capital se desarrollaron en un círculo muy restringido, pero, en una Asamblea General Extraordinaria celebrada en este mismo año, algunos socios pidieron que se realizaran las gestiones para que las bolsas de Madrid y Barcelona admitieran los títulos a cotización oficial[187]. Como resultado de esta petición, en el año 1957 empezaron a cotizar las acciones de Santana en las citadas bolsas[188].

---

184 Hay que hacer notar que en el cuadro aparece la cantidad de acciones suscritas y su valor en pesetas nominales independientemente de cual fue el ejercicio de la emisión. Asimismo, hacemos notar que algunas de las emisiones se corresponden a la conversión de obligaciones o bonos.

185 En esta ampliación, y de acuerdo con los deseos expuestos en la Junta General Extraordinaria, en el acto constitucional de la sociedad, de permitir en sucesivas ampliaciones el aumento de la base de capital regional, con la intención de vincular más estrechamente a Santana con Linares y la provincia de Jaén, se dio entrada a parte del capital jiennense que lo había solicitado aprovechando los pocos derechos de suscripción renunciados por los accionistas y las acciones que con este fin cedieron los miembros del Consejo de Administración. Entre los nuevos accionistas figuraban el alcalde de Linares Leonardo Valenzuela y Valenzuela, y el hermano del fundador de la empresa José María Sáez de Montagut. SANTANA, *Memoria* (1955), págs. 4 y 12.

186 Ha ocurrido a veces que una interpretación estricta de estos derechos ha dado lugar a restricciones intolerables a la libertad de acción de la dirección, por lo que no es sorprendente que estos derechos sean interpretados de una forma limitada. BREALEY, R. & MYERS, S. (1988), pág. 342.

187 En la bolsa se hacían transacciones de forma extraoficial a cambios interesantes. SANTANA, *Memoria* (1956), pág. 4.

188 SANTANA, *Memoria* (1957), pág. 5.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Con objeto de poder financiar todo el plan previsto, en noviembre de 1957 se emitieron acciones por un valor de 26 millones de pesetas con una prima de emisión del 2%. Al mes siguiente, es decir, en el mes de diciembre se pusieron en circulación otros 78 millones de pesetas con una prima de emisión del 15%[189].

Como las necesidades financieras continuaban siendo evidentes, en el período comprendido entre el 15 de julio y el 15 de octubre de 1958, tuvo lugar una nueva ampliación de capital por un valor de 39 millones de pesetas, que fue cubierta con facilidad. Esta nueva ampliación llevaba incorporada una prima de emisión del 15%[190].

Posteriormente en el año 1959 se emitieron 117.000 acciones por un importe de 58,5 millones de pesetas, con una prima de emisión del 5% quedando sin suscribir 12.751 acciones que pasaron a la cartera de la sociedad[191]. Estas acciones fueron suscritas en el ejercicio siguiente por un miembro del Consejo de Administración.

Por *Resolución* de la Dirección General de Banca y Bolsa de 28 de julio de 1960, se aprobó la inclusión de las acciones de Santana en la lista de valores cuya adquisición, a partir del 1 de enero de 1959, no daría lugar a gravamen por contribución general sobre la renta, lo que supuso una evidente ventaja para los accionistas[192].

---

189 El 20 de diciembre de 1956 se celebró una Junta General Extraordinaria, en la que se aprobó la elevación del capital social hasta 130 millones de pesetas en dos etapas (enero y abril de 1957). De lo que se desprende que no se respetó ni la cuantía ni las fechas de emisión, ya que el capital social se elevó a 156 millones (en vez de los 130) y las fechas fueron noviembre y diciembre de 1957 (en vez de enero y abril). SANTANA, *Folleto informativo* (1956), pág. 4.

190 SANTANA, *Memoria* (1958), pág. 5.

191 Analizando el balance de situación de este ejercicio hemos detectado un error en el registro de estas acciones no suscritas, ya que la cuenta de «Prima de emisión» en vez de tener un incremento de 2.925.000 pesetas (58.500.000 x 0,05), lo tiene de 2.717.750 pesetas, por lo que existe una desviación de 207.250 pesetas. A continuación presentamos a título de ejemplo pero con los valores reales el asiento que se realizó en el diario en su momento:

54.730.725	Bancos	
6.694.275	Acciones pendientes de suscripción.	
	a/ Capital social	58.500.000
	a/ Prima de emisión	2.717.750
	a/ *** Desviación ***	207.250

Lo más grave del caso es que esta desviación se mantuvo en los balances posteriores, por lo que cabe pensar que se compensó abonando otra cuenta de pasivo. SANTANA, *Memoria* (1959), págs. 7-8.

192 SANTANA, *Memoria* (1960), pág. 5.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giemenses — Biblioteca

CUADRO IV.1.

Emisiones de acciones realizadas por Santana en el período 1955-99

Año	(1)	(2)	(3)	(4)	Año	(1)	(2)	(3)	(4)
1955	24.000	24.000	12.000.000	12.000.000	1976	–	2.856.000	–	1.428.000.000
1956	80.000	104.000	40.000.000	52.000.000	1977	–	2.856.000	–	1.428.000.000
1957	208.000	312.000	104.000.000	156.000.000	1978	–	2.856.000	–	1.428.000.000
1958	78.000	390.000	39.000.000	195.000.000	1979	–	2.856.000	–	1.428.000.000
1959	117.000	507.000	58.500.000	253.500.000	1980	604.000	3.460.000	302.000.000	1.730.000.000
1960	–	507.000	–	253.500.000	1981	–	3.460.000	–	1.730.000.000
1961	10.000	517.000	5.000.000	258.500.000	1982	–	3.460.000	–	1.730.000.000
1962	283.000	800.000	141.500.000	400.000.000	1983	–	3.460.000	–	1.730.000.000
1963	–	800.000	–	400.000.000	1984	300.400	3.760.400	150.200.000	1.880.200.000
1964	–	800.000	–	400.000.000	1985	–	3.760.400	–	1.880.200.000
1965	100.000	900.000	50.000.000	450.000.000	1986	1.428.952	5.189.352	714.476.000	2.594.676.000
1966	–	900.000	–	450.000.000	1987	1.467.739	6.657.091	733.869.500	3.328.545.500
1967	200.000	1.100.000	100.000.000	550.000.000	1988	1.487	6.658.578	743.500	3.329.289.000
1968	162.000	1.262.000	81.000.000	631.000.000	1989	2.219.527	8.878.105	1.109.763.500	4.439.052.500
1969	387.012	1.649.012	193.506.000	824.506.000	1990	–	8.878.105	–	4.439.052.500
1970	–	1.649.012	–	824.506.000	1991	3.551.242	12.429.347	1.775.621.000	6.214.673.500
1971	220.988	1.870.000	110.494.000	935.000.000	1992	–	12.429.347	–	6.214.673.500
1972	–	1.870.000	–	935.000.000	1993	7.275.951	7.275.591	3.637.975.500	3.637.975.500
1973	510.000	2.380.000	255.000.000	1.190.000.000	1994	(*)	7.725.591	–909.000.000	2.728.975.500
1974	476.000	2.856.000	238.000.000	1.428.000.000	1997	18.167.319	18.167.319	6.812.884.625	6.812.884.625
1975	–	2.876.200	–	1.428.000.000	1999	18.167.319	18.167.319	6.801.271.963	6.801.271.963

(1) Acciones suscritas. (2) Total de acciones suscritas. (3) Valor nominal de la suscripción. (4) Capital social.

(*) Reducción del valor nominal de la acción en 125 ptas. quedando fijado el nuevo valor nominal en 375 ptas.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

En el año 1961 y en el año 1962 se emitieron 10.000 y 283.000 acciones respectivamente[193].

Por *Orden* del Ministerio de Hacienda del 12 de diciembre de 1966, le fue concedida a las acciones de Santana la categoría de valores de «cotización calificada»[194].

Como la empresa seguía creciendo, en el mes de noviembre de 1967, se procedió a un nuevo aumento de capital por un importe de 100 millones de pesetas[195].

Según el acuerdo de la Junta General Extraordinaria del 16 de diciembre de 1967, a partir del 1 de julio de 1968 se entregaron a los accionistas 3 acciones nuevas totalmente liberadas por cada 25 antiguas, con cargo a la cuenta «Regularización Ley 76/1961 de 23 de diciembre». Los trabajadores suscribieron 15 millones de pesetas con cargo a la misma cuenta. El total de la ampliación fue de 81 millones de pesetas[196].

A partir del 25 de junio de 1969, se llevó a cabo la segunda incorporación parcial a capital de la cuenta «Regularización Ley 76/1961 de 23 de diciembre». Con ello se dio cumplimiento a los acuerdos de la citada Junta General Extraordinaria. Se entregaron a los accionistas tres acciones nuevas por cada 25 antiguas, es decir, el 12%. Con esta segunda incorporación, quedó finalizada la operación. Esta ampliación de capital estuvo representada por 151.440 acciones de 500 pesetas nominales[197]. En el mes de diciembre de 1969 el Consejo de Administración tomó el acuerdo de efectuar una ampliación de capital de 117.786.000 ptas., reservando el derecho preferente de suscripción a los accionistas a razón de una acción nueva por cada seis antiguas[198]. En este año, cotizaron las acciones de Santana las bolsas de Barcelona y Madrid en los días que hubo sesiones, alcanzando un índice de frecuencia del 100%.

---

193 SANTANA, *Memoria* (1961), pág. 6 y (1962), pág. 7.

194 Esto no era solamente a título honorífico, sino que además suponía determinadas ventajas para el inversor en el orden fiscal, así como a efectos de inversión en las cuentas de ahorro bursátil y patrimonio familiar mobiliario. SANTANA, *Memoria* (1966), pág. 6.

195 SANTANA, *Memoria* (1967), pág. 5.

196 SANTANA, *Memoria* (1968), pág. 4.

197 SANTANA, *Memoria* (1969), págs. 3-4.

198 Hemos podido observar que en el balance de la sociedad al 31 de diciembre, figura la cuenta de «Acciones a suscribir» por el total de la ampliación, como consecuencia de haber sido fijado el plazo de suscripción entre el 29 de diciembre de 1969 y el 29 de enero de 1970. *Ibidem*, pág. 4.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Al año siguiente y durante el período comprendido entre el 15 de diciembre de 1970 y el 15 de enero de 1971, se llevó a cabo una ampliación de capital, suscribiéndose 220.988 acciones, equivalentes a un nominal de 110.494.000 pesetas[199].

Durante el período comprendido entre el 29 de octubre de 1973 y el 29 de noviembre del mismo año, se llevó a cabo una ampliación de capital consistente en la emisión de 510.000 acciones por un valor de 255 millones de pesetas[200].

En el año 1974 se llevó a cabo una nueva ampliación de capital, consistente en la emisión de 476.000 acciones por un valor nominal de 238 millones de pesetas[201].

En el *Cuadro IV.2* podemos observar que la huelga del otoño de 1977 (ver capítulo XII) no influyó en la distribución del capital social de la empresa.

La Junta General Extraordinaria celebrada el 29 de abril de 1981 autorizó al Consejo de Administración para que ampliara el capital de la empresa. El día 14 de diciembre de 1983 se puso en marcha la ampliación, emitiendo 300 millones de pesetas en acciones con una prima de emisión del 4%. Esta ampliación fue ofrecida a los accionistas pero estos sólo suscribieron 200.000 pesetas. La suscripción finalizó en 1984. Parte de esta emisión, exactamente 150 millones de pesetas fueron suscritos por la multinacional Suzuki Motor Co. Ltd.

Una vez más, el Consejo de Administración, haciendo uso parcial de la autorización que le fue concedida por la Junta General de Accionistas celebrada el 29 de abril de 1981, acordó en su reunión de 29 de noviembre de 1985 ampliar el capital social en la suma de 714.476.000 pesetas mediante la emisión y puesta en circulación de 1.428.952 acciones, al portador, de 500 pesetas nominales cada una. El tipo de emisión fue de 500 pesetas nominales más una prima de emisión del 4%, es decir, 520 pesetas por acción a desembolsar el 50% más la prima de emisión en el momento de la suscripción y el otro 50% el 1 de julio de 1986[202]. En el período concedido

199 SANTANA, *Acta de la Junta General Extraordinaria* (20-6-1970).

200 Después de esta emisión seguía sin haber ningún accionista mayoritario, siendo el principal British Leyland Motor Corporatión, con el 27,3% del capital social. Los trabajadores de la empresa poseían aproximadamente el 1% del capital, que como recordaremos fue desembolsado con unas facilidades especiales.

201 SANTANA, *Acta de la Junta General Extraordinaria* (10-5-1974).

202 SANTANA, *Acta de la Junta General de Accionistas* (29-4-1981); *Acta del Consejo de Administración* (29-11-1985) *y Memoria* (1985), pág. 19.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

a los accionistas para hacer uso de su derecho preferente (del 15 de enero al 15 de febrero de 1986), fueron suscritas 945.297 acciones, es decir, 472.648.500 de pesetas. El Consejo, en su reunión del 27 de febrero de 1986, adjudicó a Suzuki Motor Co. Ltd. las no suscritas, 483.655 acciones que representaban 241.827.500 de pesetas, atendiendo la petición que la multinacional japonesa[203].

En 1987 se realizó una ampliación de capital de 518.935.000 pesetas. El tipo de emisión fue del 180%, es decir, con prima de 400 pesetas por acción. Los accionistas tenían derecho preferente de suscripción a razón de una nueva por cada cinco antiguas. En el período comprendido entre el 14 de febrero y el 14 de marzo se suscribieron la totalidad de las acciones[204].

Dos años después, es decir, en 1989 se realizó otra una ampliación de capital de 1.109.763.500 pesetas, mediante la emisión y puesta en circulación de 2.219.527 acciones al portador, de 500 pesetas nominales por acción más una prima del 100%, es decir, 1.000 pesetas por acción, a desembolsar en el momento de la suscripción. Los accionistas disponían del derecho preferente para suscribir una acción nueva por cada 3 antiguas. El Consejo de Administración en su reunión de 16 de marzo de 1989, adjudicó a Suzuki Motor Co. Ltd. las acciones no suscritas, atendiendo la petición realizada por la multinacional[205].

CUADRO IV.2

Distribución comparativa del capital

Poseedores de acciones	Junio de 1978		Mayo de 1977	
	% núm. de accionistas	% Capital	% núm. de accionistas	% Capital
Menos de 100	53,4	3,9	53,6	4,0
De 100 a 499	37,0	13,5	36,7	13,7
De 500 a 999	5,7	6,6	5,7	6,7
De 1.000 a 1.999	2,1	4,7	2,1	4,7
Más de 2.000	1,8	71,3	1,9	70,9
	100,0	100,0	100,0	100,0

FUENTE: SANTANA, *Memoria* (1978).

203 Por ser una empresa extranjera hubo de solicitar autorización a la Dirección General de Transacciones Exteriores, que autorizó la adjudicación el de 3 de abril de 1986. *Ibidem.*

204 SANTANA, *Memoria* (1986), pág. 19.

205 SANTANA, *Acta del Consejo de Administración* (16-3-1989) y *Memoria* (1988), pág. 19.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Para cumplir con la normativa vigente los accionistas que disponían de una participación significativa en Santana tuvieron que comunicar su grado de participación[206]. A continuación damos los porcentajes de los accionistas más representativos[207]:

– Los 2.842.500 acciones que poseía Suzuki representaban el 33,02% del capital.

– Los 2.073.642 acciones que poseía Rover representaban el 23,35% del capital.

En 1990 Land Rover Overseas Holding Ltd. comunicó que había vendido su participación en Santana a diversos inversores institucionales, pero sin desvelar el nombre de los compradores[208]. Esta decisión causó cierto estupor, debido a que esta operación se realizó con un sigilo inusual en las buenas relaciones que mantenían las dos empresas, lo que nos hace pensar que fue una venganza de la firma británica por el excesivo protagonismo que estaba alcanzando Suzuki[209].

Ante las necesidades de financiación, y con objeto de conseguir una mayor participación de Suzuki en el capital de Santana, se realizó en octubre de 1990 una nueva ampliación de capital de 1.775.621.000 pesetas, mediante la emisión y puesta en circulación de 3.551.242 acciones al portador, de 500 pesetas nominales a la par. Los accionistas disponían del derecho preferente para suscribir dos acciones nuevas por cada 5 antiguas. En el período comprendido entre el 10/12/90 y el 10/1/91 se suscribieron 1.483.019 acciones, ofreciéndose el resto a Suzuki, quién las suscribió en su totalidad tal como estaba acordado en las condiciones de la emisión[210].

Después de esta ampliación la composición del accionariado de Santana experimentó un cambio trascendental, alcanzando Suzuki el 49,02% del capital social.

---

206 El artículo 53 de Ley de Mercado de Valores y la circular 6/1989 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores establecían, desarrollaban la obligación y el procedimiento de comunicación de participaciones significativas en sociedades, cuyas acciones estuvieran admitidas a negociación en bolsa. SANTANA, *Memoria* (1989), pág. 19.

207 *Ibidem.*

208 Sobre los compradores sólo se conoce a Spain Fund, por ser el único obligado a presentar declaración a la empresa y a la bolsa de valores, al disponer de una participación superior al 5% (500.000 acciones). SANTANA, *Información anual* (1990), pág. 10.

209 La venta por parte de la empresa británica de su participación en Santana significó un hecho de gran importancia, porque supuso la finalización de una participación accionarial que tuvo una larga duración y que llegó a suponer, durante años, porcentajes superiores al 40%. Este abandono de Santana por parte de Land Rover Overseas, unido al incremento de participación de Suzuki, evidenció un cambio estratégico en la futura dirección de Santana. *Ibidem.*

210 SANTANA, *Información anual* (1991), pág. 16.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Tras la venta por Land Rover Overseas Holding Ltd. de su paquete de acciones, ningún otro accionista alcanzaba el 5% del capital social, quedando el 50,8% en poder de múltiples accionistas[211].

Después de lo expuesto queda claro que Suzuki tenía, en realidad, capacidad de decisión en los acuerdos societarios. De esta manera terminaba la operación iniciada en 1982, con la firma del contrato de cesión de tecnología entre Suzuki y Santana.

En la Junta General de Accionistas celebrada el 20 de mayo de 1993 se acordó la reducción de capital a cero pesetas, previa compensación de las reservas, para compensar pérdidas. Simultáneamente se acordó la ampliación del capital social en 6.214 millones de pesetas, mediante la emisión y puesta en circulación a la par de 12.429.347 acciones de 500 pesetas de valor nominal cada una, con el fin de reestructurar el desequilibrio patrimonial, tal como establecía el artículo 260 del texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas[212]. Esta ampliación de capital social quedó parcialmente suscrita en la cantidad de 3.637.975.500 pesetas, que correspondían a 7.275.951 acciones[213].

Como resultado de las operaciones anteriormente mencionadas, se mantenía el desequilibrio patrimonial existente al 31 de diciembre de 1992, motivo por el cual se acordó la reducción del capital social, por importe de 909 millones de pesetas, mediante la reducción del valor nominal de las acciones que quedó fijado en 375 pesetas[214].

Posteriormente, en 1995, cuando los japoneses abandonaron Santana, el capital social quedó repartido de la siguiente forma[215]:

- El IFA 83,74%
- El grupo japonés Tomen 2,30%
- Pequeños accionistas 13,96%

Finalmente, la Junta general de Accionistas celebrada el 1 de octubre de 1997, acordó la realización de una reducción de capital social de

---

211 El mayor de estos pequeños accionistas era el grupo japonés Tomen, que poseía el 2,2%. Esta empresa es la encargada de distribuir los productos Suzuki. SANTANA, *Información anual* (1992), pág. 33.

212 Uno de los supuestos de disolución que contempla este artículo es precisamente el de tener un patrimonio neto negativo, por lo que había que optar por aportar el capital necesario o reducir éste en la cuantía suficiente.

213 SANTANA, *Memoria social* (1993), pág. 3.

214 *Ibidem.*

215 SANTANA, *Informe anual* (1995), pág. 28.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

la Sociedad en 2.729 millones de pesetas mediante la amortización de la totalidad de las acciones de la empresa, quedando el capital social tras esta operación fijado en 0 pesetas. Esta reducción tuvo como finalidad el restablecimiento del equilibrio entre el capital social y el patrimonio, disminuido como consecuencia de las pérdidas. Simultáneamente se acordó la realización de un aumento del capital social mediante la emisión de 19.117.210 acciones de 375 pesetas cada una, o la cifra que en su caso se alcanzara, en el supuesto de que el aumento del capital social no se suscribiera íntegramente dentro del plazo que fijaron los Administradores de la Sociedad.

El total de las acciones que finalmente se suscribieron durante el período de suscripción ascendió a 18.167.319 acciones cuyo desembolso se realizó parcialmente mediante la compensación de un crédito ostentado por el accionista mayoritario[216] frente a la Sociedad por 6.800 millones de pesetas y el resto mediante aportaciones dinerarias por un importe de 13 millones de pesetas.

Como consecuencia de las operaciones anteriores, el capital social quedó compuesto por 18.167.319 acciones de 375 pesetas de valor nominal cada una representadas por anotaciones en cuenta, las cuales quedaron totalmente suscritas y desembolsadas a la formulación de las cuentas anuales del ejercicio 1997.

En 1999 el Consejo de Administración aprobó la redenominación del capital social a euros así como la reducción del mismo para la eliminar las diferencias de redondeo. Estas diferencias supusieron una reducción del capital social de 11.612.662 de pesetas, que fueron consideradas como reserva indisponible en la cuenta «Diferencias por redenominación del Capital Social en euros».

En consecuencia al 31 de diciembre de 1999 el capital social de Santana estaba compuesto por 18.167.319 acciones, de 2,25 euros de valor nominal cada una de ellas, ascendiendo la cifra de capital social a 40.876.467,75 euros. Es decir, el equivalente del capital social del grupo era de 6.801.271.963 de pesetas[217].

---

216 El instituto de Fomento de Andalucía (IFA), con fecha 24 de mayo de 1994, acordó conceder un préstamo participativo de 6.800 millones de pesetas a la Sociedad, siendo ratificado este acuerdo por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía con igual fecha. SANTANA, *Informe anual* (1997), pág. 20.

217 SANTANA, *Informe anual* (1999), pág. 16.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

2.2. Emisión de obligaciones

En principio, las obligaciones solían ser pasivos a largo plazo[218], reservándose el término «bono» para los títulos con plazo de amortización más reducido.

Siguiendo el mismo método que para las acciones, en este apartado vamos a analizar las distintas emisiones y conversiones de obligaciones realizadas por Santana y sus características. En los *Cuadros IV.3* y *IV.4* podemos ver con detalle el desarrollo de las distintas emisiones o conversiones.

En el año 1965, y con objeto de financiar el plan de expansión[219], se emitió el 11 de enero un paquete de obligaciones *Serie «A»* por un importe nominal de 200 millones de pesetas, con un interés anual del 7%. Esta emisión se suscribió en su totalidad[220].

El 25 de marzo del año 1968, se realizó una emisión de 150 millones de pesetas en obligaciones hipotecarias *Serie «B»*, convertibles en acciones[221] con un 7,1% de interés anual y amortizables mediante sorteo en un período de 16 años. Se reservó a los accionistas el derecho preferente a suscribir estos títulos. La emisión se suscribió en su totalidad[222]. La conversión se haría al cambio medio de la bolsa de Madrid, del semestre anterior a la fecha de la amortización y con baja de 16 enteros[223].

En 1978 Santana estaba necesitada de financiación debida a la crisis de 1977 (ver capítulo XII) por lo que se emitieron 500 millones de pesetas de obligaciones simples convertibles *Serie «C»*. Fueron suscritas obligaciones por un valor de 303.350.000 pesetas[224].

---

218 El PGC de 1973 consideraba como obligación, al empréstito emitido a más de cinco años, desde el 1 de enero de 1991 el nuevo PGC reduce el plazo a un año.

219 Este plan de expansión tenía por objeto aumentar la producción, consolidar y aumentar los mercados, por lo que era necesario ampliar los medios de producción. Santana, *Memoria* (1965), págs. 3-4.

220 Los fondos obtenidos se utilizaron para pagar el crédito concedido por el BCI. Santana, *Memoria* (1966).

221 Para realizar el canje se valoraron al cambio medio del mes de noviembre, según las cotizaciones de la bolsa de Madrid, con una rebaja del 20%. Resultando un tipo de canje del 400%.

222 Una obligación convertible da a su propietario el derecho de cambiar la obligación por acciones ordinarias. la proporción de cambio suele medirse por el ratio de conversión –es decir, el número de acciones que el inversor obtiene por cada obligación–. Algunas veces la proporción de cambio se expresa en términos del precio de conversión –es decir, el valor nominal que debe entregarse en forma de obligaciones para recibir una acción–.

223 Esta emisión se garantizó mediante la constitución de unas hipotecas sobre varias fincas de la factoría de Linares. Santana, *Memoria* (1982), pág. 11.

224 Según acuerdo de la Junta General celebrada el 26 de junio de 1976. Santana, *Memoria* (1978), pág. 13.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

El 1 de julio de 1980, se procedió a la amortización o la conversión en acciones del empréstito de la *Serie «C»*. Únicamente acudieron a la conversión las 604.000 obligaciones suscritas por el ya accionista de Santana Britist Leyland Cars, que con esta conversión elevó su participación en el capital social al 40%[225].

La Junta General Extraordinaria, celebrada el día 31 de octubre de 1984, autorizó al Consejo de Administración para que realizara una emisión de obligaciones con un límite de 1.000 millones de pesetas en una o varias veces en el plazo de tres años. El día 20 de junio de 1985, se emitieron 5.000 títulos *Serie «D»* con nominal de 100.000 pesetas y por un importe global de 500 millones de pesetas, estos títulos se amortizarían a la par mediante ocho[226] reducciones iguales del nominal, siendo la primera de ellas a los tres años de la fecha de emisión[227]. El tipo de interés anual fue del 15,58%. Posteriormente, el 10 de diciembre, se emitieron 50.000 títulos *Serie «E»* de 10.000 pesetas de nominal y por un importe global de 500 millones de pesetas, con un 13,5% de interés anual y amortizable en el plazo de 4 años, contados desde la fecha de emisión[228]. Los títulos se tenían que amortizar a la par mediante dos reducciones iguales del nominal: la primera tenía que ser al final del tercer año, y la segunda al final del cuarto año, pero una vez más no se cumplieron los plazos y la amortización se realizó tal como se expresa en el *Cuadro IV.4*.

La Junta General de Accionistas, celebrada el 6 de junio de 1986, autorizó al Consejo para emitir bonos u obligaciones hasta un límite de 2.000 millones de pesetas en una o varias emisiones, y para ponerlas en circulación simultánea o gradualmente, en el momento que se considerara más conveniente, pudiendo hacer uso de esa autorización en el plazo máximo de tres años, es decir, hasta el 5 de junio de 1989. En octubre se pusieron en circulación 1.000 millones de pesetas, en 100.000 bonos simples (Bonos Serie –«F»– Emisión 1986) de 10.000 pesetas nominales cada uno. El interés nominal de los títulos fue del 10,75% y se amortizarían, a la par,

---

225 SANTANA, *Memoria* (1980), pág. 12.

226 Del análisis realizado al *Balance de Situación* del ejercicio 1991, se desprende que esta premisa no se cumplió debido a que en este año se amortizaron doble cantidad de obligaciones. SANTANA, *Información anual* (1991), págs. 6-7.

227 Esta emisión se garantizó mediante la constitución de unas hipotecas sobre varias fincas y edificios situados en La Carolina y Manzanares y la constitución de prenda sin desplazamiento de la posesión de 340 vehículos situados en la factoría de Linares. SANTANA, *Memoria* (1985), págs. 20 y 38.

228 *Ibidem*, pág. 20.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO IV.3

Emisión de obligaciones

Serie «A»			Serie «B»			Serie «C»		
Valor: 200 millones de ptas.			Valor: 150 millones de ptas.			Valor: 500 millones de ptas.		
Año	(1)	(2)	Año	(1)	(2)	Año	(1)	(2)
1965	(*)	200.000	1968	(*)	150.000	1978	(**)	302.350
1966	1.000	199.000	1969	–	150.000	1979	–	302.350
1967	6.896	192.104	1970	–	150.000	1980	302.350	0
1968	8.458	183.646	1971	30.000	120.000	Serie «D»		
1969	9.058	174.588	1972	–	120.000	Valor 500 millones de ptas.		
1970	9.701	164.887	1973	–	120.000	Año	(1)	(2)
1971	10.390	154.497	1974	–	120.000	1985	(*)	500.000
1972	11.129	143.368	1975	30.000	90.000	1986	–	500.000
1973	11.918	131.450	1976	–	90.000	1987	–	500.000
1974	12.765	118.685	1977	–	90.000	1988	62.500	437.500
1975	13.672	105.013	1978	–	90.000	1989	62.500	375.000
1976	14.643	90.370	1979	30.000	60.000	1990	62.500	312.500
1977	15.682	74.688	1980	–	60.000	1991	125.000	187.500
1978	16.797	57.891	1981	–	60.000	1992	62.500	125.000
1979	17.989	39.902	1982	–	60.000	1993	62.500	62.500
1980	19.267	20.635	1983	30.000	30.000	1994	62.500	0
1981	20.635	0	1984	–	30.000	(*) Año de emisión.		
(1) Cuota de amortización.			1985	–	30.000	(**) No se completó la emisión.		
(2) Pendiente de amortizar.			1986	30.000	0	Nota: Todas las cantidades están en miles de ptas.		

FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias (1965-1989) e Informes anuales (1990-1995).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO IV.4

Emisión de obligaciones y bonos

Serie «E»			Bonos serie «F»			Bonos serie «G»		
Valor: 500 millones de ptas.			Valor: 1.000 millones de ptas.			Valor: 1.000 millones de ptas.		
Año	(1)	(2)	Año	(1)	(2)	Año	(1)	(2)
1986	(*)	500.000	1987	(*)	1.000.000	1987	(*) 826.150	173.850
1987	–	500.000	1988	–	1.000.000	1988	2.900	170.950
1988	–	500.000	1989	–	1.000.000	1989	170.950	0
1990	78.159,5	421.840,5	1990	1.000.000	0			
1990	286.940,5	134.900						
1991	56.800	78.100						
1992	13.300	64.800						
1993	–	64.800						
1994	–	64.800						
1995	64.800	0						

(1) Cuota de amortización

(2) Pendiente de amortizar

(*) Año de emisión

Nota: Todas las cantidades del cuadro están en miles de pesetas.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias (1965-1989) e Informes anuales (1990-1995).

a los cinco años, contados desde la fecha de su emisión, no obstante, y de forma opcional, se podían amortizar de forma parcial o total al termino del cuarto año[229].

El 25 de marzo de 1987 fueron amortizadas 30.000 obligaciones *Serie «B»*, pero sólo los titulares de 4.800 obligaciones ejercieron el derecho de conversión. Es comprensible la poca aceptación que tuvo la conversión ya que ésta finalmente se realizó al 383%[230]. En el mes de octubre de ese mismo año se emitieron 1.000 millones de pesetas en bonos convertibles *Serie «G»* en acciones de la sociedad, con derecho preferente para los accionistas. La emisión fue de 100.000 títulos de 10.000 pesetas nominales cada uno, a la par, libre de gastos e impuestos para el suscriptor. El interés fue del 10% bruto anual y pagadero por semestres vencidos[231]. Podían ser convertidos en los siguientes períodos:

1.º) Del 1 al 30 de diciembre de 1987.

2.º) Del 1 al 30 de diciembre de 1988.

En el primer período se presentaron al canje bonos por un valor de 826.150.000 pesetas por, lo que hubo que ampliar el capital en 210.134.500 pesetas (420.269 acciones). El tipo de conversión fue del 400%[232]. En el segundo período (1 al 30 de diciembre de 1988) sólo se presentaron al canje 290 bonos *Serie «G»*, por lo que sólo hubo que ampliar el capital en 743.500 pesetas (1.487 acciones). El tipo de conversión fue del 400%[233].

2.3. Otras fuentes de financiación externa

Es obvio que Santana, además de los recursos financieros propios, ha necesitado hacer uso de los recursos financieros ajenos. Junto a la emisión de obligaciones, ha acudido en solicitud de crédito a las instituciones financieras, a sus proveedores –como ocurre con el crédito comercial– a sus clientes –cuando ha exigido el pago anticipado–.

2.3.1. *El crédito bancario*

Durante los primeros años Santana se financió con créditos procedentes del BCI. El primer crédito a largo plazo lo obtuvo en el año 1958

---

229 Santana, *Memoria* (1986), pág. 20.

230 Santana, *Memoria* (1987), pág. 19.

231 *Ibidem.*

232 Para realizar el canje se valoraron al cambio medio del mes de noviembre, según las cotizaciones de la bolsa de Madrid, con una rebaja del 20%. Resultando un tipo de canje del 400%. *Ibidem.*

233 Santana, *Memoria* (1988), pág. 18.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

y ascendió a 40 millones de pesetas[234]. Al año siguiente la citada entidad aumentó el crédito en 10 millones de pesetas, continuando la financiación de este banco hasta el año 1968. Un año después de solicitar el primer crédito al BCI, es decir, en 1959, Santana solicita el primer préstamo a una entidad privada[235]. En el *Cuadro IV.5* podemos ver el valor que alcanzaba este tipo de crédito en cada uno de los ejercicios económicos de Santana, asimismo en el *Gráfico IV.2* se puede ver su evolución.

No obstante, y al margen de la información detallada que aparece en los cuadros y en el gráfico, creemos que nuestro estudio no quedaría completo si no hacemos una breve mención a los motivos que han condicionado la evolución del valor de los créditos bancarios.

Con anterioridad al año 1977 no hemos observado incidencias dignas de ser mencionadas. En este año se produjo una notable elevación en el crédito a corto plazo, que correspondió totalmente a la actividad empresarial.

En cambio el crecimiento del crédito a largo plazo que se observa en el año 1979, fue debido a un crédito en divisas autorizado por el Banco de España, que consistió en un crédito sindicado[236] multidivisa en dólares equivalente a 1.000 millones de pesetas[237].

Otro aumento en el crédito a corto que nos llama la atención es el que aparece en el año 1980, que fue concedido para financiar el capital circulante, concedido en proporción a las exportaciones realizadas en el ejer-

---

234 SANTANA, *Memoria* (1958), pág. 9.

235 El crédito del BCI era insuficiente y Santana negoció varios préstamos con entidades privadas (Banco Central, Banco Español de Crédito y Banco de Vizcaya). SANTANA, *Memoria* (1959), pág. 10.

236 En este tipo de créditos, una entidad determinada actúa como banco «agente», encargado por la empresa prestataria de estructurar y llevar adelante la operación crediticia. El banco agente, a su vez, selecciona un conjunto de bancos «directores» que actúan como cabeza de fila, suscribiendo una fracción del crédito y responsabilizándose de colocar el resto de la parte que hayan asumido entre otras instituciones de crédito. Los bancos que forman el sindicato no actúan de forma solidaria sino mancomunadamente, de manera que cada uno se responsabiliza únicamente del volumen de fondos que se le asigna en el contrato. Si un banco incumpliese su compromiso (nunca ha ocurrido en la experiencia española), habría que buscar otra institución que se subrogase en la parte del crédito que le correspondiera al fallido, o bien reducir el importe total del crédito en la cuantía correspondiente. TRUJILLO DEL VALLE, J.A. & CUERVO-ARANGO, C. & VARGAS BAHAMONDE, F. (1986), pág. 146.

237 En lo que respecta al crédito ignoramos qué banco o bancos intervinieron en la operación, por no haber encontrado la documentación donde se instrumentó el crédito, aunque sí tuvimos más suerte, como tendremos ocasión de ver más adelante, con la información referida a los créditos sindicados de los años 1986 y 1988. SANTANA, *Memoria* (1979), pág. 9.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO IV.5

Crédito bancario (en millones de ptas.)

Año	(C/P)	(L/P)	TOTAL	Año	(C/P)	(L/P)	TOTAL
1955	0	0	0	1978	623	200	823
1956	0	0	0	1979	862	1.129	1.991
1957	0	0	0	1980	2.839	1.082	3.921
1958	0	44	44	1981	2.246	1.027	3.273
1959	30	55	85	1982	2.642	337	2.979
1960	158	53	211	1983	4.392	0	4.392
1961	116	52	168	1984	4.082	32	4.114
1962	68	111	179	1985	7.351	11	7.362
1963	48	105	153	1986	4.560	1.900	6.460
1964	95	80	175	1987	2.723	1.900	4.623
1965	174	30	204	1988	1.560	2.950	4.510
1966	180	15	195	1989	4.474	2.800	7.274
1967	232	15	247	1990	11.297	934	12.231
1968	164	9	173	1991	13.238	0	13.238
1969	195	14	209	1992	17.756	0	17.756
1970	346	41	387	1993	8.569	0	8.569
1971	327	27	354	1994	74	0	74
1972	307	118	425	1995	864	0	864
1973	242	247	489	1996	712	0	712
1974	207	182	389	1997	432	0	432
1975	278	237	515	1998	1.642	700	2.342
1976	481	165	646	1999	2.232	6.889	9.121
1977	1.109	166	1.275				

(C/P): Crédito a corto plazo, (L/P): Crédito a largo plazo y (TOTAL = (C/P) + (L/P)): Total del crédito.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

cicio anterior. Tenemos que aclarar que por ser un vencimiento anual se contabilizó como deuda a corto, aunque su carácter era renovable.

En 1981 se produjo un notable descenso del crédito a corto; es necesario puntualizar que el endeudamiento a corto con los bancos se debió, en importante medida, a sus anticipos sobre deudas de organismos oficiales y clientes de exportación[238].

En 1982 se observa una importante variación tanto en los créditos a largo como a corto plazo, debida principalmente a una reclasificación más racional en comparación con años anteriores. Las deudas a medio plazo se rebajaron en 700 millones de pesetas, de los cuales 300 millones obedecían a la cancelación real de préstamos a largo plazo y 400 millones que se traspasaron a corto plazo en función del vencimiento de las próximas amortizaciones de los mismos[239].

Parte del aumento del crédito a corto, que se puede observar en el año 1983 se debió a que la empresa tuvo que pedir que se le prorrogara la prefinanciación de determinados vehículos con destino a la exportación, esta prefinanciación quedó cancelada en los primeros meses de 1984 desde el momento que se realizó la exportación de los vehículos citados[240].

En 1984 se vieron reducidos los dos tipos de crédito (largo y corto plazo)[241].

En 1985 se observa un notable aumento del endeudamiento bancario a corto plazo, motivado por tener financiadas mediante créditos gran parte de las exportaciones realizadas. Cuando llegó el vencimiento de las mismas quedaron automáticamente cancelados los créditos concedidos[242].

Para 1986 podemos ver un descenso de la deuda a corto, acompañado del aumento de la deuda a largo, estos cambios fueron motivados por el deseo de obtener un pasivo más equilibrado mediante la transferencia de deuda a corto plazo a deuda a largo plazo. Por este motivo se había contratado en diciembre de 1985 un préstamo sindicado, que ascendió a 1.750 millones de pesetas, con once entidades financieras, actuando como agente y banco asegurador el BHA. El plazo total del crédito fue de cuatro años con

---

238 SANTANA, *Memoria* (1981), págs. 8-9.

239 SANTANA, *Memoria* (1982), pág. 13.

240 «Aunque estaba previsto que estos vehículos, destinados a la exportación, se facturasen en el cuarto trimestre de 1983, por dificultades administrativas ajenas a Santana, no fueron facturados hasta los primeros meses de 1984». SANTANA, *Memoria* (1983), pág. 14.

241 SANTANA, *Memoria* (1984), pág. 11.

242 SANTANA, *Memoria* (1985), pág. 15.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

dos de carencia, reembolsable en cuatro amortizaciones semestrales de 437,5 millones de pesetas cada una, a partir del 19 de junio de 1988 (mes trigésimo). Los intereses eran fijos para el primer año y ligados a interbancario o preferenciales durante el resto del período[243].

Gracias a los resultados obtenidos y las ampliaciones de capital efectuadas durante el año 1987, se pudo continuar con la reducción del endeudamiento a corto plazo[244].

En 1988 la empresa continuó con la política de mejora de la estructura del pasivo, disminuyendo el endeudamiento a corto y aumentando los capítulos de fondos propios y deuda a largo plazo. A tal efecto se firmó a finales del mes de junio un crédito sindicado por un importe de 2.800 millones de pesetas concedido por un grupo de doce entidades financieras, en el que intervinieron como aseguradores el Natwest March y el BHA, que además actuó en calidad de agente. El plazo total del crédito fue de cuatro años con tres de carencia, reembolsable en tres amortizaciones semestrales de 933,3 millones de pesetas cada una, a partir del 28 de junio de 1991. Previamente, se canceló por la totalidad el préstamo sindicado de 1.750 millones de pesetas que había sido firmado en diciembre de 1985 y utilizado en marzo de 1986. Como consecuencia de la citada operación el índice de endeudamiento pasó del 1,73 al 1,39 y el de deudas a largo plazo sobre deudas a corto plazo varió desde el 0,44 al 0,67[245].

Durante 1989 se produjo un notable incremento del crédito a corto, motivado principalmente por las necesidades de tesorería, consecuencia del elevado incremento de las existencias, debido en parte a las dificultades inherentes a la puesta en funcionamiento de las nuevas instalaciones para la fabricación del producto Suzuki y a los stocks iniciales necesarios para el lanzamiento de este nuevo modelo[246].

Durante el período 1990-1992, continuó la tónica alcista del crédito a corto para poder financiar las exportaciones[247].

En 1993 se produjo un notable descenso de la deuda a corto plazo[248].

---

243 *Ibidem*, pág. 21.

244 SANTANA, *Memoria* (1987), pág. 15.

245 El interés devengado anualmente sería, calculándose en base Mibor más un margen del 0,50% anual. SANTANA, *Memoria* (1988), pág. 15.

246 SANTANA, *Memoria* (1989), págs. 14-15.

247 SANTANA, *Información anual* (1990), pág. 19 (1991), pág. 7. y (1992), pág. 7.

248 SANTANA, *Información anual* (1993), pág. 7.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

2.3.2. *El crédito comercial*

Esta forma de crédito es la más utilizada en el mundo empresarial[249], sobre todo a partir de la Segunda Guerra Mundial, en virtud del cual la empresa no paga al contado las mercancías suministradas por sus proveedores, sino que difiere el pago por un tiempo variable que normalmente es de 30, 60 ó 90 días.

En la actualidad ha caído parcialmente en desuso el sistema de las letras de cambio y el método más empleado es el de simple adeudo en cuenta, incluso a veces sin documento escrito, pues el proveedor que generalmente tiene una relación continuada con la empresa confía en la solvencia de la misma y en la garantía de cobro[250]. Una importante ventaja del crédito comercial es su flexibilidad en relación con las puntas o períodos de actividad empresarial superior a la normal, en los que, como es lógico, son mayores las necesidades temporales de capital circulante. Esta flexibilidad automática del crédito comercial palia o disminuye la rigidez del fondo de rotación de la empresa[251]. Otra característica del crédito comercial es su gratuidad aparente, ya que empresa no tiene que pagar nada por diferir del pago a los proveedores, pero esta gratuidad es sólo aparente y no es real, porque los proveedores suelen conceder un descuento por pronto pago en caso de que la mercancía sea abonada al contado, descuento que se pierde cuando se hace uso del crédito comercial.

La empresa Santana durante los tres primeros años de su existencia solamente obtuvo crédito comercial de proveedores españoles, aunque para la adquisición de utillaje y maquinaria hubo de realizar compras en el extranjero principalmente en Francia y Bélgica (para la fabricación de maquinaria agrícola), y en Gran Bretaña (para la fabricación del Land Rover).

Analizando el *Cuadro IV.6* y el *Gráfico IV.3* podemos ver que cuando verdaderamente Santana empieza a comprar componentes en el exterior fue en el año 1958, siendo en el período 1958-59 mayor el crédito extranjero que el interior. Esta situación, lógicamente, tiende a desaparecer a medida que empiezan a nacionalizarse los componentes, invirtiéndose la tendencia. Esto hasta cierto punto es lógico debido a que la mayoría de las compras se realizan en territorio español y los proveedores nacionales confían en la empresa. Cuando en 1985 se comienza la fabricación de los vehículos Su-

---

249 No podemos olvidar que el valor de los componentes utilizados en la fabricación de un vehículo, oscila ente un 65% y un 80% según los casos.

250 CRISTÓBAL ZUBIZARRETA, J.M. (1992), pág. 64.

251 SUÁREZ SUÁREZ, A.S. (1991), pág. 366.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

zuki, pasa la propia multinacional a ser el principal proveedor de Santana. Como es lógico, el ciclo se repite nuevamente y cuando aumenta la nacionalización de los componentes se reduce la dependencia de Suzuki y se invierte el proceso[252].

CUADRO IV.6

Crédito comercial (en millones de ptas.)

Año	(1)	(2)	(3)	Año	(1)	(2)	(3)
1955	0	0	0	1978	2.208	471	2.679
1956	6	0	6	1979	3.440	287	3.727
1957	16	0	16	1980	3.892	944	4.836
1958	17	23	40	1981	3.057	873	3.930
1959	39	46	85	1982	3.382	490	3.872
1960	50	14	64	1983	2.018	512	2.530
1961	85	3	88	1984	4.133	320	4.453
1962	76	42	118	1985	4.989	514	5.493
1963	94	91	185	1986	3.773	370	4.143
1964	178	126	304	1987	4.748	831	5.579
1965	214	129	343	1988	4.305	458	4.763
1966	244	167	411	1989	5.467	999	6.466
1967	229	103	332	1990	(*)	(*)	8.856
1968	261	148	409	1991	»	»	10.080
1969	351	167	518	1992	»	»	9.808
1970	269	216	485	1993	»	»	14.257
1971	362	138	500	1994	»	»	3.992
1972	350	170	520	1995	»	»	4.665
1973	442	72	514	1996	»	»	6.775
1974	662	238	900	1997	»	»	5.141
1975	875	255	1.130	1998	»	»	6.952
1976	1.218	320	1.538	1999	»	»	6.312
1977	1.270	286	1.556				

(1) Crédito proveedores nacionales, (2) Crédito proveedores extranjeros y (3) Total crédito (1) + (2).

(*) Imposible conocer la distribución a partir del año 1990.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

---

252 En 1995 el coste total de los materiales supuso el 78,9% de la totalidad de ingresos netos. En cambio, en 1996 este coste supuso el 71,31%, es decir, se redujo en un 6,82% con respecto al año anterior. Esto fue posible a la nacionalización de 143 piezas durante 1996. SANTANA, *Informe Anual* (1995), pág. 45 y (1996), pág. 43.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En el capítulo VI, dedicado a la estrategia de aprovisionamiento, podremos ver las decisiones que condicionaron el desarrollo de este tipo de crédito.

3. Financiación interna o autofinanciación

3.1. Las amortizaciones

Las amortizaciones constituyen una fuente interna de recursos financieros muy importante. Desde el momento en que comienza a producirse la depreciación de los elementos del activo fijo hasta que hay que reponer dichos elementos suele transcurrir un período bastante largo, que dependerá de la vida útil de tales elementos patrimoniales. Mientras tanto, se van acumulando cuotas de amortización que llegan a alcanzar volúmenes muy considerables[253], al mismo tiempo que la capacidad productiva se mantiene aproximadamente igual[254].

La función financiera de las amortizaciones en Santana ha estado condicionada por la situación de continua expansión que ha vivido la empresa, por lo que no ha sido necesario realizar ningún estudio de rentabilidad para determinar la mejor asignación de estos recursos, sino que ha obligado a su inversión en activo fijo y capital de trabajo, es decir, partidas que han contribuido a su crecimiento (en el *Cuadro IV.7* podemos ver las amortizaciones realizadas).

Del estudio del *Cuadro IV.8* y del *Gráfico IV.4*, se desprende que el porcentaje más elevado de dotaciones a la amortización sobre el total de gastos de la empresa se ha producido en el período 1957-1964, es decir, en los años en los que la empresa creció con más rapidez. A partir del año 1965 se alcanza un porcentaje de amortizaciones que se mantiene prácticamente a lo largo de la vida de la compañía.

---

253 En la práctica, los recursos financieros generados por las amortizaciones, se van invirtiendo en la empresa de forma espontánea a medida que van generando. Suárez Suárez, A.S. (1991), pág. 320.

254 Para autores como Richard Brealey y Stewart Myers, la amortización es un coste que no supone desembolso; es importante porque reduce el beneficio imponible (proporciona un ahorro fiscal anual igual al producto de la amortización por la tasa impositiva marginal). Brealy, R. & Myers, S. (1988), pág. 108.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO IV.7

Principales cuentas de gastos (en millones de ptas.)

Año	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Año	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1955	0	0	0	0	0	1978	12.887	2.834	7.153	491	459
1956	0	0	0	0	0	1979	15.949	3.550	8.376	630	806
1957	55	5	41	3	0	1980	20.413	4.475	10.966	719	1.179
1958	120	25	74	14	0	1981	18.525	4.644	9.109	822	1.211
1959	275	40	189	21	6	1982	20.446	4.868	10.388	857	1.029
1960	535	45	400	48	9	1983	21.498	5.558	11.115	782	951
1961	626	62	437	60	19	1984	21.579	5.753	9.894	1.067	1.032
1962	692	69	501	70	11	1985	29.954	6.770	17.206	1.344	1.141
1963	989	101	751	71	14	1986	28.400	6.828	15.537	1.521	1.263
1964	1.354	168	1.036	75	17	1987	35.193	7.417	19.653	1.597	1.106
1965	1.481	215	1.105	51	46	1988	34.848	8.078	19.911	1.602	751
1966	1.654	233	1.251	76	31	1989	36.129	8.189	20.008	1.968	684
1967	1.838	305	1.320	89	47	1990	42.331	8.877	22.089	2.475	1.934
1968	2.135	302	1.534	90	54	1991	44.047	9.170	27.302	2.669	2.062
1969	2.329	366	1.709	104	58	1992	43.111	9.987	28.470	2.783	2.088
1970	2.686	419	2.047	81	43	1993	46.695	9.428	28.756	2.946	1.254
1971	2.354	457	1.652	83	65	1994	34.202	7.214	20.443	2.733	266
1972	2.822	526	2.049	85	62	1995	49.010	7.496	34.020	2.223	84
1973	3.850	656	2.185	92	172	1996	53.950	7.951	37.951	2.055	492
1974	4.779	810	2.921	100	141	1997	59.190	7.601	42.171	1.916	408
1975	6.306	1.083	4.072	135	246	1998	62.949	7.782	46.713	1.938	544
1976	8.095	1.573	4.672	233	277	1999	62.222	8.096	52.043	1.636	447
1977	10.036	2.044	5.791	272	402						

(1) Total gastos. (2) % Salarios y Seguros Sociales. (3) Compras. (4) Amortizaciones. (5) Gastos financieros.

FUENTE: Elaboración propia a partir las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO IV.8

Porcentajes de las cuentas de gasto sobre el total del gasto

Año	(1)	(2)	(3)	(4)	Año	(1)	(2)	(3)	(4)
1955	0,00	0,00	0,00	0,00	1978	22,00	55,50	3,56	3,81
1956	0,00	0,00	0,00	0,00	1979	22,25	52,51	5,05	3,95
1957	9,09	74,54	0,00	5,45	1980	21,92	53,72	5,77	3,52
1958	20,83	61,66	0,00	11,66	1981	25,06	49,17	6,53	4,43
1959	14,54	68,72	2,18	7,63	1982	23,80	50,80	5,03	4,19
1960	8,41	74,76	1,68	8,97	1983	25,85	51,70	4,42	3,63
1961	9,90	69,80	3,03	9,58	1984	26,66	45,85	4,78	4,94
1962	9,97	72,39	1,58	10,11	1985	22,60	57,44	3,80	4,48
1963	10,21	75,93	1,41	7,17	1986	24,04	54,70	4,44	5,35
1964	12,40	76,51	1,25	5,53	1987	21,07	55,84	3,14	4,53
1965	14,51	74,61	3,10	3,44	1988	23,18	57,13	2,15	4,59
1966	14,08	75,63	1,87	4,59	1989	22,66	55,37	1,89	5,44
1967	16,59	71,81	2,55	4,84	1990	20,97	52,18	4,56	5,84
1968	14,14	63,41	2,52	4,21	1991	20,81	61,98	4,68	6,05
1969	15,71	73,37	2,49	4,46	1992	23,16	66,03	4,84	6,45
1970	15,76	77,01	1,92	3,04	1993	20,19	61,58	2,68	6,30
1971	19,41	70,17	2,76	3,52	1994	21,09	59,77	0,77	8,00
1972	18,63	72,60	2,19	3,01	1995	15,29	69,41	0,17	4,53
1973	17,03	56,75	4,46	2,38	1996	14,73	70,34	0,91	3,80
1974	16,94	61,12	2,95	2,09	1997	12,84	71,24	0,68	3,23
1975	17,17	64,57	3,90	2,14	1998	12,36	74,20	0,86	3,07
1976	19,43	57,71	3,42	2,87	1999	13,01	83,64	0,71	2,62
1977	20,36	57,70	4,00	2,71					

(1) % Gastos salarios y S. Social. (2) % Gastos de compras. (3) % Gastos financieros. (4) % Dotación a amortización.

FUENTE: Elaboración propia a partir las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

3.2. Las reservas

Una decisión financiera importante es la que consiste en fijar el tanto por uno *b* de los beneficios que van a ser retenidos en forma de reservas y, por tanto, en fijar el tanto (1-*b*) de los beneficios que van a distribuirse en forma de dividendos. No queremos decir con esto, por supuesto, que el reparto de dividendos sea una consecuencia residual o derivada de la decisión de acumular reservas, ni tampoco queremos decir lo contrario. Se trata, ciertamente, de dos decisiones interdependientes y vinculadas[255].

Además de la dotación obligada a la reserva legal, la voluntaria y la prima de emisión, la política de Santana ha sido la de ir utilizando todos los tipos de reservas que la legislación del momento le ha permitido (en el *Cuadro IV.9* podemos ver las reservas utilizadas y en *Gráfico IV.1* su evolución). A continuación pasamos a describir cada una de estas reservas utilizando un orden cronológico.

Reserva especial[256]: se constituyó con dotaciones con cargo a beneficios que se aplicaron a la construcción de viviendas de renta limitada destinadas para el alquiler a los trabajadores. La cuota del impuesto sobre sociedades que correspondía a estas dotaciones estaba bonificada en un 90%, según preceptuaba el artículo 14 de la *Ley* de 15 de julio de 1954. Esta reserva se pasó a reserva legal en el ejercicio 1984.

Fondo de previsión para inversiones[257]: esta reserva comenzó a dotarse en 1972, bajo una legislación que alentaba la reinversión de beneficios en activos fijos, reduciéndose los ingresos sujetos a impuestos por la cifra de la dotación anualmente transferida a la reserva. La citada transferencia debía invertirse en activos fijos calificados, o materializarse provisionalmente en determinados bienes hasta su inversión. La materialización o inversión se exigía que quedara realizada al finalizar el año fiscal de su dotación. La amortizaciones de los bienes de inversión, para ser consideradas gasto fiscal, debían reinvertirse como si de nuevas dotaciones se tratara. Esta obligación desapareció a la entrada en vigor de la *Ley* 61/78 reguladora del nuevo impuesto de sociedades. De acuerdo con esta nueva ley publicada el 30 de diciembre de 1978, el anterior incentivo representado por el «Fondo de previsión para inversiones» quedaba suprimido para aquellos años fiscales que comenzaran a partir del 1 de enero de 1979. En 1984 de destinó a reserva legal y voluntaria.

---

255 Suárez Suárez, A.S. (1991), pág. 592.

256 Santana, *Memoria* (1960), pág. 9 (1982), pág. 29 y (1984), pág. 11.

257 Santana, *Memoria* (1972), pág. 9 (1982), pág. 28 y (1984), pág. 11.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Reserva para inversiones de exportación[258]: esta reserva para inversiones de exportación se constituyó en el año 1977 bajo una normativa orientada a fomentar la exportación, mediante la exclusión del beneficio gravable por el impuesto sobre sociedades por la cifra de dotación anual permitida a esta reserva. Esta dotación tenía como límite máximo el 40% del beneficio obtenido por el desarrollo de las actividades exportadoras, para las compañías que fuesen titulares de cartas de exportador de primera categoría. El saldo de la reserva al 31 de diciembre de 1978 podía ser traspasado a la reserva legal, a efectos de cubrir los requerimientos de la misma, y el resto podía ser transferido a reservas voluntarias sin pagar impuesto de sociedades, siempre que tales dotaciones hubieran sido invertidas en los elementos del activo a los que aludía la normativa reguladora de la reserva para inversiones de exportación. Esta reserva se aplicó en 1984.

Reserva legal y fiscal afectas al fomento de empleo[259]: estas reservas se dotaron en el ejercicio 1979 con el 100% de los beneficios declarados y no distribuidos, correspondientes al año 1978, de acuerdo con el siguiente detalle:

– Reserva legal afecta al fomento de empleo: 26 millones ptas.

– Reserva fiscal afecta al fomento de empleo: 86 millones ptas.

Se realizó esta dotación, por aplicación de lo dispuesto en el artículo 27 de la *Ley* 50/77 de 14 de noviembre de medidas urgentes de reforma fiscal, desarrollada posteriormente por *Orden Ministerial* de 14 de enero de 1978. Las dotaciones a estas reservas tenían la consideración de beneficios exentos en el impuesto sobre sociedades, siempre que cumpliesen con las obligaciones siguientes:

a) Una cifra equivalente a las dotaciones a estas reservas debía ser invertida en activos fijos afectos a la actividad en el plazo de dos años, a contar desde el 31 de diciembre de 1978.

b) Que la inversión supusiese un aumento de plantilla de un empleado por cada millón y medio de pesetas dotadas a estas reservas.

c) Que el nivel de plantilla de la empresa al 17 de noviembre de 1977 debería mantenerse hasta el 31 de diciembre de 1982.

Como las obligaciones exigidas por el artículo 27 de la citada Ley se cumplieron, en especial el mantenimiento del nivel de la plantilla en

---

258 SANTANA, *Memoria* (1977), pág. 13 (1982), pág. 29 y (1984), pág. 11.

259 SANTANA, *Memoria* (1979), pág. 19 (1982), págs. 29-30 y (1984), pág. 11.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

los límites fijados, en el año 1984 el saldo de ambas reservas se transfirió a la reserva legal y a la reserva voluntaria[260].

3.2.1. *La actualización de balances*

Dedicaremos este apartado a estudiar las plusvalías, que aunque no proceden de beneficios retenidos y, por tanto, no se pueden considerar como autofinanciación, sí contribuyen al aumento de otras reservas (legal, libre disposición, etc.) o a compensar pérdidas. Las plusvalías constituyen incrementos de valor no realizados. Por tanto, una plusvalía equivale a un incremento del patrimonio neto, pero no es un ingreso. Para que la plusvalía se convierta en riesgo, el bien afectado ha de ser vendido.

No obstante lo anterior, la autoridad fiscal venía considerando ingreso tributable (mayor saldo de resultados a gravar) a toda plusvalía contabilizada. Por ello, las empresas, aun conscientes de que sus activos no expresaban su valor real, por estar contabilizados en una unidad monetaria que había perdido valor adquisitivo debido a la inflación, no actualizaban esos valores por cuanto el lucimiento en cuentas de la plusvalía constituía, como hemos dicho, un ingreso gravable[261]. El propio Ministerio de Hacienda reconoció esta situación y ha ido permitiendo, a partir de la *Ley* de 1961, en esporádicas ocasiones, la actualización de los valores monetarios, desajustados por el efecto de la inflación, mediante la creación de unas cuentas de plusvalías que no eran consideradas ingresos tributables[262].

A continuación presentamos las autorizaciones concedidas por la Administración para actualizar el valor de los activos de Santana[263].

Reserva especial de regularización de balances[264]: esta reserva se creó en 1965 en aplicación del artículo 25.3 del texto refundido de la «Ley de Regularización de Balances», al desarrollar las reducciones a los gravámenes

---

260 Analizada la plantilla de la empresa, pudimos observar que no se cumplía el requisito del mantenimiento de su nivel. Consultada la Dirección de Personal, se nos informó que el desfase detectado por nosotros, era debido a que los trabajadores afectados por el ERE (Expediente de Regulación de Empleo) también se computaban como plantilla.

261 SÁEZ TORRECILLA, A. (1991), pág. 235.

262 La última actualización permitida ha sido la regulada en el artículo 5 del RDL 7/1996, de 7 de junio (BOE del 8).

263 Con objeto de comprobar que los valores calculados por las empresas son correctos, estas actualizaciones están sujetas a verificación por parte de las autoridades fiscales. En el caso concreto de Santana, las actualizaciones 74/1980 y 74/1983 fuero modificada a la baja por la autoridad competente. Pasando de 817 millones a 803 el valor de la actualización 74/1980, y de 1.326 millones a 1.312, el de la 74/1983.

264 SANTANA, *Memoria* (1965), pág. 9 y (1982), pág. 28; *Información anual* (1993), pág. 7.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

aplicables a la incorporación al capital de la sociedad del saldo de la «Cuenta de regularización Ley 76/1961», exigiendo que al menos el 20% de los títulos resultantes de la ampliación del capital quedase a disposición de los empleados. Esta reserva se utilizó en el año 1993 para compensar pérdidas que era el destino para el que estaba dotada.

Regularización Decreto-Ley 12/1973[265]: esta reserva se creó al amparo del *Decreto-Ley* 12/1973 de 30 de noviembre (OM del 2 de febrero de 1974). La actualización se puso de manifiesto en 1975 y se aplicó en 1984.

Actualización Ley de Presupuestos 1/1979[266]: Santana regularizó su inmovilizado material al 31 de diciembre de 1979 de acuerdo con las citada ley. Ésta establecía la posibilidad de revalorizar dicho inmovilizado, libre del pago de impuestos, en función de unos coeficientes máximos autorizados y exigía que el resultado de las operaciones de la regularización se llevara a la cuenta «Actualización Ley 1/1979». En el año 1985 se traspasó en su totalidad a reserva voluntaria.

Actualización Ley de Presupuestos 74/1980[267]: Santana regularizó su inmovilizado material al 31 de diciembre de 1980 de acuerdo con la citada ley. Esta ley, igual que la anterior, establecía la posibilidad de revalorizar dicho inmovilizado, libre del pago de impuestos, en función de unos coeficientes máximos autorizados y exigía que el resultado de la operaciones de la regularización se llevara a la cuenta «Actualización Ley 74/1980». En el año 1990 se destinó en su totalidad a reserva voluntaria.

Actualización Ley de Presupuestos 1983[268]: Santana actualizó los valores de su inmovilizado material de acuerdo con lo establecido en el RD 382/1984 de fecha 22 de febrero de 1984. El resultado de dicha actualización se llevó a la reserva por «Actualización Ley de Presupuestos 1983». En 1992 se aplicó en su totalidad a compensar pérdidas.

3.3. La política de dividendos

Los dividendos constituyen para los accionistas un indicador de indudable valor acerca de la sanidad económica y financiera de la empresa. El beneficio es en realidad el verdadero indicador de la eficacia económica

---

265 Santana, *Memoria* (1975), pág. 13 (1982), pág. 29 y (1984), pág. 11.

266 Santana, *Memoria* (1979), pág. 19 (1982), 30 y (1985), pág. 11.

267 En previsión de que esta cuenta se utilizara para repartir dividendos, la autoridad fiscal tenía establecido que cuando la empresa distribuyera dividendos con cargo a reservas; este reparto estuviera sujeto a tributación por el impuesto de sociedades. Santana, *Memoria* (1980), pág. 19 y (1982), pág. 30; *Información anual* (1990), pág. 19.

268 Santana, *Memoria* (1983), pág. 9; *Información anual* (1992), pág. 7.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

–y también financiera– de la empresa, pero es sobradamente conocida la relatividad del concepto de beneficio, porque el proceso de determinación de éste implica un proceso de valoración que lleva implícito un elevado margen de subjetividad y, por tanto, de relatividad. En efecto, en la amortización de los elementos depreciables del activo fijo, la empresa puede utilizar el método lineal, el método de los números dígitos en sentido creciente o decreciente, el método del tanto o tipo fijo sobre una base amortizable decreciente, etc. Para valorar los inventarios a la hora de determinar el beneficio, la empresa puede utilizar el sistema FIFO (primera entrada-primera salida), LIFO (última entrada-primera salida), HIFO (precio más alto-primera salida), NIFO (próxima entrada-primera salida), precio standard o precio medio. Todo esto nos indica que el beneficio neto anual no constituye un buen indicador

CUADRO IV.9

Tipo de reservas utilizadas por Santana

Tipo de reserva	(1)	(2)	(3)	(4)
Prima de emisión	1957	12	1993	2.227
Legal	1961	7	1993	887
Especial ley 15-7-1954	1960	1	1984	20
Voluntaria	1964	3	1993	2.938
Especial de regularización de balances	1968	9	1993	10
Fondo de previsión para inversiones	1972	7	1984	132
Cuenta de regularización DL 12/1973	1975	458	1984	458
Inversiones de exportación	1977	16	1984	31
Legal y fiscal afectas al fomento de empleo	1979	112	1984	112
Actualización Ley de Presupuestos 1/1979	1979	1.168	1985	1.168
Actualización Ley de Presupuestos 74/1980	1980	817	1990	803
Actualización Ley de Presupuestos 74/1983	1983	1.326	1992	1.312
Reservas en sociedades consolidadas por integración global	1997	47	(*)	
Reservas en sociedades puestas en equivalencia	1997	21	(*)	
Diferencias por redenominación del capital en euros	1999	12	(**)	

(1) Año de la primera dotación. (2) Valor de la primera dotación en millones de ptas. (3) Año de aplicación. (4) Valor de la aplicación en millones de ptas.

(*) Evolucionan de acuerdo con los resultados de la consolidación de las cuentas del grupo.

(**) Reserva indisponible hasta la entrada en vigor el euro en el 2002.

FUENTE: Elaboración propia a partir las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de la eficacia económico-empresarial para los accionistas, excepto para aquellos que por una u otra razón se encuentran fuertemente vinculados al proceso contable y administrativo de la sociedad, y que, por tanto, comprenden la verdadera significación y alcance del saldo de la cuenta de pérdidas y ganancias que aparece en el balance de final del ejercicio[269].

Los dividendos, en cambio, son para el accionista algo tangible, la mejor prueba de que el saldo de la cuenta de pérdidas y ganancias que luce en el balance responde a algo real. Cuando el beneficio repartido coincide con el dividendo esperado por el accionista, el valor informativo de los dividendos es nulo, pero no ocurre así cuando esa coincidencia no se da. Si el dividendo repartido es superior al dividendo esperado por el accionista éste tiene una base objetiva para suponer que la eficacia de la empresa –las ganancias reales y no sólo contables– va en aumento, o que decrece si se da el supuesto contrario[270].

Unos dividendos estables o regulares constituyen a su vez un buen indicador de la solidez económica y financiera de la empresa, y por ello es lógico que tal política le inspire a los accionistas cierta confianza en la marcha de la empresa. Las sociedades que practican esta política suelen tener para sus acciones una cotización bastante estable en el mercado de valores. Si el beneficio disminuye en un ejercicio y, como consecuencia, se reducen los dividendos, los accionistas ya comenzarán a contemplar con cierto pesimismo el futuro de la empresa y la cotización de las acciones descenderá[271].

De lo expuesto hasta ahora se desprende la importancia del valor informativo de los dividendos y la conveniencia de una política de dividendos constantes o estables. Pero la cuestión concreta que deberíamos plantearnos es: ¿influye la política de dividendos en el valor de la empresa? Existen al respecto dos fundamentales tesis o posiciones: a) la llamada tesis del beneficio, y b) la tesis de los dividendos. Los defensores de la tesis del beneficio, entre los que se encuentran en primer lugar el reciente premio Nobel de economía Merton H. Miller y Franco Modigliani, consideran que lo que determina el valor de la firma (en un mundo sin impuestos, costes de transacción u otras imperfecciones del mercado) y, por tanto, el valor de las acciones, no son los dividendos, sino la capacidad de generar renta sus activos, es decir, las ganancias[272]. Según esta tesis, el reparto de beneficios entre di-

---

269 SUÁREZ SUÁREZ, A.S. (1991), págs. 593-594.

270 *Ibidem.*

271 CRISTÓBAL ZUBIZARRETA, J.M. (1993), págs. 220-221.

272 Como es ampliamente conocido, el artículo «Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares» es el argumento de mayor peso de los que defienden la teoría de la irrelevancia de la política de dividendos en el valor de la empresa. MODIGLIANI, F. & MILLER, M. (1961).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

videndos y retención en forma de reservas es una cuestión de detalle, y no tiene ninguna influencia sobre el valor de las acciones de la sociedad. Sin embargo, autores como James E. Walters[273] y M.J. Gordon defienden la no neutralidad de los mismos sobre el valor de las acciones, y consideran que el valor de éstas puede aumentarse con una inteligente política de dividendos[274]. En la actualidad la teoría de Miller y Modigliani es aceptada como correcta, y la discusión se centra en si los impuestos u otras imperfecciones del mercado alteran la situación.

Pero ¿cuál ha sido la política seguida por Santana? Del análisis del *Cuadro IV.10* y del *Gráfico IV.5*[275], se desprende que Santana ha seguido una política de dividendos constantes o estables (en algunos ejercicios ha sido incluso superior a la rentabilidad de los fondos propios como ocurrió en los ejercicios 1958 y 1980), pero cabría preguntarse ¿con qué objetivo? De nuestro análisis se desprende que con esta política se perseguían fundamentalmente dos objetivos:

1.º) Remunerar el capital del grupo de financieros que controlaba la empresa[276].

2.º) Conseguir la adhesión de los trabajadores[277].

---

273 Este autor publicó en 1956 un trabajo en el que considera que cuando el rendimiento de las inversiones en el seno de la empresa es superior a la tasa de capitalización del mercado, la empresa debe de retener todos los beneficios, y viceversa, con el objeto de elevar al máximo el valor de mercado de sus acciones. Sólo cuando el rendimiento de las inversiones en el seno de la empresa fuera igual a la tasa de capitalización del mercado, la política de dividendos sería irrelevante. WALTER, E.J. (1956).

274 Gordon, se sitúa en la posición opuesta a la de Miller y Modigliani, y considera que la política de dividendos sí afecta al valor de las acciones de la sociedad. En dos trabajos publicados inicialmente, el autor fundamenta esta opinión. GORDON, M.J. (1959), *Dividends, Earnings and Stock Prices*, «Review of Economics and Statistics», mayo 1959, págs. 99-105; *The Savings, Investment and Valuation of Corporation*, *Ibidem*, febrero 1962, págs. 37-51. *Ibidem*, pág. 597.

275 Ante la dificultad que supone el trabajar con datos reales, debido a las continuas variaciones a las que están sometidos los fondos propios a lo largo de un ejercicio, hemos optado, por tomar como referencia para los cálculos, la media entre los saldos iniciales y finales de cada año.

276 Como vimos en el apartado dedicado a la emisión de acciones, las primeras emisiones se realizaban en círculo muy restringido y, aunque por diversas circunstancias, este abanico se fue abriendo, en ningún momento se permitió que se escapara el control. En algunos casos, como en los primeros años de la década de los sesenta, ocurrió que las acciones cotizaban por debajo del nominal (cosa extraña cuando la empresa repartía dividendos). Lo que nos hace pensar que eran estrategias del grupo que controlaba la empresa, para disuadir a los futuros accionistas y desanimar a los ya existentes.

277 Como veremos en el capítulo VIII dedicado en parte a la negociación colectiva, una de las cláusulas que se incluían en los convenios colectivos, era la del reparto de una parte de los beneficios entre los trabajadores.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Para hacer estas afirmaciones nos hemos basado en los resultados de nuestra investigación, donde ha quedado claro que se prefería financiar las futuras inversiones con capitales ajenos (múltiples emisiones de acciones y distintos tipos de créditos) y no con los propios, con objeto de mantener intacta la remuneración prevista por los administradores de la empresa. No obstante, esta tendencia fue desapareciendo a partir del año 1981 cuando la empresa comenzó a tener pérdidas (en el *Cuadro IV.15* podemos ver los beneficios obtenidos y en el *Gráfico IV.6* su evolución), y el grupo de personas que controlaba la sociedad empezó a deshacerse de sus acciones.

CUADRO IV.10

Rentabilidad de los fondos propios y dividendos en %

Año	(1)	(2)	Año	(1)	(2)
1955	0,00	0,00	1978	14,04	10,00
1956	0,00	0,00	1979	11,86	10,00
1957	0,00	0,00	1980	5,57	10,00
1958	5,95	6,00	1981	1,37	0,00
1959	8,39	6,00	1982	1,49	0,00
1960	12,40	7,00	1983	0,13	0,00
1961	14,13	7,00	1984	(5,63)	0,00
1962	14,20	8,50	1985	(16,74)	0,00
1963	13,42	10,00	1986	(10,48)	0,00
1964	15,90	11,00	1987	9,17	0,00
1965	16,29	11,00	1988	7,92	0,00
1966	17,16	11,00	1989	(1,95)	0,00
1967	15,72	11,00	1990	(45,38)	0,00
1968	16,47	10,00	1991	(19,33)	0,00
1969	14,53	10,00	1992	(253,94)	0,00
1970	15,15	10,00	1993	(SFP)	0,00
1971	11,28	6,00	1994	(SFP)	0,00
1972	14,81	8,00	1995	(SFP)	0,00
1973	15,87	7,00	1996	(SFP)	0,00
1974	15,25	7,50	1997	(SFP)	0,00
1975	15,34	7,25	1998	2,08	0,00
1976	15,65	8,00	1999	(SFP)	0,00
1977	12,80	9,00			

(1) Rentabilidad de los saldos medios[278] de los fondos propios. (2) Dividendo repartido. (SFP): Sin fondos propios.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

[278] Para el cálculo, hemos tomado la media aritmética entre el valor del saldo de los fondos propios al final del ejercicio anterior, y el saldo de los fondos propios al final del ejercicio considerado.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

4. Financiación especial

4.1. Las subvenciones oficiales[279]

A partir del año 1981 Santana comenzó a recibir subvenciones por inversiones efectuadas en zonas de preferente localización industrial de las provincias de Jaén (Linares) y Ciudad Real (Manzanares).

4.2. Los créditos participativos

Durante 1994 Santana se vio envuelta en una difícil situación económico-financiera que derivó en una práctica paralización de sus actividades durante cuatro meses de dicho ejercicio (ver capítulo XIII). Esta situación dio lugar a que en fecha 9 de junio de 1994 el ICO concediese un crédito a Santana por un importe de 6.800 millones de pesetas destinado a hacer frente a sus necesidades financieras, en cumplimiento del acuerdo adoptado por la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos. Igualmente, el IFA, con fecha 24 de mayo de 1994, acordó conceder un préstamo participativo de otros 6.800 millones de pesetas a la empresa.

Cuadro IV.11

Préstamos especiales concedidos a Santana y sus disponibilidades al 31-12-1996

	Millones de pesetas	
	Límite	Dispuesto
ICO	6.800	6.800
IFA	6.800	6.716
Total	13.600	13.516

Fuente: Santana, *Informe anual* (1996).

Las citadas operaciones de crédito y préstamo tienen (aún están sin amortizar) unas condiciones especiales, como corresponde al carácter excepcional de las circunstancias en que se concedieron a Santana. Las carac-

[279] Las subvenciones de capital se contabilizan cuando se obtiene la concesión oficial de las mismas, y se registran bajo el epígrafe ingresos a distribuir en varios ejercicios, imputándose el resultado del ejercicio en proporción a la amortización correspondiente a los activos financiados con las mismas. Hasta el 31 de diciembre de 1983 las subvenciones de capital recibidas por la empresa tributaban por el impuesto de sociedades, vía aumento de la base imponible, en la misma proporción en que se amortizaban los bienes subvencionados. El impuesto a pagar se cargaba a la cuenta «Subvenciones oficiales» con abono a la cuenta «Previsión para impuestos». A partir del año 1984 Santana cambió el criterio, amortizando las subvenciones recibidas con abono a la cuenta «Otros Ingresos». Santana, *Memoria* (1981-1989); *Información anual* (1990-1993); *Informe anual* (1994-1996).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

terísticas fundamentales de los dos contratos de crédito y préstamo suscritos son las siguientes[280]:

– «El plazo y la cuantía de la devolución están condicionados a la obtención de resultados positivos antes de impuestos por Santana.

– La cuantía anual a devolver será del 17,5% (a cada prestamista) de los beneficios disponibles antes de impuestos, es decir, una vez efectuadas al resultado positivo las aplicaciones a las que legalmente, o por imposición administrativa o judicial, en su caso, esté obligada Santana.

– La cuantía resultante a devolver deberá ser entregada al ICO e IFA de una sola vez en el plazo de 20 días hábiles desde la aprobación de las cuentas del ejercicio correspondientes por la junta general de accionistas.

– No obstante lo anterior, Santana, podrá efectuar amortizaciones anticipadas parciales o totales de las cantidades dispuestas.

– Las operaciones no devengan ningún tipo de interés, salvo mora por parte de Santana en el supuesto de darse condiciones exigidas para proceder a la devolución de las mismas».

A la vista de lo anterior, los citados contratos representan por tanto operaciones de financiación sin coste alguno para la empresa, cuyo vencimiento y exigibilidad quedan condicionados a la obtención de resultados positivos, y limitados en su cuantía al porcentaje indicado de dichos resultados[281]. Por estas razones, estas operaciones deben ser consideradas como patrimonio social a efectos de lo dispuesto en los artículos 163 y 260, punto 4, de la Ley de Sociedades Anónimas[282].

---

280 SANTANA, *Informe anual* (1996), págs. 16-17.

281 Como se puede ver en el apartado 2.1. de este mismo capítulo, el préstamo del IFA fue compensado mediante el desembolso de la mayor parte de las acciones emitidas. SANTANA, *Informe anual* (1997), pág. 19.

282 La redacczión de la letra d) del apartado uno del artículo 20 del RDL 7/1996, de 7 de junio, sobre medidas urgentes de carácter fiscal y de fomento y liberalización de la actividad económica señala. *«Los prestamos participativos tendrán la consideración de fondos propios a efectos de la legislación mercantil»*. Pero la disposición adicional 2.ª del Proyecto de la Ley de medidas fiscales urgentes sobre corrección de la doble imposición intersocietaria y sobre incentivos a la internacionalización de las empresas, aprobado por la Comisión de Economía, Comercio y Hacienda, modificó dicha letra d), que quedó redactada de la siguiente forma: *«d) Los préstamos participativos se considerarán como patrimonio contable a los efectos de reducción de capital y liquidación de sociedades previstas en la legislación mercantil»*. Esta consideración que de los préstamos participativos realiza la norma anterior, evitó que, pese a arrojar los fondos propios saldos negativos en los ejercicios 1995 y 1996, Santana se disolviera o tuviera que aumentar o disminuir el capital para dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 163 ó 260, punto 4, de la Ley de Sociedades Anónimas. SANTANA, *Informe anual* (1996), págs. 16-17.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

5. Conclusiones

La estructura financiera no es ajena a la estructura económica: existe una interrelación entre ambas que permite que exista una correspondencia o equilibrio entre elementos correspondientes de ambas estructuras; es decir, debe haber un equilibrio entre la inversión y la financiación de la misma, son dos caras de la misma moneda, dos vertientes de un fenómeno unitario que no se puede tratar por separado, sino de forma global y conjunta. El equilibrio de ambos elementos puede descomponerse a su vez en una serie de equilibrios parciales entre los diferentes componentes que los constituyen.

Del estudio de estos equilibrios parciales podemos ir sacando las conclusiones sobre la política financiera de Santana. En primer lugar, vamos a determinar la capacidad que ha tenido la empresa de cumplir sus compromisos a corto plazo. Para ello, mediremos la liquidez del activo, que vendrá dada por la capacidad que tengan sus componentes para convertirse en dinero con el que satisfacer las deudas.

En el *Cuadro IV.12* podemos ver los distintos valores de circulante así como su ratio, y en el *Gráfico IV.7* se puede ver la evolución del mismo. Del análisis de ambos elementos se desprende que Santana ha tenido capacidad suficiente para atender su compromiso a corto plazo, excepto en el período 1990-1993, en que la empresa entró en crisis. Como complemento del ratio de solvencia hemos utilizado otros dos ratios: el de la prueba del ácido y el de tesorería (en el *Cuadro IV.13* se pueden ver los valores y en el *Gráfico IV.7* su evolución), que no hacen sino confirmar lo expuesto anteriormente.

A lo largo de su historia ha mostrado un elevado ratio de endeudamiento, y no podemos afirmar que haya utilizado el efecto palanca, ya que cuanto mayor ha sido el ratio menos beneficios ha obtenido la empresa (en el *Cuadro IV.14* podemos ver estos valores y en el *Gráfico IV.8* su evolución).

Por lo que se refiere al crédito comercial, tenemos que decir que no ha tenido problemas, debido a que Santana ha contado siempre con la confianza de los proveedores, aunque a partir del año 1994, algunos suministradores dejaron de enviar materiales debido a la suspensión de pagos (tuvieron que realizar la quita correspondiente, con el consiguiente perjuicio para ellos). A partir de entonces la política seguida por la Dirección Comercial ha sido el tratar de conseguir el restablecimiento de la normalidad en las re-

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

laciones con los proveedores recobrando su confianza, lo que permitiría volver a la necesaria situación de pagos aplazados.

La empresa ha sido muy rigurosa en la dotación a las amortizaciones y en la retención de beneficios (dotación de las reservas), lo que le ha permitido mantener un equilibrio notable entre la estructura económica y la estructura financiera.

Para los propietarios de la empresa, la magnitud central del análisis lo constituye el resultado obtenido después de impuestos, para relacionarlo con su aportación, midiendo así la rentabilidad de su inversión.

La evolución de esta rentabilidad la podemos ver en el *Gráfico IV.5*, aunque para Santana solamente el período 1958-82 arroja valores de rentabilidad por encima de cero. Lo que nos permite deducir que la emisión de acciones, obligaciones y bonos ha sido bastante equilibrada, permitiendo durante veinticinco años un notable crecimiento y una aceptable rentabilidad. Pero desde el año 1983 hasta el año 1996 (con la excepción de los ejercicios 1987 y 1988), el gráfico no hace sino confirmar lo que ya conocemos, es decir, las pérdidas continuadas de la empresa.

Por tanto, desde un punto de vista global podemos afirmar que la política financiera seguida por Santana ha sido bastante acertada, lo que le ha permitido un desarrollo continuo en los primeros veinticinco años. Esta política no se ha visto empañada en ningún momento, incluida la última etapa de la vida de la empresa, donde los fracasos abundaron, pero fueron motivados por problemas ajenos a la financiación.

Finalmente, debemos señalar que cualquier medida que se tome en el sentido de mejorar la financiación de la empresa debe comenzar con la reducción de los presupuestos, acompañada del mantenimiento de stocks razonables, tanto de vehículos terminados como de materiales existentes en los almacenes, bien, mediante una reducción de la producción, o bien, a través de un incremento en los pedidos, buscando el adecuado equilibrio entre las existencias y la tesorería que permita el desarrollo armónico de la empresa[283].

---

[283] A modo de resumen presentamos en el Cuadro IV.15, todas las fuentes de financiación.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Cuadro IV.12

Valores de circulante (en millones de ptas.) y ratio de solvencia

Año	(AC)	(PC)	(CC)	(RS)	Año	(AC)	(PC)	(CC)	(RS)
1955	7	1	6	7,00	1978	5.408	3.693	1.715	1,46
1956	25	6	19	4,16	1979	6.775	5.027	1.748	1,34
1957	73	18	55	4,05	1980	9.576	8.170	1.406	1,17
1958	100	70	30	1,42	1981	8.628	6.785	1.843	1,27
1959	202	138	64	1,46	1982	9.266	7.669	1.597	1,20
1960	330	254	76	1,29	1983	9.074	7.692	1.382	1,17
1961	400	268	132	1,49	1984	10.394	9.925	469	1,04
1962	585	219	366	2,67	1985	15.312	14.085	1.227	1,08
1963	688	274	414	2,51	1986	12.791	9.543	3.248	1,34
1964	788	433	355	1,81	1987	14.915	9.521	5.394	1,56
1965	985	488	497	2,01	1988	12.793	7.514	5.279	1,70
1966	953	559	394	1,70	1989	16.204	14.098	2.106	1,14
1967	1.060	595	465	1,78	1990	15.259	21.362	(6.103)	0,71
1968	1.285	628	657	2,04	1991	17.708	24.787	(7.079)	0,71
1969	1.615	801	814	2,01	1992	15.918	29.679	(13.761)	0,53
1970	1.827	939	888	1,94	1993	12.929	26.056	(13.127)	0,49
1971	1.853	945	908	1,96	1994	19.787	8.429	11.358	2,34
1972	1.943	878	1.065	2,21	1995	16.830	8.808	8.022	1,91
1973	2.250	817	1.433	2,75	1996	19.100	12.230	6.870	1,56
1974	2.823	1.223	1.600	2,30	1997	14.908	8.333	6.575	1,78
1975	2.935	1.500	1.435	1,95	1998	15.764	13.157	2.607	1,19
1976	3.689	2.285	1.404	1,61	1999	16.082	12.550	3.532	1,28
1977	4.452	3.028	1.424	1,47					

(AC): Activo circulante, (PC): Pasivo circulante, (CC): Capital circulante, (RS): Ratio de solvencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Cuadro IV.13

Ratios de liquidez inmediata (ácido-test y tesorería)

Año	(1)	(2)	(PC)	(AT)	(RT)	Año	(1)	(2)	(PC)	(AT)	(RT)
1955	4	1	1	4,00	1,00	1978	2.695	972	3.693	0,72	0,26
1956	16	13	6	2,66	2,16	1979	3.691	1.190	5.027	0,73	0,23
1957	39	29	18	2,16	1,61	1980	5.671	1.414	8.170	0,69	0,17
1958	8	2	70	0,11	0,02	1981	5.199	1.325	6.785	0,76	0,19
1959	53	31	138	0,38	0,22	1982	5.493	1.199	7.669	0,71	0,15
1960	70	23	254	0,27	0,09	1983	2.924	794	7.692	0,38	0,10
1961	30	12	268	0,11	0,04	1984	4.508	873	9.925	0,45	0,08
1962	189	74	219	0,86	0,33	1985	7.219	856	14.085	0,51	0,06
1963	308	89	274	1,12	0,32	1986	5.404	272	9.543	0,56	0,02
1964	262	78	433	0,60	0,18	1987	8.708	2.734	9.521	0,91	0,28
1965	453	168	488	0,92	0,34	1988	6.298	673	7.514	0,92	0,08
1966	261	33	559	0,46	0,05	1989	7.064	436	14.098	0,50	0,03
1967	358	22	595	0,60	0,03	1990	6.208	536	21.362	0,29	0,02
1968	525	107	628	0,83	0,17	1991	9.620	263	24.787	0,38	0,01
1969	699	115	801	0,87	0,14	1992	9.222	1.043	29.679	0,31	0,03
1970	745	84	939	0,79	0,08	1993	6.588	922	26.056	0,25	0,03
1971	973	168	945	1,02	0,17	1994	10.288	3.143	8.429	1,22	0,37
1972	1.024	263	878	1,16	0,29	1995	7.643	3.363	8.808	0,86	0,38
1973	1.311	626	817	1,60	0,76	1996	8.557	3.539	12.230	0,69	0,28
1974	1.589	376	1.223	1,29	0,30	1997	6.840	4.212	8.333	0,82	0,50
1975	1.337	406	1.500	0,89	0,27	1998	6.124	2.916	13.157	0,46	0,22
1976	2.227	809	2.285	0,97	0,35	1999	4.724	1.419	12.550	0,37	0,11
1977	2.199	661	3.028	0,72	0,21						

(1) Tesorería + Deudores + Inversiones financieras temporales (IFT). (2) Tesorería + I FT.
(PC): Pasivo circulante, (AT): Ácido-test = [(1)/(3)] y (RT): Ratio de tesorería = [(2)/(3)].
Nota.–Los conceptos (1), (2) y (PC) están representados en millones de pesetas.
Fuente: Elaboración propia a partir de las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Cuadro IV.14

Deudas a C/P, L/P y ratio de endeudamiento sobre los fondos propios

Año	(1)	(2)	(3)	(4)	Año	(1)	(2)	(3)	(4)
1955	0	1	1	0,08	1978	655	3.495	4.150	1,72
1956	0	6	6	0,11	1979	1.709	4.632	6.071	1,71
1957	0	16	16	0,09	1980	1.427	7.726	9.153	1,84
1958	44	70	114	0,53	1981	1.233	6.350	7.583	1,44
1959	55	128	183	0,66	1982	430	7.250	7.680	1,45
1960	53	256	309	1,11	1983	30	7.288	7.318	1,08
1961	53	268	321	1,10	1984	62	8.888	8.950	1,28
1962	111	219	330	0,74	1985	541	13.250	13.791	1,92
1963	110	274	384	0,84	1986	3.900	8.854	12.754	1,63
1964	85	433	518	1,11	1987	4.074	8.595	12.669	1,76
1965	313	487	800	1,51	1988	5.058	6.539	11.597	1,37
1966	283	559	842	1,58	1989	4.175	11.976	16.151	1,39
1967	252	594	846	1,32	1990	1.834	21.362	23.196	4,04
1968	362	629	991	1,30	1991	575	24.787	25.362	4,85
1969	344	802	1.146	1,19	1992	1.531	29.679	31.210	(13,73)
1970	365	939	1.304	1,33	1993	2.355	26.056	28.441	(8,25)
1971	308	945	1.253	1,14	1994	2.567	8.429	10.996	7,45
1972	394	877	1.271	1,13	1995	2.560	8.808	11.368	(1,92)
1973	510	811	1.321	0,94	1996	7.206	12.230	19.436	(3,26)
1974	426	1.171	1.597	0,93	1997	4.691	8.333	13.024	8,81
1975	436	1.481	1.917	1,08	1998	2.680	13.157	15.837	9,49
1976	349	2.157	2.506	1,37	1999	7.690	12.550	20.240	(15,61)
1977	342	2.823	3.165	1,34					

(1) Deudas a L/P (en millones). (2) Deudas a C/P (en millones). (3) Total deudas (1)+(2). (4) Ratio de endeudamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO IV.15

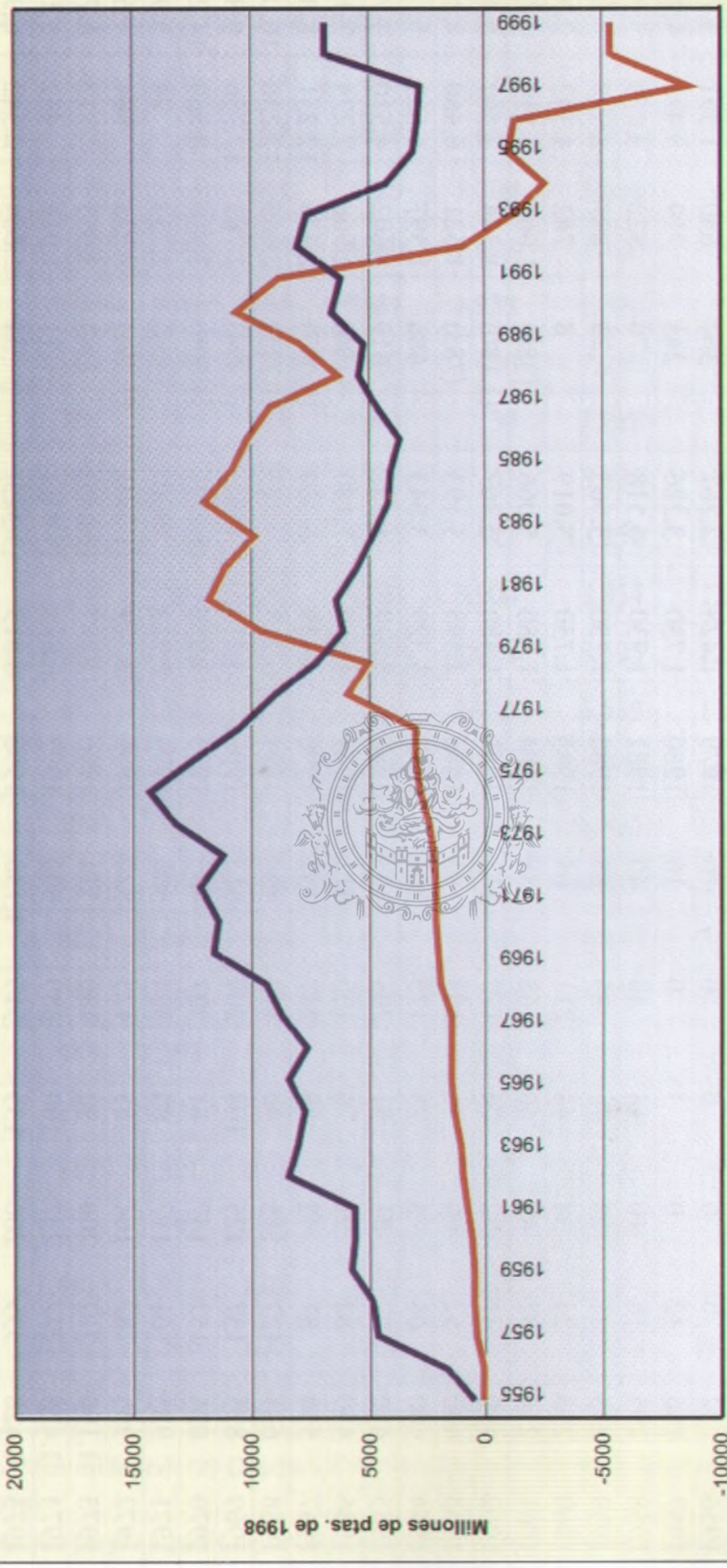
Financiación externa, interna y beneficios (millones de pesetas)

Año	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Año	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1955	12	0	0	0	0	0	1978	1.428	982	335	491	823	2.679
1956	52	0	0	0	0	6	1979	1.428	2.262	362	630	1.991	3.727
1957	156	12	0	3	0	16	1980	1.730	3.226	241	719	3.921	4.836
1958	195	18	10	14	44	40	1981	1.730	3.518	70	822	3.273	3.930
1959	253	21	23	21	85	85	1982	1.730	3.565	79	857	2.979	3.872
1960	253	24	34	48	211	64	1983	1.730	5.019	8	782	4.392	2.530
1961	258	32	41	60	168	88	1984	1.880	5.066	(386)	1.067	4.114	4.453
1962	400	41	52	70	179	118	1985	1.880	5.267	(1.180)	1.344	7.362	5.493
1963	400	52	60	71	153	185	1986	2.595	5.193	(783)	1.521	6.460	4.143
1964	400	66	73	75	175	304	1987	3.329	3.843	686	1.597	4.623	5.579
1965	450	77	81	51	204	343	1988	3.329	5.127	619	1.602	4.510	4.763
1966	450	82	91	76	195	411	1989	4.439	7.180	(196)	1.968	7.274	7.137
1967	550	87	92	89	247	332	1990	4.439	6.360	(5.087)	2.475	12.231	8.856
1968	631	127	115	90	173	409	1991	6.215	723	(1.715)	2.669	13.238	10.080
1969	825	137	125	104	209	518	1992	6.214	(992)	(7.494)	2.783	17.756	9.808
1970	825	152	147	81	387	485	1993	3.638	(2.271)	(4.809)	2.946	8.569	14.257
1971	935	161	117	83	354	500	1994	2.729	(900)	(354)	2.733	74	3.992
1972	935	182	164	85	425	520	1995	2.729	(1.254)	(7.391)	2.223	864	4.665
1973	1.190	212	200	92	489	514	1996	2.729	(8.645)	(30)	2.055	712	6.775
1974	1.428	277	237	100	389	900	1997	6.813	(5.446)	111	1.916	432	5.141
1975	1.428	335	266	135	515	1.130	1998	6.813	(5.325)	34	1.664	2.342	6.952
1976	1.428	398	281	233	646	1.538	1999	6.801	(5.310)	(2.964)	1.636	9.121	6.312
1977	1.428	932	268	272	1.275	1.556							

(1) Capital social. (2) Reservas. (3) Resultados. (4) Amortizaciones. (5) Crédito bancario (C/P y L/P). (6) Crédito comercial.
FUENTE. Elaboración propia a partir de las *Memorias* (1955-1989) e *Informes anuales* (1990-1999).

GRÁFICO IV.1

Evolución del capital social y de las reservas



FUENTE: Elaboración propia a partir de los daros del Cuadro IV.15.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

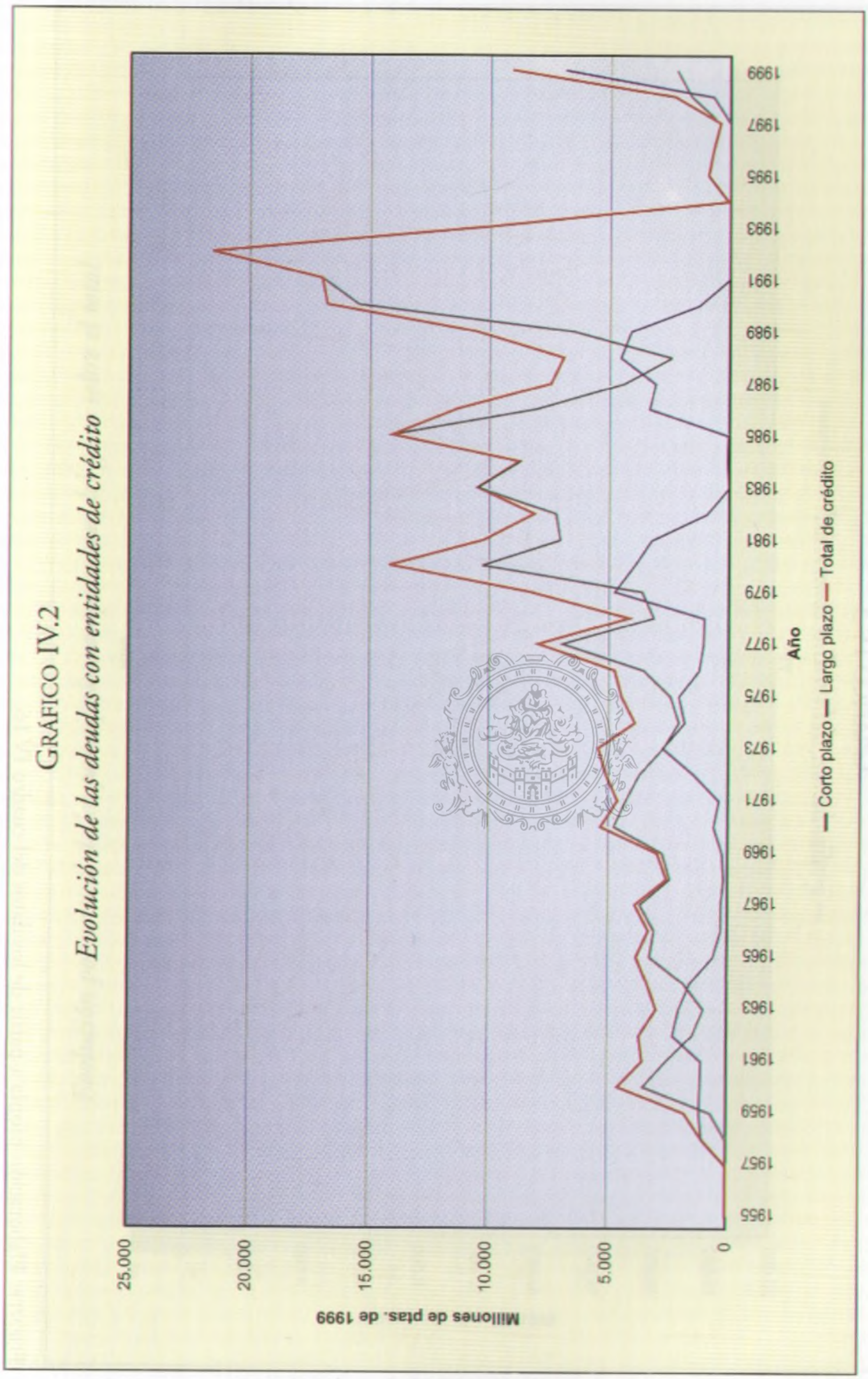


GRÁFICO IV.2

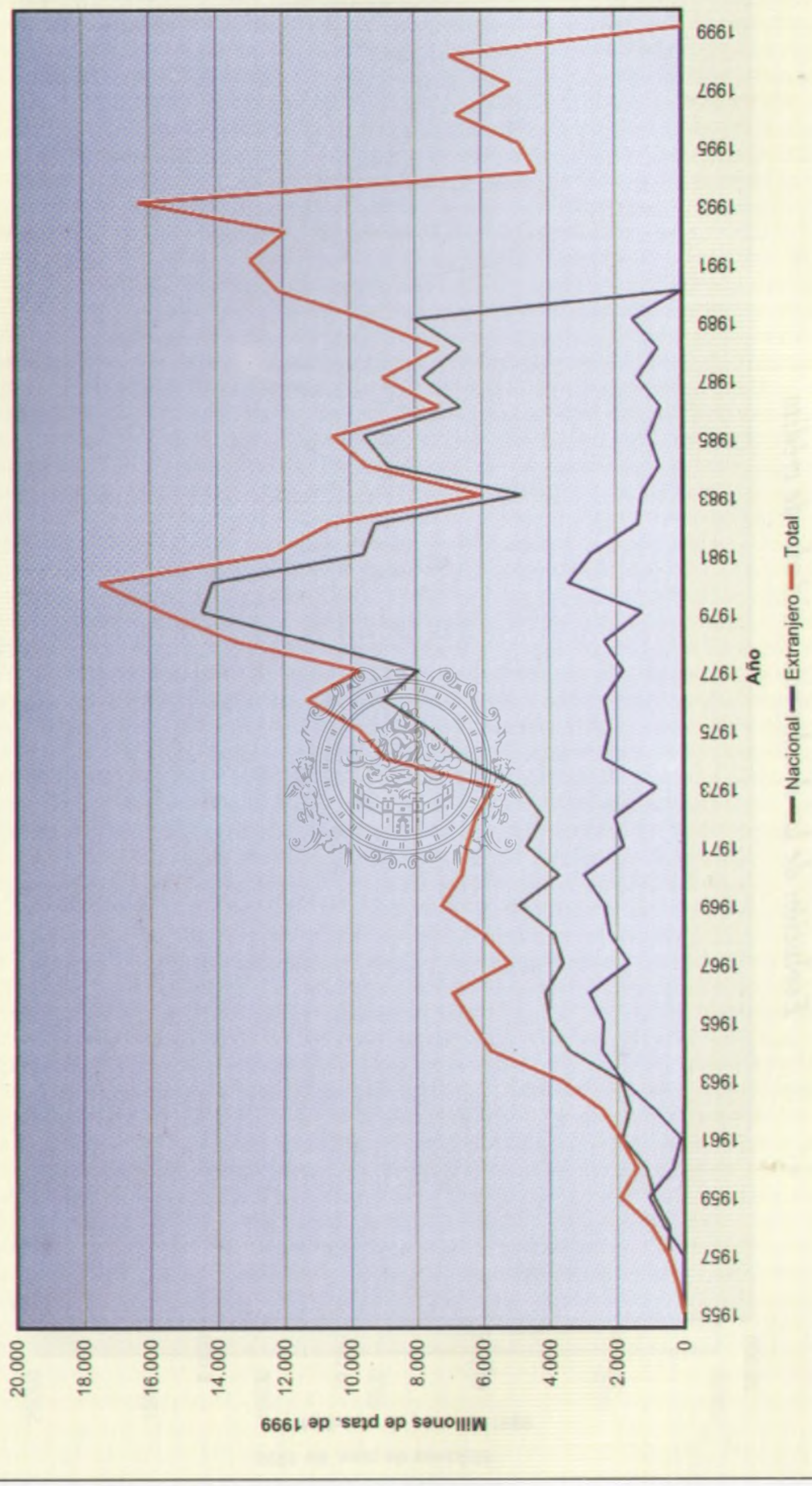
Evolución de las deudas con entidades de crédito

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del cuadro IV.15.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO IV.3

Evolución del crédito comercial

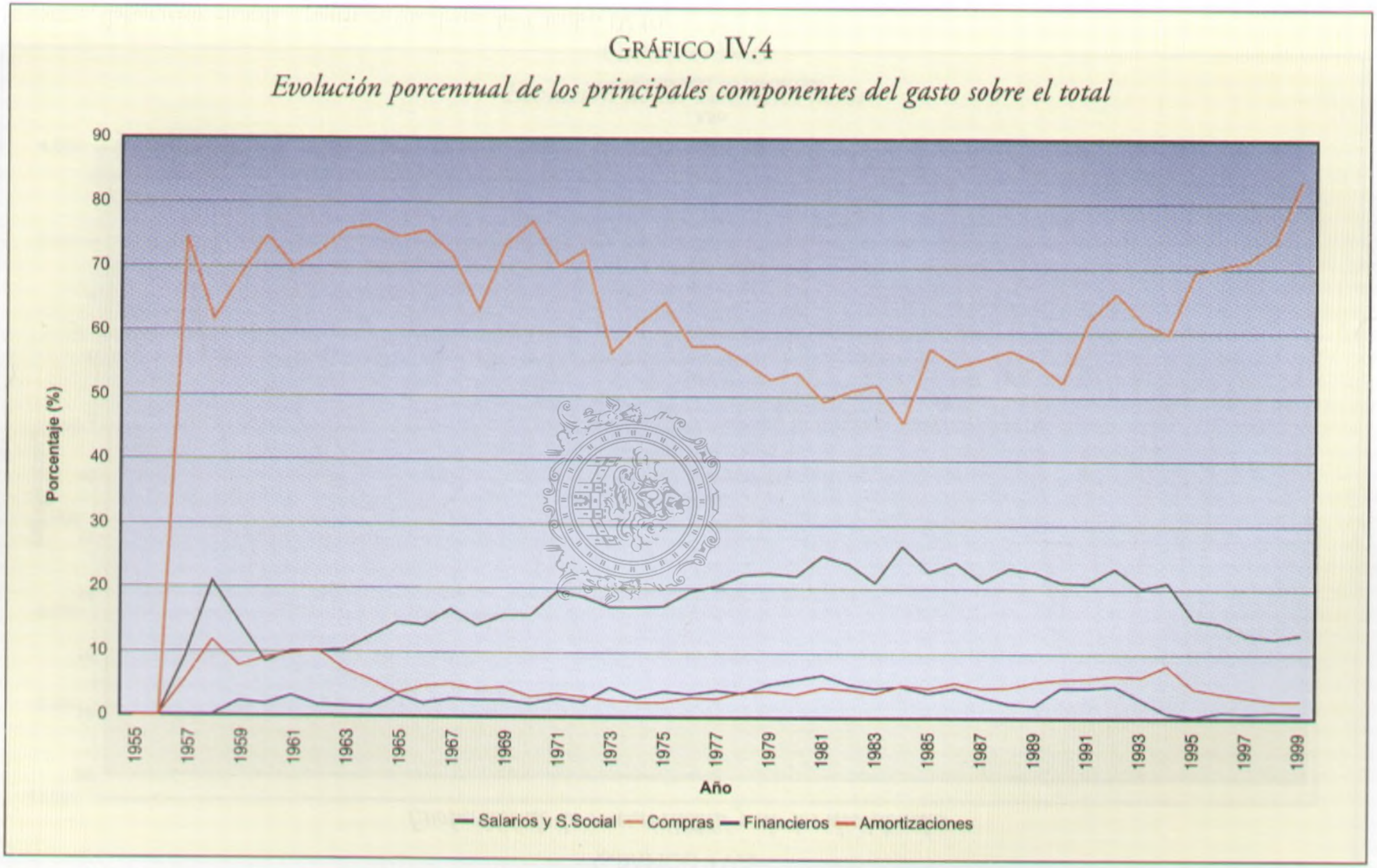


FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del cuadro IV.16.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO IV.4

Evolución porcentual de los principales componentes del gasto sobre el total

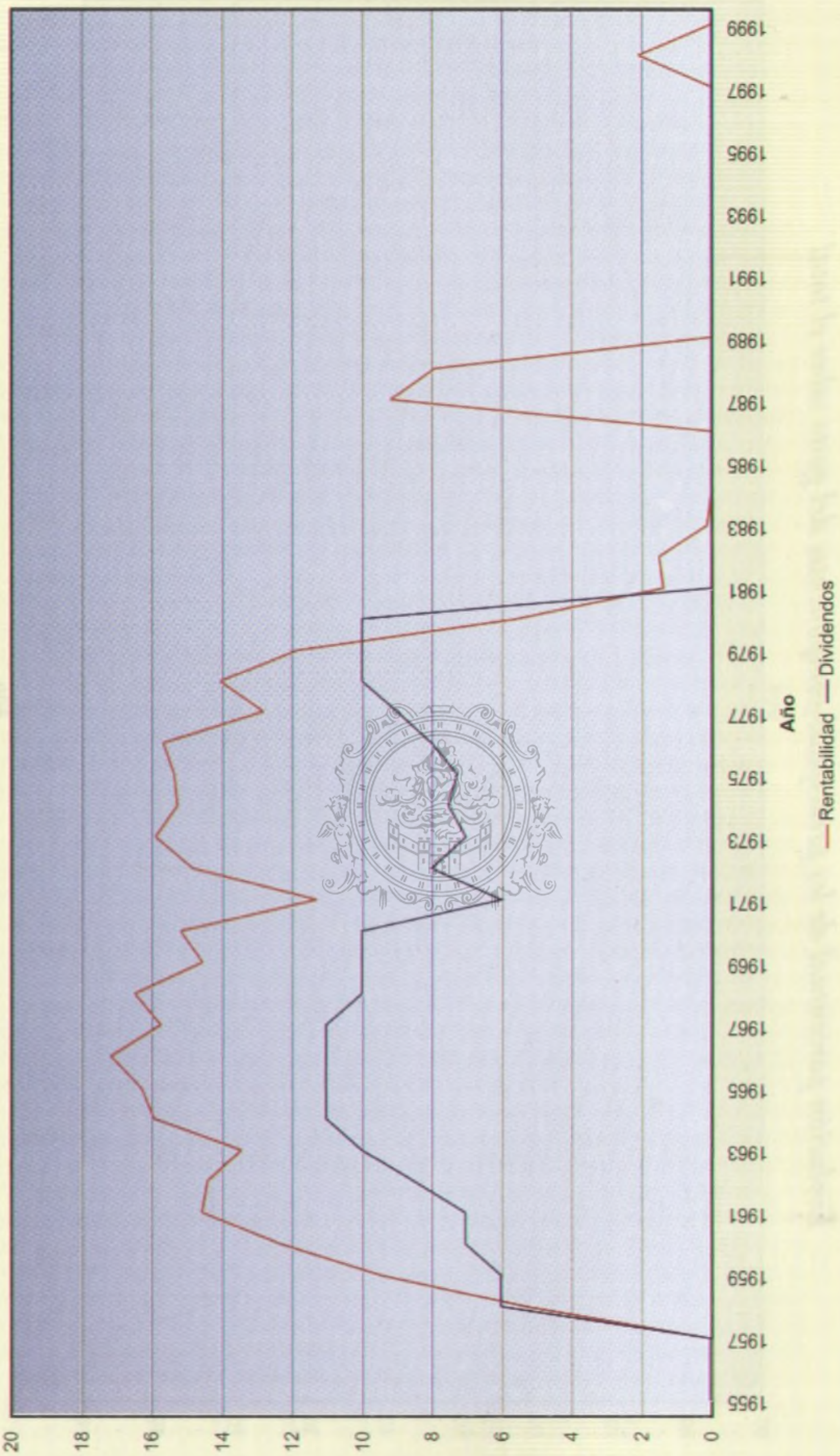


FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del Cuadro IV.8.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO IV.5

Evolución de la rentabilidad y de los dividendos



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del Cuadro IV.10.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

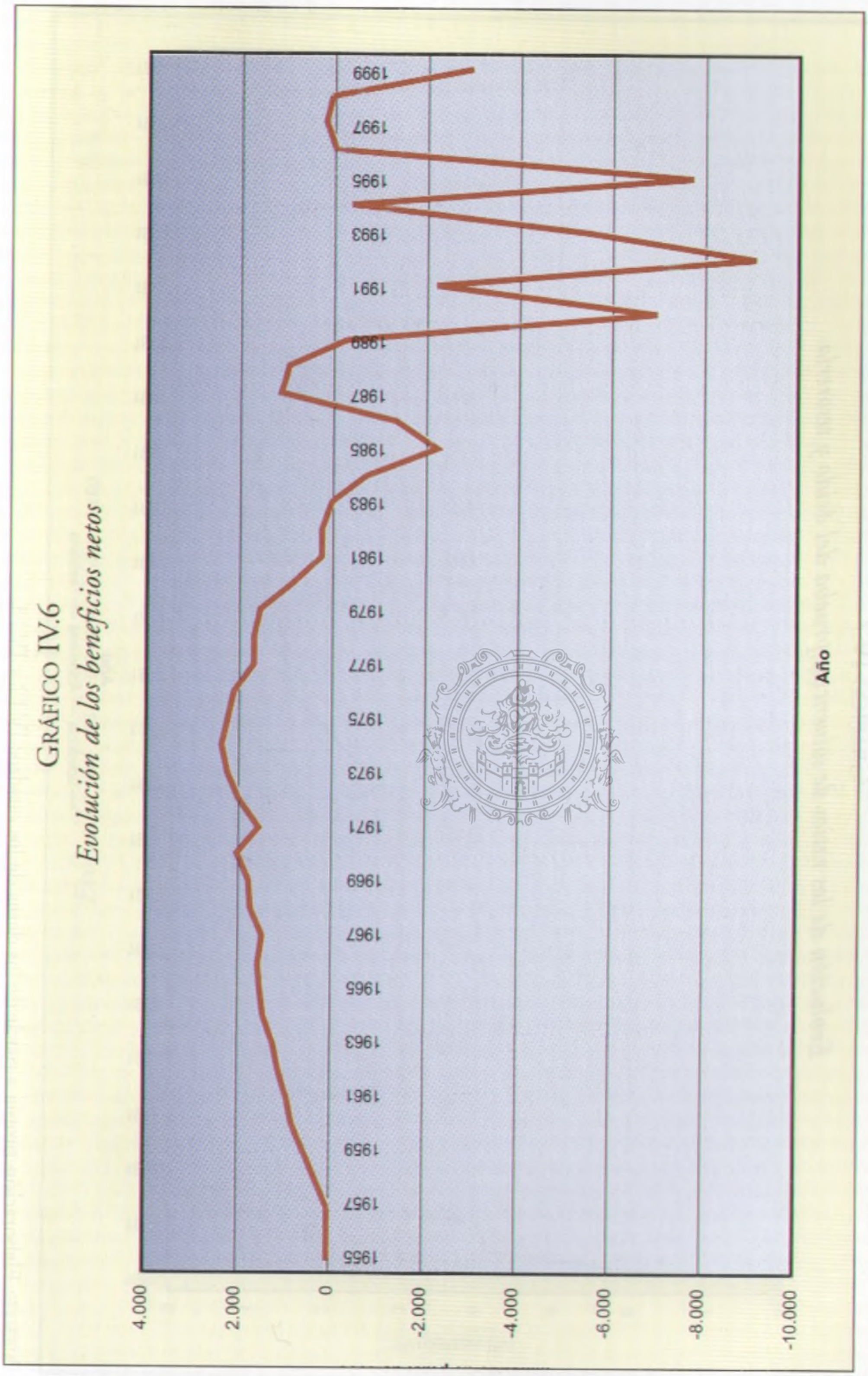


GRÁFICO IV.6

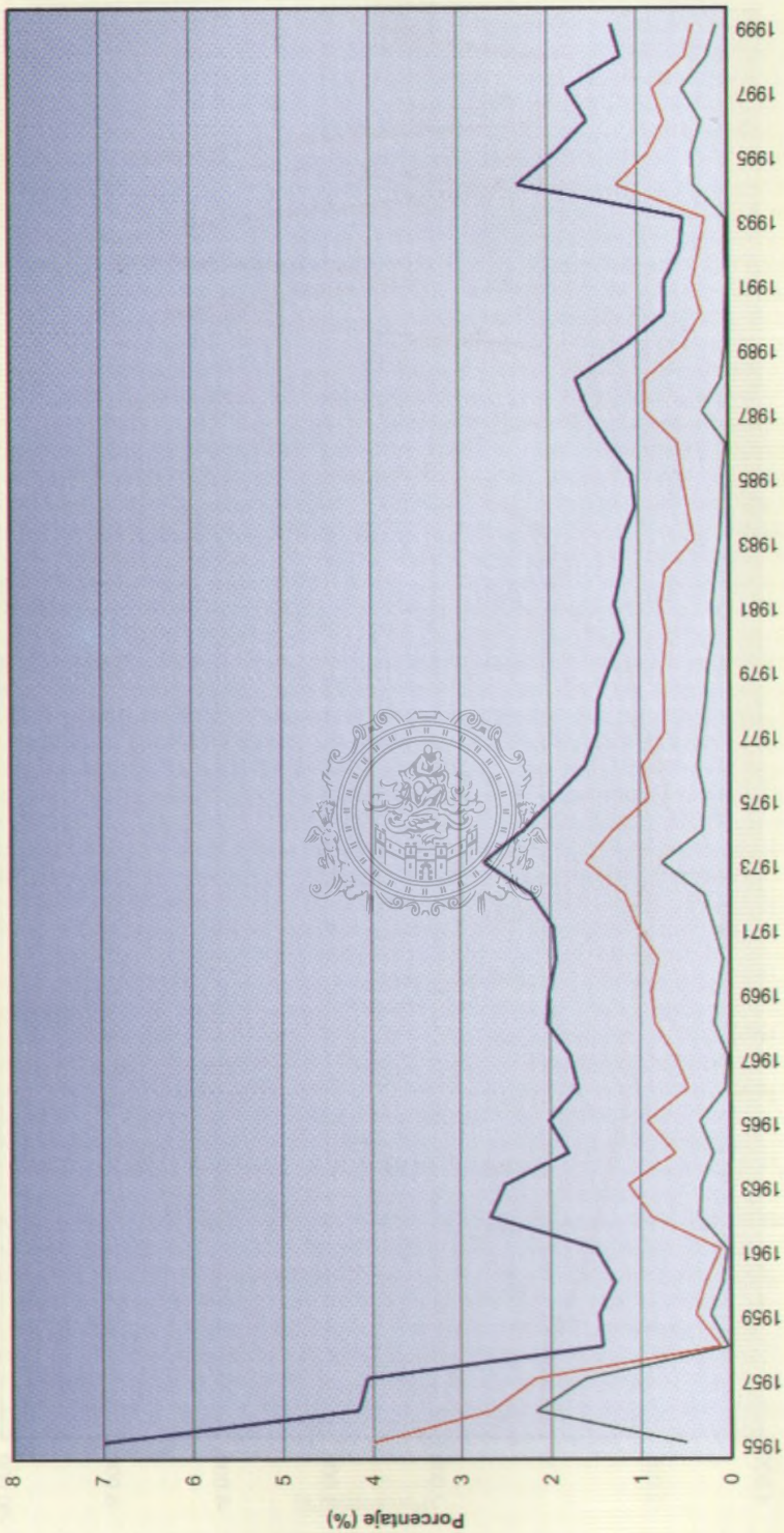
Evolución de los beneficios netos

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del cuadro IV.15.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO IV.7

Evolución de los ratios de solvencia, prueba del ácido y tesorería



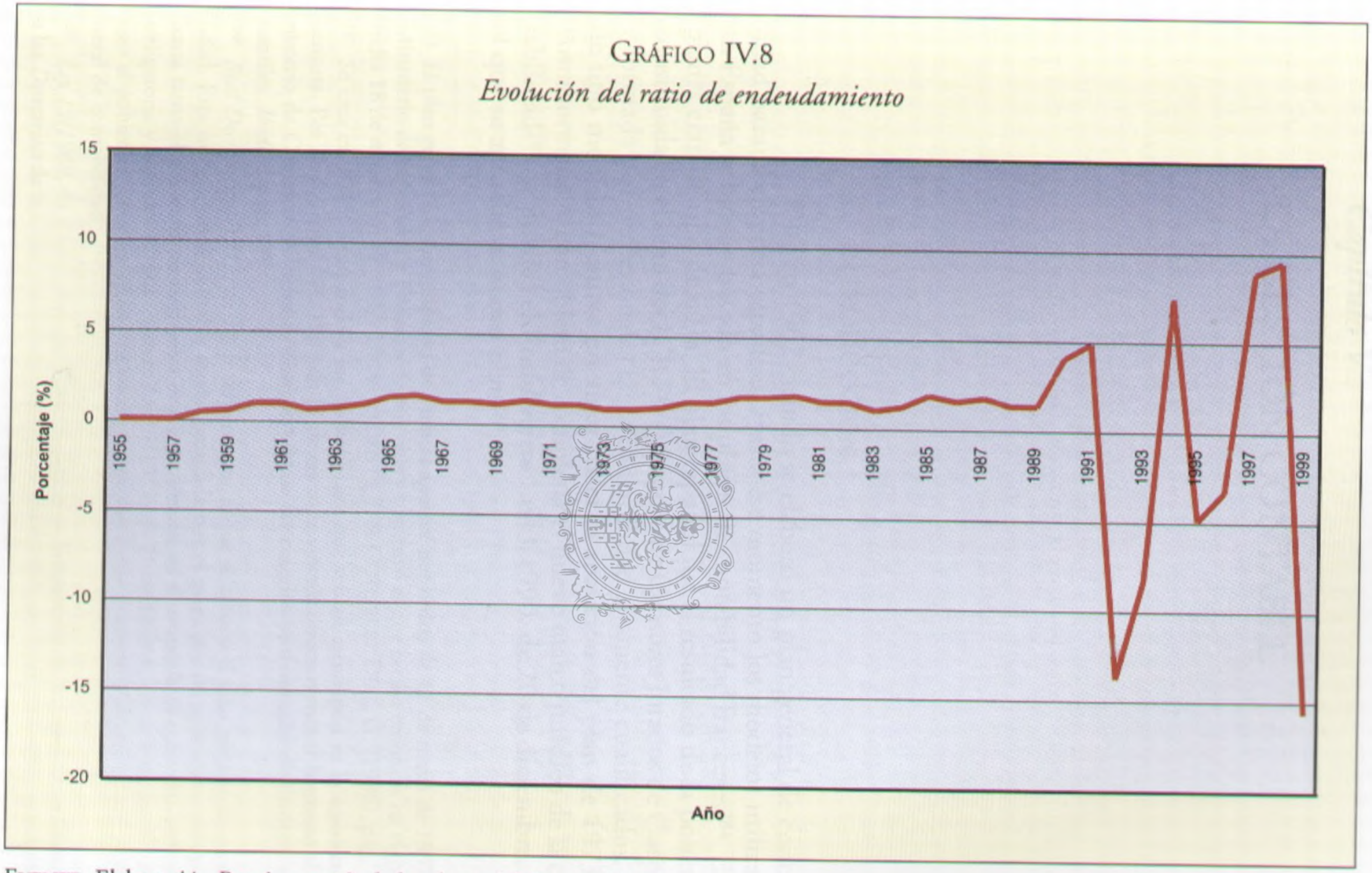
FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de los cuadros IV.12 y IV.13.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO IV.8

Evolución del ratio de endeudamiento



FUENTE: Elaboración Propia a partir de los datos del Cuadro IV.14.

Capítulo V

LA GESTIÓN CONTABLE

1. Introducción

Fue en 1962 cuando se elaboró un plan general de contabilidad para la empresa española. Hasta ese momento los modelos utilizados en España se habían basado en los planes de contabilidad franceses[284]. Estos planes eran de tipo dualista. El plan español fue el resultado de la ponencia constituida en el seno del ICJC[285] (Instituto de Censores Jurados de Cuentas) y formada por profesionales de la contabilidad altamente cualificados. Era de tipo monista y estuvo en vigor hasta la aparición del plan de 1973[286]. Posteriormente y con objeto de completar el nuevo marco jurídico de la contabilidad[287], se publica el *Real Decreto* 1.643/1990, de 20 de diciembre, por el que se aprueba el nuevo plan[288].

---

284 El plan general de contabilidad de Francia aparece por orden de 11 de mayo de 1957 del Ministerio de Economía y Finanzas de este país y sustituyó al que estaba entonces en vigor, de fecha 18 de septiembre de 1947. Urías Valiente, J. & Gutiérrez Díaz, G. (1986), pág. 191.

285 Se crea en 1945, agrupando a los profesionales que venían ejerciendo ya la actividad de censura. Por *Real Decreto* 176/1979 de 11 de enero se vincula directamente el Instituto al Ministerio de Comercio y Turismo, desligándolo de los colegios profesionales de titulares mercantiles. *Ibidem*, pág. 198.

286 *Real Decreto* 530/1973, de 22 de febrero, por el que se aprobó el plan general de contabilidad. Esta nueva norma contable estaba presidida por el principio de aplicación voluntaria, hasta tanto el gobierno no dispusiera otra cosa, llevaba en sí misma la idea de una aplicación obligatoria y gradual. El *Real Decreto Ley* 15/1977, de 25 de febrero, en su artículo 41, autorizó al gobierno «para implantar de forma progresiva y con carácter obligatorio este plan general de contabilidad.

287 *Ley 19/1989*, de 25 de julio, de Reforma Parcial y Adaptación de la Legislación Mercantil a las *Directrices* de la CEE; *Real Decreto* legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, que aprueba

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Desde su aparición la contabilidad general o financiera se ocupa de dar información a terceras personas interesadas, por unas u otras razones, en la marcha de la empresa. También sabemos que la contabilidad general suministra información a través de los estados financieros o cuentas anuales: balance de situación, cuenta de perdidas y ganancias y memoria elaborados de acuerdo con unos principios contables generalmente aceptados y de conformidad con el objetivo de imagen fiel. No obstante, la contabilidad general tiene muchas limitaciones, como sistema único de información para la gestión, debido a que hay magnitudes que no aparecen en la información que suministra. Así, si nos fijamos en la cuenta de pérdidas y ganancias, ésta pretende ser representativa de la manera en la que la empresa ha conseguido generar el beneficio o las pérdidas. Pero este documento no llega a dar respuesta a los múltiples interrogantes que, con respecto a la actividad productiva, pueden demandársele. Así, hay magnitudes tan significativas a la hora de adoptar decisiones como el coste de los distintos productos que la empresa fabrica, la rentabilidad de cada uno de ellos, la rentabilidad de las distintas partes en que podemos dividir la empresa, el rendimiento de la mano de obra empleada, que no aparecen en la cuenta de pérdidas y ganancias ni en otras cuentas de la contabilidad general. Nos encontramos, por tanto, con que la adopción de decisiones exige una información diferente de la ofrecida por la contabilidad general y no necesariamente asentada en los principios contables generalmente admitidos. Esto justifica la existencia de la contabilidad de gestión como sistema informativo responsabilizado, con la presentación de información contable relevante y oportuna para la adopción de decisiones[289].

---

el texto refundido de la *Ley* de Sociedades Anónimas; *Real Decreto* 1597/1989, de 29 de diciembre, que aprueba el reglamento del Registro Mercantil; *Ley* 19/1989, de 12 de julio, de Auditoría de Cuentas; *Ley* 25/1988 de 28 de julio, del Mercado de Valores; *Ley* 26/1988, de 29 de julio, de Disciplina e Intervención de Entidades de Crédito; *Real Decreto* 1636/1990, de 20 de diciembre, que aprueba el Reglamento de Auditorías.

288 Este nuevo plan surge ante la necesidad de adaptar la normativa contable a las directrices de la CEE. Tiene la virtud de haber aprovechado al máximo la experiencia acumulada en torno al plan anterior. Esta nueva norma obliga a todas las empresas, cualquiera que sea su forma jurídica, individual o societaria, aunque hay determinados aspectos que no son vinculantes, principalmente en lo referido a la numeración de las cuentas. *Real Decreto 1643/1990 (BOE núm. 63 de 14 de marzo de 1991).*

289 La aparición de la contabilidad de costes, al menos con carácter científico, cabe situarla al comienzo del siglo XIX, y vino originada por la necesidad de dar respuesta a los efectos provocados por la revolución industrial en el mundo de la empresa. A finales del primer cuarto de siglo (1925) las empresas americanas del sector industrial habían implantado los diferentes procedimientos contables de gestión. No obstante todo lo anterior, no es hasta la década de los años sesenta del presente siglo cuando se produce la etapa de consolidación de esta disciplina. SÁEZ TORRECILLA, A. & FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A. & GUTIÉRREZ DÍAZ, G. (1993), pág. 5.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Después de lo expuesto se desprende de forma clara la separación a que se ha llegado entre la contabilidad de gestión y, por tanto, entre la contabilidad de costes inscrita en ella y la contabilidad general o financiera. Esta separación nos obliga a dividir el presente capítulo en dos partes bien diferenciadas. La primera de ellas la dedicaremos a la contabilidad general o financiera y la segunda a la contabilidad de gestión.

2. La contabilidad general o financiera

La empresa Santana desde su fundación ha procurado basar su contabilidad en los modelos al uso en cada momento. En el curso de nuestra investigación hemos podido comprobar que, ya desde el mismo momento de su fundación, la empresa empezó a llevar la contabilidad de todas las operaciones que realizaba; hasta mediados de los setenta los documentos contables (libro diario, libro mayor, registro de letras, balance de situación, inventario y cuenta de resultados) eran cumplimentados de forma manual, pero posteriormente se informatizó la mayor parte del sistema contable, ejerciendo además el control interno de la contabilidad, realizado por censores de cuentas nombrados al efecto[290]. Durante el período 1974-81, el control externo[291] fue realizado por miembros del ICJC (Instituto de Censores Jurados de Cuentas), pero a partir de 1982 la dirección de la empresa encargó la realización de la auditoría a la empresa especializada Coopers & Lybrand. Esta empresa ha continuado realizando sus informes de auditoría hasta el ejercicio 1993. En el período 1994-96 no ha presentado informe de auditoría, quizá debido a los problemas derivados del cambio de propietarios. Por este motivo Santana aparece en una página de *Internet* como empresa incumplidora de la normativa vigente[292].

En ninguno de los informes emitidos por los auditores hemos encontrado que la empresa haya incumplido alguno de los principios con-

---

290 Estos censores eran nombrados entre los propietarios, en armonía con lo dispuesto en el artículo 108 de la *Ley* de 17 de julio de 1951 sobre Régimen Jurídico de Sociedades Anónimas. Santana, *Memoria* (1955), pág. 12.

291 Este tipo de verificación se realizaba para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 47 del Reglamento de bolsas de Comercio vigente en el citado período. Santana, Memoria (1974), pág. 12.

292 «Resulta triste comprobar el poco respeto que algunas empresas parecen sentir no sólo por sus accionistas -que al fin y al cabo son sus dueños- sino por la ley, ya que incumplen sistemáticamente los requisitos de información exigidos por la normativa. Sin ir más lejos, Ibérica de Mantenimiento, Xey y Santana Motor no presentan informe de auditoría». Lafont, I & Franco, S. (1997), Internet, http://www.recoletos.es/economica/info/081197/memorias.htm.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

tables establecidos, y cuando ha habido dudas en cuanto a su aplicación se ha consultado al ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas) para que este diera su opinión[293].

Del análisis de las inversiones financieras se desprende que Santana ha participado en diversas empresas en menor o mayor cuantía, pero su influencia más significativa la ha ejercido sobre SANTANA MOTOR ANDALUCÍA, S.L., LIFISA[294], SMEIA y SANTANA CREDIT, S.A.[295].

La composición del grupo[296] que controla Santana es la representada en el *Cuadro V.1.*

CUADRO V.1

Información sobre empresas del grupo y asociadas al 31-12-99

Nombre y domicilio	Actividad	% Participación
EMPRESA DEL GRUPO SANTANA MOTOR ANDALUCÍA, S.L. Adriano del Valle, 4, SEVILLA. Instalaciones industriales en Avda. 1.º de mayo, s/n. LINARES (Jaén).	Fabricación, montaje y comercialización de vehículos a motor	100% MC: Integración global
EMPRESA DEL GRUPO LINARES FIBRAS INDUSTRIALES, S.A. Camino de San Miguel, s/n. LINARES (Jaén)	*Antes:* Fabricación de piezas de plástico *Ahora:* Arrendamientos de activos industriales.	100% MC: Integración global
EMPRESA ASOCIADA SANTANA CREDIT, S.A. Costa Brava, 10, MADRID.	Financiación y adquisición de vehículos.	50% MC: Puesta en equivalencia

MC: Método de Consolidación

FUENTE: SANTANA, *Información anual* (1999).

293 Solamente hemos detectado un incumplimiento. El de no aplicar el principio de imagen fiel para registrar los dos créditos de 6.800 millones de pesetas (concedidos por el IFA y el ICO). Pero esta no aplicación estaba justificada por no afectar ni a la situación financiero-patrimonial, ni a la económica de la empresa de forma significativa (ver apartado 4.2 del capítulo IV).

294 Lo acontecido con esta empresa lo podemos ver con detalle en el capítulo VI dedicado a la estrategia de aprovisionamiento.

295 Esta empresa financiera se constituyó en 1988, pero no comenzó sus actividades hasta el año siguiente. Su objetivo era el de apoyar la acción comercial con la financiación de las ventas al actuar como financiera de marca. SANTANA, *Memoria* (1988), pág. 3.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

3. La contabilidad de gestión

La actividad productiva de Santana, como la de cualquier empresa de fabricación, lleva consigo la aplicación de unos medios productivos que permiten la obtención de unos bienes a través de un proceso adecuado. En este proceso, tanto los medios productivos que se van aplicando como los bienes que se van obteniendo pueden ser contemplados de acuerdo con su naturaleza, y entonces se intentarán medir en unidades físicas, o de acuerdo con su valor, y entonces se expresarán en unidades monetarias. Así pues, el proceso productivo entraña cambios cuantitativos y cualitativos de valor. La empresa puede ser considerada en este sentido como un ámbito de transformación de valores.

Como hemos ido deduciendo, es la contabilidad de gestión y más concretamente su parte más desarrollada, la contabilidad de costes[297], la encargada de dar información de ese movimiento interno de valores ocasionado por la actividad productiva, sin perder de vista las características físicas de los medios productivos empleados y de los productos obtenidos. Los costes del período y los ingresos del período son los extremos del abanico ocupado por la contabilidad de costes[298]. Entre ambos conceptos transcurre precisamente el movimiento interno de valores. Tanto los costes como los ingresos son de diferente naturaleza. Ello implica una labor seria de asignación de los costes a los productos.

3.1. Los costes en Santana

Santana ha venido calculando sus costes de acuerdo con un modelo interno establecido por el Departamento Económico. Este modelo ha estado sometido a las lógicas adaptaciones para armonizarlo con los PGC de cada momento.

---

296 El *Real Decreto* 1815/1991 de 20 de diciembre obliga a los grupos de empresas a presentar cuentas anuales consolidadas.

297 Para autores como Kaplan no se puede comprender la una sin la otra. Esta idea palpita en el título de la obra contemporánea más influyente en la evolución de la contabilidad de gestión: La Contabilidad de Costes: *«Auge y caída de la Contabilidad de Gestión»*, Johnson H.T. & Kaplan, R. S. Citado por Sáez Torrecilla, A. & Fernández Fernández, A. & Gutiérrez Díaz, G. (1993), pág. 4.

298 Fue Chandler el primero en establecer la primera contabilidad de costes en el último cuarto del siglo XIX en una fábrica de armas. El análisis histórico de Chandler ha tenido una gran influencia incluso en la propia obra de Kaplan. Entre las empresas estudiadas por Chandler destacan Du Pont, General Motors, Standard Oil Company y Sears, Readbuck Company. *Ibidem*, pág. 5.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Los costes son misión de la Oficina de Costes dependiente del Departamento Económico. Pero ello, naturalmente, no quiere decir que sea el único en la empresa que debe preocuparse de ellos. Porque los costes los producen todas las direcciones, departamentos, talleres, secciones y personas de la empresa. La suma de todos los costes producidos se distribuirán a través de las clases de costes, de las secciones de costes y, por último, irán a los productos, de acuerdo con un procedimiento mecánico, que ha ido evolucionando al mismo tiempo que lo hacían las tecnologías de la información, de cuyo perfecto cálculo y adecuada distribución es responsable la Oficina de Costes. Es misión del Departamento Económico vigilar que los costes –por concepto de gasto, por sección, por producto– no sobrepasen las cifras presupuestadas o autorizadas, y analizar, en cada caso, las causas que hayan podido producir estas desviaciones. Una adecuada distribución y utilización del tiempo y de los materiales depende de todos y cada uno de los miembros que integran la organización.

Por eso, es preciso que cada trabajador de la empresa se dé cuenta de la responsabilidad en que incurre, administrando sus horas y los elementos que maneja: materiales, herramientas, máquinas. Esta «mentalidad de coste» debe tenerla desde el que estudia el proceso hasta el que consume la herramienta, desde el que detiene un papel en su mesa de trabajo hasta el que consume mucho material de escritorio. La empresa ha de hacer las cosas, es decir, producir al máximo nivel de calidad, en el volumen que se fije, pero también al coste que se fije. Y no basta con hacer las cosas bien y pronto. Hay que hacerlas, además, económicamente.

3.1.1. *El coste de los productos*

El coste de los productos está formado por el coste de la compra (materiales) y el valor añadido, resultante de la imputación de los gastos (retribuciones, tributos, energía eléctrica, etc.) al producto; está condicionado o motivado por el tiempo de fabricación del producto y por los costes de la unidad de fabricación de los diversos talleres que participan en su elaboración (prensas, soldadura, pintura, etc.). Para todo ello se utilizan datos estándar, que suelen actualizarse cada cierto tiempo. Algunos de ellos son:

Valor de compra de los materiales: es el resultado de valorar la lista de piezas que componen el producto, empleando el precio de pedido de la pieza (bruto o terminada), definido como estándar, o el coste del consumo de materia prima (chapa, redondos, etc.).

Valor añadido: se obtiene aplicando a los tiempos estándar por talleres de cada producto, los correspondientes costes de la unidad de fabricación (hora o minuto) de cada uno de los respectivos talleres.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Coste de la unidad de fabricación (hora o minuto): es más normal el empleo del coste de la hora de fabricación (coste horario), y se calcula el de cada taller, comparando sus gastos con la producción en horas, a los que se les añade los costes horarios correspondientes a servicios comunes a varios talleres (métodos, control de calidad, etc.). No se recogen en los mismos los gastos relativos *a las direcciones financiera y comercial, los cuales deben ser absorbidos por los márgenes comerciales.*

A lo largo de su historia Santana, ha diseñado las estrategias necesarias para poder incorporar las innovaciones técnicas y los modelos de aprovisionamiento más idóneos, que le han permitido la reducción del coste de sus productos. Pero como ocurre en el mundo empresarial existen determinados factores imprevistos, o estándolo no son fácilmente controlables, como le ocurre a Santana con el exceso de plantilla, y su dependencia de Suzuki, que le obliga a estar sometida a las políticas de la multinacional y a los vaivenes de la moneda japonesa (el yen).

A título de ejemplo presentamos en el *Cuadro V.2* el porcentaje del valor del aprovisionamiento sobre los ingresos netos, así como, la facturación/hombre en millones de pesetas y la producción/hombre de MOD en unidades físicas. El período escogido ha sido el comprendido entre 1995 y 1999, por entender que este quinquenio es muy significativo para el futuro de Santana.

Del análisis del *Cuadro V.2* se desprende que cuando Santana a conseguido reducir el porcentaje del coste de los materiales por haber aumentado las nacionalizaciones o haber mejorado la gestión de su aprovisionamiento (años 96 y 97), llega una subida del yen y manda al traste la reducción conseguida en el aprovisionamiento.

CUADRO V.2

Valores para el análisis del coste en el período (1995-99)

Concepto/año	1995	1996	1997	1998	1999
Materiales/Ingresos Netos (%)	78,21	70,85	73,03	75,64	80,70
Facturación/Hombre (millones ptas.)	21,16	28,24	33,91	35,65	39,16
Producción/MOD (unidades físicas)	19,94	23,00	27,41	28,40	30,36

FUENTE: Elaboración propia a partir del *Informe anual* (1995-99).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En efecto, durante el segundo semestre del 1998 el yen experimentó una considerable alza, ya que el cambio de yen/peseta pasó de 1,093 en el mes de junio, a 1,235 a finales de diciembre[299].

Durante el año 1999 la situación no mejoró, ya que el cambio de yen/peseta experimentó la siguiente evolución (valor de 100 yens en pesetas):

CUADRO V.3

Evolución del cambio de yen/peseta durante el año 1999

Mes	Cambio	Mes	Cambio
Enero	126,6	Julio	134,5
Febrero	127,2	Agosto	138,6
Marzo	127,7	Septiembre	148,1
Abril	129,9	Octubre	146,6
Mayo	128,2	Noviembre	153,7
Junio	132,7	Diciembre	160,1

FUENTE: Elaboración propia a partir del *Informe anual* (1999).

Teniendo en cuenta que los pagos en yens por importaciones de Japón ascendieron en 1999 a 25 mil millones de pesetas, la apreciación constante del yen tuvo efectos muy negativos para la empresa. Esta circunstancia obligó a negociar una nueva rebaja de los precios de los vehículos y de los componentes importados de Japón, si bien estos acuerdos no son suficientes para paliar las graves consecuencias de la subida del yen.

En cuanto a la facturación/hombre y producción/MOD se puede ver que la tendencia es de un aumento paulatino en ambos conceptos, lo que denota una mejora en la utilización de la capacidad de los medios de producción y de la plantilla.

4. CONCLUSIONES

Del estudio de la contabilidad general se desprende una notable falta de coordinación y armonización en la forma de llevarla, debido principalmente a la división en centros de trabajo de la empresa, ya que, si

299 Esta apreciación del yen frente a la peseta aconsejó plantear a Suzuki una reconsideración de los precios de las compras efectuadas por Santana, consiguiendo una bajada del 10% de los CKD a partir de octubre de 1998 hasta marzo de 1999. SANTANA, *Informe anual* (1998), pág. 49.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

bien del análisis de la contabilidad de cada uno de ellos se desprende una gran rigurosidad en el registro de los hechos contables producidos[300], no se puede decir lo mismo de la forma en que estas contabilidades, llamémoslas parciales, son conjugadas en la contabilidad general de la empresa en su conjunto, pudiéndose observar que, a veces, para calcular los resultados se utilizaban valoraciones estimadas y no obtenidas de los registros contables de los distintos centros. Conviene decir en descargo de los responsables de la contabilidad que, hasta la aparición de los ordenadores[301], no han dispuesto de los medios necesarios para gestionar una contabilidad tan atomizada.

En cuanto a la contabilidad de costes podemos sacar las siguientes conclusiones:

a) La empresa utiliza un método de contabilidad de costes que no encaja con los tradicionales. Es más, nos atreveríamos a decir que es un método muy particular, aunque está claro que tiene su utilidad.

b) No existe un control riguroso de la producción.

c) La valoración de las existencias se realiza a precios estándar. Estos precios se obtienen de forma periódica (normalmente cada tres meses).

d) Algunos análisis no se realizan de forma periódica, sino intermitentemente y por encargo.

e) No existe un buen soporte informático para realizar una mejor gestión, aunque se está trabajando para la implantación de un soporte informático adecuado.

f) Escasa dotación de personal para labores de planificación y control, quizás debido a la poca atención que le presta la alta dirección a estas tareas.

---

300 Con objeto de comprobar el grado de cumplimiento por parte de Santana de sus obligaciones contables, solicitamos al Registro Mercantil Central una copia de la vida registral de la empresa. Después de realizar el estudio, estamos en condiciones de afirmar que Santana, salvo el período 1994-96 que no presentó los informes de auditoría, ha venido cumpliendo rigurosamente con la ley. Queda claramente demostrado que, de forma ininterrumpida, la empresa ha venido depositando los documentos contables exigidos por la ley en el correspondiente Registro Mercantil.

301 El primer intento de mecanización del sistema contable de Santana no se realiza hasta la década de los 70 y referido sólo al libro de mayor, este era un proceso por lotes, es decir, la información no se procesaba hasta que no se cerraba un período determinado (fin de mes, fin de año, etc.). Posteriormente, y con la aparición de los grandes sistemas de telecomunicaciones, estos procesos se realizan en tiempo real, es decir, el hecho contable queda registrado en el mismo momento en que se produce, lo que permite conocer la situación inmediata de la empresa.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

g) Bien en cuanto a la utilización de valores estándar en la obtención de los costes de los productos.

h) Se realizan análisis periódicos referidos a:

– Análisis de la compra.

– Análisis de los almacenes.

– Análisis de las desviaciones entre costes estándar y reales.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo VI

ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO

1. Introducción

El conocimiento de las necesidades reales de aprovisionamiento ha sido uno de los problemas más complicados que han tenido que resolver los equipos de planificación y programación de las empresas, no solamente por el peligro de desabastecimiento y las graves consecuencias económicas que éste conlleva, sino porque una inadecuada gestión de los stocks produce un aumento de los costes de los inventarios.

Sabemos que los stocks se constituyen en las empresas con la finalidad de mantener la continuidad del proceso productivo, sin que éste tenga que interrumpirse por falta de componentes. Los inventarios son, pues, una especie de «embalses» reguladores que hacen posible mantener el equilibrio entre flujos reales de entrada y salida. Los pedidos formulados a los proveedores llevan aparejados unos costes fijos y, a medida que el pedido es mayor, se reduce la parte proporcional que de los costes fijos del mismo corresponde a cada unidad de producto. Además, los proveedores suelen vender a precios más bajos cuando se compra mayores cantidades. Sin embargo, tampoco se pueden comprar lotes demasiado elevados, debido a la limitación que impone la capacidad del almacén, y el aumento de los costes variables (almacenamiento, mantenimiento, control, pérdidas, primas de seguros y coste de la inmovilización financiera) que crecen con el volumen de inventario[302]. La empresa se encuentra, pues, presionada por fuerzas de sentido opuesto, que actúan al unísono a la hora de determinar el volumen de existencias que

[302] Cristóbal Zubizarreta, J.M. (1992), pág. 196.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

le conviene tener en almacén. Se trata, por tanto, de un problema de equilibrio para cuya resolución se han formulado innumerables modelos. Pero ninguno de ellos ha demostrado ser muy eficaz. Debido a ello las empresas tienen que dedicar gran cantidad de medios materiales y humanos para mantener los inventarios en el mejor nivel posible[303].

Hasta la década de los setenta el valor de los materiales ha sido el elemento del coste menos estudiado, a pesar de que el 70% de las piezas que se montan en un automóvil proceden de proveedores externos[304]. Los expertos en costes han estado preocupados en el análisis de otros elementos que representan menos del 30% del coste de un automóvil, es decir, en la mínima parte que se hace en el interior de la empresa, como es la fabricación de algunos componentes, el ensamblaje y la pintura. Pero donde realmente las empresas de automoción se gastan el dinero es en el resto de los materiales que tienen que comprar fuera: materias primas, sistemas de amortiguación, los cristales, las gomas, la iluminación... Por tanto, es lógico que las empresas traten de reducir aquellos componentes del gasto que mayor peso específico tienen en el coste final del producto, de ahí que, al darse cuenta de la importancia de las compras en el coste del vehículo, comenzaran a desarrollar su ingeniería de compras y a establecer sistemas logísticos «just in time» en los aprovisionamientos.

Esto ha tenido unas implicaciones importantes en las relaciones con los suministradores, con una clara tendencia a la reducción del número de proveedores directos y una interrelación más estrecha entre los suministradores y los fabricantes de vehículos[305].

Ello supone que la competitividad de las industrias ensambladoras que adoptan sistemas de producción flexible resultará condicionada en gran medida por la eficiencia de los vínculos que establezcan con las empresas suministradoras especializadas[306]. Tales relaciones habrán de caracterizarse por una alta coordinación en sus programas de actividad, cosa que favorece el establecimiento de acuerdos y alianzas de carácter vertical, en la medida en que se da una implicación de las empresas subcontratadas en funciones complejas, como las de investigación y desarrollo o formación de la mano

---

303 SUÁREZ SUÁREZ, A.S. (1991), pág. 243.

304 SÁNCHEZ, E. & G. PATIÑO, A. (1994), pág. 15.

305 COSTA, M.T. & SÁEZ, J. (1997), pág. 241.

306 No sólo por el hecho de que asumen la fabricación de un volumen cada vez mayor de componentes –los procesos de producción flexible suponen la externalización de en torno a un 70-75% de la producción–, sino por su implicación en las fases de concepción y diseño de los mismos. *Ibidem*, pág. 244.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de obra, al tiempo que asumen una mayor responsabilidad en la calidad del producto y en las condiciones y plazos de suministro[307]. Además, la experiencia a nivel mundial ha demostrado que cuando una empresa ha presionado a sus proveedores, obligándoles a mejorar su estructura productiva, éstos han bajado sus precios en unos porcentajes importantes[308].

Una vez justificada la importancia de la política de aprovisionamiento, vamos a pasar a estudiar cómo la ha desarrollado Santana. Nos detendremos en el análisis del programa de acopios, de la selección de los proveedores y de su calificación, y de las relaciones fabricante-proveedor, para finalizar con el análisis de la industria auxiliar local.

2. El aprovisionamiento en Santana

2.1. Contratación del suministro

Santana tiene establecida una norma donde se define el procedimiento a seguir para la contratación de piezas y componentes necesarios para su proceso productivo. Esta norma, que lógicamente ha ido evolucionando en el tiempo, se aplica a todos y cada uno de los proveedores de piezas y componentes[309].

La Dirección de Compras es la encargada de realizar los contratos con los proveedores, a través de su equipo de compradores. Para poder realizar las solicitudes de oferta a los potenciales suministradores, los responsables de las compras reciben, a través del servicio de planificación, un listado de piezas nuevas y/o modificadas para ser contratadas, y del servicio de ingeniería reciben el plano de la pieza, el informe con la edición, la NA[310], etc., aplicable a la contratación de la pieza. Una vez que el servicio de compras tiene en su poder toda la información, envía las solicitudes, debidamente cumplimentadas, junto con el plano y todas las normas necesarias para su total interpretación, a tantos fabricantes como se consideren oportunos. Las solicitudes de ofertas son cumplimentadas por los fabricantes, teniendo que

---

307 Todo esto ha forzado a los suministradores a adaptarse a un conjunto progresivo y más amplio y rígido de exigencias, con profundas implicaciones por lo que respecta a sus estructuras organizativas y a las condiciones de la competencia. *Ibidem*, pág. 243.

308 La aplicación de los métodos de López Arriortúa y su equipo a los proveedores de Opel en España, de GM en Norteamérica y Volkswagen en Alemania permitió a estas empresas obtener beneficios después, de varios ejercicios con pérdidas. Sánchez, E. & G. Patiño, A. (1994).

309 Santana, NID 5100 (31-5-96).

310 La nota de alteración es un documento donde se especifican las modificaciones realizadas a la pieza en cuestión. Santana, NID 7207 (27-8-95).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

ampliar la información sobre un determinado concepto, si son requeridos para ello. Recibidas las ofertas, el comprador correspondiente las estudia y toma una decisión de acuerdo con la política de calidad, precio y servicio, dada por el consejero delegado y con arreglo a los siguientes criterios:

- *Calidad:* se considerara a aquellos proveedores que hallan sido certificados y/o homologados[311].
- *Precio:* dentro de los que cumplan el requisito de calidad, los que realicen la mejor oferta.
- *Servicio:* aquellos que se adapten mejor a las necesidades de Santana.

Una vez valorada la oferta y confirmado por el servicio de calidad que cumple con los requisitos estipulados[312], se procede a la formalización del contrato. Los proveedores, una vez que han aceptado las condiciones de Santana, están obligados a tener siempre a punto un plan de calidad y de calibración y a permitir en sus locales la inspección oficial del representante, para el aseguramiento de la calidad del cliente.

2.2. La calificación de los proveedores

Pero el control de los proveedores no termina con la contratación del suministro, sino que todos los envíos son sometidos a numerosos ensayos y pruebas con objeto de comprobar que los materiales cumplen las condiciones especificadas. Una vez realizadas las comprobaciones oportunas, se envía un informe al centro de proceso de datos para calcular un índice de calidad de los proveedores. Para la obtención del índice se toma como base de partida todo defecto que provoque una no conformidad y que requiera acciones correctoras. La información obtenida se envía a la Dirección de Compras, a la Dirección General Industrial y a aquellos otros servicios de la empresa interesados.

Puede ocurrir que estos resultados mensuales queden falseados por el inevitable desfase entre la entrada y salida de piezas y la entrada de datos al centro de cálculo, por lo que en la citada información se incluye un

---

311 Se considerarán proveedores acreditados u homologados todos aquellos que cumplan uno cualquiera de los siguientes requisitos:
- Certificación de AENOR (Asociación Española de Normalización) u organismo acreditado.
- Homologación realizada por otro fabricante de automóviles (Ford, Opel, Renault, etc.).
- Ser proveedores históricos, es decir, llevar más de un año suministrando piezas sencillas a Santana.

312 Santana, NID 7406 (1994).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

acumulado de los meses transcurridos en el año natural[313]. Todos los proveedores que tengan un índice de calidad inferior a 116 (malo), presenten anomalías o problemas repetitivos, así como cualquier desviación importante sobre el nivel de calidad de los productos suministrados, lleva al servicio de calidad y al de compras a un replanteamiento del reconocimiento del nivel de calidad, y puede conducir hacia una disminución del volumen de compra y, llegado el caso, al cambio de proveedor.

2.3. Gestión del suministro

En los primeros tiempos de la empresa no existía una autentica política de aprovisionamiento, ni era necesaria, dado el bajo nivel de producción. Los materiales se compraban a medida que se iban necesitando; y en aquellas ocasiones en que no se disponía de los componentes adecuados, se abandonaba la producción de un producto y se continuaba con otro del cual sí había componentes. Con el desarrollo de la empresa, la dirección fue dotando a las distintas divisiones de su correspondiente servicio de planificación. Este servicio es el responsable de las relaciones con los proveedores, a través de los perseguidores, que son los encargados de gestionar el grupo de piezas que tienen asignadas[314], una vez que la Dirección de Compras ha realizado la contratación.

Estas unidades trabajan con un programa de suministro[315] que, hasta finales de los sesenta se realizaba de forma manual, pero debido al grado de complejidad no se obtenían resultados muy fiables. Con la aparición de los ordenadores se mecanizó su cálculo, obteniéndose unos programas de acopios más reales, y permitiendo la reducción del alcance del programa del mes a la semana, lo que permitió flexibilizar los envíos de materiales[316]. Para su confección se parte de las previsiones de ventas de pro-

---

313 De los documentos observados se desprende que para poder obtener este valor acumulado, es necesario restaurar a 145 los índices de todos y cada uno de los proveedores.

314 Normalmente se encargan de apremiar y de exigir al proveedor el envío de los materiales en falta. La relación entre los perseguidores y algunos proveedores es muy estrecha (situaciones de connivencia), lo que da lugar a que algunos perseguidores autoricen la entrada en los almacenes de las divisiones de determinadas partidas que están retenidas por existir exceso de programa, a cambio de recibir determinados obsequios.

315 Santana ha centrado su esfuerzos en la obtención de un programa de aprovisionamiento fiable que permitía el normal abastecimiento de la empresa sin grandes sobresaltos. Pero la mala gestión interna, los robos (tornillería, baterías, faros y pilotos son las piezas más apetecidas), los rechazos por mala calidad, etc., han impedido en algunas ocasiones que se pudieran cumplir los objetivos de producción y ventas.

316 Esta reducción del alcance del programa tenía poca operatividad en la práctica, ya que lo correcto hubiera sido realizar el cálculo de las necesidades con frecuencia semanal y no mensual.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

ductos terminados y repuestos. Durante el cálculo del citado programa se aplican determinados parámetros: stock de seguridad, plazo de fabricación, forma de acopio, porcentaje de rechazos, unidad de empaquetamiento, porcentaje de servicio del proveedor[317] y cantidad mínima de pedido[318]. Una vez obtenido el informe con las necesidades, éste se envía a los diferentes proveedores para que remitan los materiales solicitados[319].

3. Las relaciones con los proveedores

En el momento de redactar este trabajo, Santana dispone de 150 proveedores directos, repartidos entre Jaén, algunas ciudades andaluzas y las principales regiones proveedoras en España: el País Vasco, Madrid, Cataluña. Normalmente el suministro de proveedores locales y madrileños se realiza, en su mayor parte, a diario[320].

Las relaciones entre Santana y los proveedores se han desarrollado dentro de modelos al uso (ver *Cuadro VI.1*), pero condicionadas en exceso por las empresas cedentes de la tecnología (Claeys, Citroën, Rover y Suzuki), lo que le ha hecho depender de forma importante de las importaciones, aunque esta dependencia ha ido disminuyendo a medida que se llegaba a un nivel importante en la nacionalización de componentes[321].

Hasta los años ochenta la empresa era abastecida por un elevado número de proveedores que suministraban pequeños elementos, pero a partir de la llegada de los japoneses cambia sustancialmente la política de aprovisionamiento. Se empieza a contratar proveedores que suministren grandes conjuntos para reducir los gastos de la gestión de materiales, aunque por necesidades de la empresa todavía siguen algunos proveedores realizando envíos de pequeñas cantidades de piezas. En la actualidad, la tendencia es introducir a los proveedores en la fábrica[322].

---

317 Este parámetro indica el porcentaje que tiene que servir cada proveedor del programa de suministro de una pieza. Se introdujo para evitar el riesgo de un paro en la producción por falta de abastecimiento.

318 Con la introducción de estos parámetros se consiguió obtener un programa de acopio más fiable y económico.

319 Santana, *«Análisis Funcional del Sistema de Gestión de Acopios»* (1974), Dpto. de Informática.

320 Durante los períodos de introducción de los productos, la empresa Rover y actualmente Suzuki han tenido un protagonismo muy importante como proveedores de Santana.

321 Con estas empresas no se ha podido ejercer la misma presión que con el resto de los proveedores, teniendo Santana que soportar los elevados costes que le imponían, sobre todo Suzuki.

322 Ya en su proyecto de la planta «X», López de Arriortúa pretendía que los proveedores realizaran en la propia planta el montaje de los conjuntos que suministraban. La negativa de GM

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La futura política quedó marcada en la reunión celebrada con los proveedores en Linares en el mes de marzo de 1992. A ella asistieron unas 170 personas pertenecientes a 100 firmas suministradoras. En esta reunión, el presidente del Consejo de Administración, Watanabe, trazó las líneas principales de lo que en el futuro serían las relaciones con los proveedores. A continuación les pidió la reducción de los precios de sus productos en más de un 5%, ofreciéndoles sus propios técnicos para, conjuntamente con los proveedores, mejorar sus sistemas de fabricación y productividad con el objetivo de reducir los costes de sus fabricados. Este era el único camino para que Santana siguiera manteniendo sus pedidos a los proveedores nacionales, y no trasladar sus pedidos a proveedores de Hungría o la India. En esta época Santana gastaba 30.000 millones de pesetas al año, de los que 20.000 millones los facturaba la industria española a través de 100 proveedores y 1.000 referencias distintas. El director de compras informó en esta reunión que solamente el 20% de esas referencias tenían precio competitivo, incluso por debajo del precio de Japón, mientras que el resto doblaban el precio que se podía obtener en otros países, con la misma calidad.

Después de esta reunión hubo algunos proveedores que no aceptaron las condiciones y rompieron las relaciones con Santana[323].

Esta nueva política tendía a la externalización de funciones, lo que suponía un aumento progresivo de las adquisiciones de componentes a otras empresas, alcanzando en los últimos años un porcentaje del 67% del valor total de la producción. Igualmente, hemos podido comprobar que, de forma paralela, se ha dado una concentración en la cantidad de proveedores situados en Andalucía, de forma que entre 1984 y 1993 el número de suministradores ubicados en el resto de España se redujo en un 18%[324].

A pesar de ello, esta tendencia no se repite de forma global, ya que al entrar Santana a formar parte del grupo Suzuki las estrategias de la empresa pasan a venir marcadas desde la casa matriz, con la consecuencia inmediata de que la política de compras queda centralizada en la sede central de Hamamator (Japón). A raíz de este hecho se da una clara desviación de las corrientes de suministros, de forma que si en 1986 el 80% de las com-

---

a montar esta planta en Amorebieta fue la causa de que Superlópez abandonara a General Motor y se pasara a Volkswagen. SÁNCHEZ, E. & G. PATIÑO, A. (1994), págs. 15 y 20.

323 Esta fue la primera y única reunión que celebró Santana con sus proveedores. Del acta de la reunión se desprende que estos fueron convocados para obligarles a que aceptaran los nuevos planteamientos que en política de compras había establecido la nueva dirección japonesa.

324 SANTANA, *Informe de la Dirección Comercial 28-11-1993* (1993).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

pras de Santana se dirigían a empresas españolas, ocho años después la proporción no alcanzaba el 62%[325].

Como es sobradamente conocido, la tendencia general en el sector es a una sustancial reducción en el número de proveedores y a su elección en un mercado mundial globalizado, cosa que podría justificar la citada desviación en los flujos de compras. Sin embargo, de una forma más matizada, puede aceptarse que un porcentaje elevado de compras y de importaciones vinculadas por parte de una empresa revela la existencia de una situación de acusada integración vertical –y, por tanto, de dependencia de esa empresa respecto a su casa matriz– en tanto que si existe un porcentaje alto de compras subcontratadas y no vinculadas responde a un proceso de descentralización de la producción[326].

Si consideramos como compras vinculadas aquellas adquisiciones realizadas a empresas pertenecientes o afines al grupo Suzuki, la proporción que suponen sobre el total de las compras efectuadas por Santana se situaba en 1993 en torno a un 40%. En el caso de la adquisición de componentes en los mercados internacionales, el porcentaje de las importaciones que procede de empresas pertenecientes o afines al grupo Suzuki era en el mismo año de un 94%[327].

Se puede, por lo tanto, afirmar que la política seguida por el grupo japonés tras su entrada en Santana ha supuesto la aplicación de un criterio de elevada integración vertical, dirigiendo gran parte de las compras realizadas tanto en el interior como en los mercados exteriores hacia empresas de su propia órbita. En definitiva, la adquisición de Santana por la multinacional implica su asimilación en la estrategia global de Suzuki, ya que, durante el cuatrienio 1990-1993, por ejemplo, mientras que el número de suministradores españoles disminuía en 20, los proveedores pertenecientes al grupo aumentaban en 24, y su participación en el total de compras de la empresa pasaba de un 23% a un 34%, duplicando el volumen de facturación en pesetas constantes[328].

Del mismo modo, la proporción que suponen las importaciones vinculadas –es decir adquiridas a empresas dependientes del grupo– crecía en el período indicado desde un 50% hasta un 94%. En definitiva, se comprueba la tendencia de las empresas automovilísticas que forman parte

---

325 *Ibidem.*

326 COSTA, M.T. & SÁEZ, J. (1997), pág. 247.

327 SANTANA, *Informe de la Dirección Comercial 28-11-1993* (1993).

328 *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de un grupo societario de carácter transnacional –al menos en el caso de Santana– a desarrollar su política de compras más en función de criterios organizativos internos que estrictamente de mercado[329].

Hay que tener en cuenta que, con las nuevas técnicas de producción ajustada, el área de compras pasa a ser una de las más importantes de las industrias de montaje de automóviles, en la medida en que de su funcionamiento depende, en buena parte, el éxito de la empresa. Por otra parte, la aplicación de métodos de producción «just in time» también introduce algunas restricciones en los procesos de externalización, por cuanto condiciona a un criterio de proximidad geográfica la adquisición de determinados elementos, si bien éstos son, en gran medida, los que tienen un menor contenido tecnológico y un valor añadido más bajo, lo cual hace que la repercusión de los costes de transporte sea relativamente alto en relación con su valor[330].

En el caso de Santana la información disponible revela que, a raíz de su adquisición por Suzuki, se desarrolló un cambio radical en la selección de proveedores y una reestructuración radical en el área de compras, con la consecuencia de que un porcentajes elevado de sus suministradores perdieron a Santana como cliente, ocupando su lugar empresas japonesas pertenecientes o afines al grupo Suzuki. En definitiva, se pone de manifiesto que progresivamente Santana ha ido adquiriendo un estatus de empresa totalmente vinculada, con una menor capacidad de decisión propia y una mayor dependencia de la política y estrategia del grupo, lo cual también ha tenido consecuencias relevantes para el conjunto de suministradores relacionados con la empresa.

En todo caso, esta evolución no es contradictoria con un aumento considerable en la facturación de las empresas suministradoras de Santana del área andaluza, ya que en el período citado las compras realizadas a empresas de la Comunidad Autónoma creció en un 36% valoradas en pesetas constantes.

En términos globales, se aprecia una tendencia a la concentración de una mayor proporción de las compras en un escaso número de empresas, de forma que en 1993 los cinco primeros suministradores absorbían un 40% del total de aprovisionamientos de Santana. En contrapartida la mayor parte de las empresas subcontratadas representan un porcentaje reducido de las compras.

---

329 *Ibidem.*

330 COSTA, M.T. & SÁEZ, J. (1997), pág. 248.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La consecuencia más inmediata es que el grado de dependencia respecto a Santana de las empresas que la suministran es, en general, bastante bajo, especialmente en el caso de las de mayor tamaño. Así, los datos más recientes disponibles permiten comprobar que, para las empresas suministradoras con un volumen de facturación superior a los 5.000 millones de pesetas, las compras de Santana representan únicamente en torno a un 0,5% de su volumen de negocio, proporción que asciende a un 3,5% en el caso de aquellas que facturan entre 1.000 y 5.000 millones de pesetas. Por el contrario, la dependencia de los proveedores con cifras de ventas menores resulta significativamente más alto, alcanzando su mayor grado para aquellas empresas cuya cifra de negocio se sitúa entre los 500 y los 1.000 millones de pesetas, en las cuales los suministros a Santana suponen como media más de un 18% de su facturación[331].

La dependencia de Suzuki ha sido desde siempre muy combatida desde el comité de empresa, exigiendo los trabajadores un mayor grado de nacionalización de los componentes. Así, en las conversaciones previas al laudo de 1993, se llegó al acuerdo de alcanzar el objetivo de nacionalizar hasta el 80% de los componentes (posteriormente no se reflejó en el laudo). Para conseguir este objetivo, la mayor parte de las piezas serían adquiridas en el mercado español. Santana se ocuparía de que el suministro se concentrase en un número reducido de fabricantes de subcomponentes enteros, los que colaborarían a su vez, con proveedores de segunda, tercera líneas, formando una estructura piramidal (ver *Cuadro VI.1*).

4. La industria auxiliar de Santana en Linares

Cuando el nivel de nacionalización de los componentes del Land Rover llegó a ser importante, se fue configurando en Linares una importante industria auxiliar, dando lugar a la creación de numerosos puestos indirectos. Muchas de estas industrias auxiliares fueron creadas por propios directivos de la empresa con la excusa de que se producía a menor coste que en Santana[332].

Los proveedores locales se diferencian en muchos aspectos. Algunas empresas se crearon y crecieron con Santana, otras se establecieron en los últimos años aprovechando la creciente producción de los modelos Suzuki en Linares (ver *Cuadro VI.2*). Entre estos últimos cabe citar a los fabri-

---

331 Santana, *Análisis del ranking de suministradores 3-5-93* (1993), Dirección Comercial.

332 En la mayoría de las ocasiones esto no era cierto, ya que en las comparaciones no se tenían en cuenta los costes variables internos de Santana.

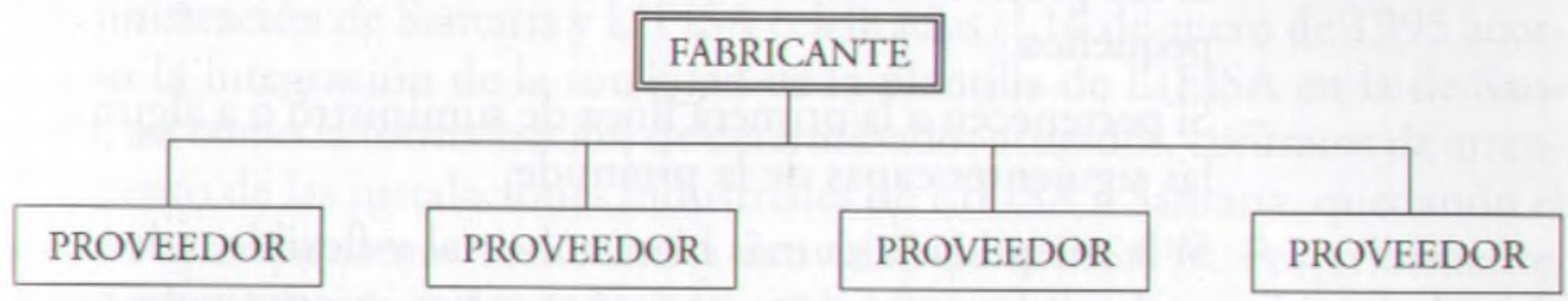
Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

cantes de asientos y tubos de escape. Las empresas de ese tipo sólo disponían en un principio, de un almacén cerca de la fábrica al que se anexionaban posteriormente la planta o plantas de producción. Con esto se pretendía una mayor integración dentro de un modelo de producción Just-in-Time.

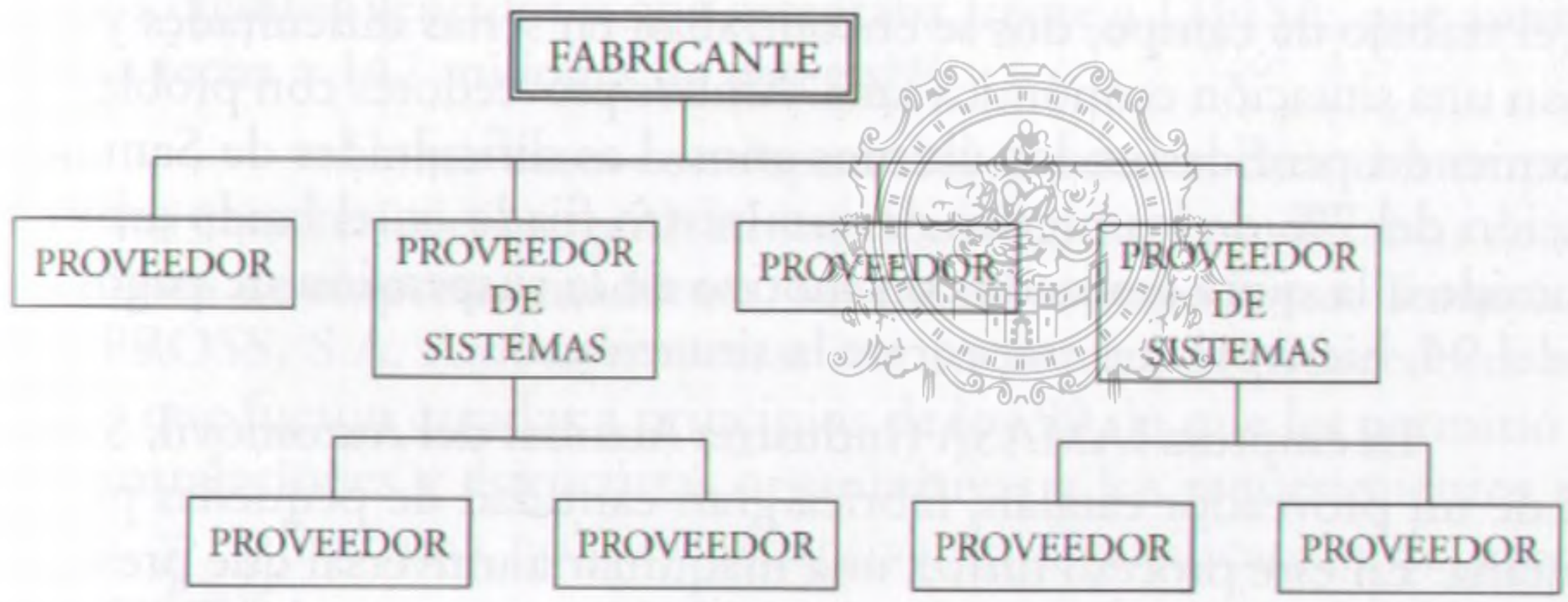
CUADRO VI.1

Evolución del modelo de relaciones fabricante-proveedores en la industria de automoción

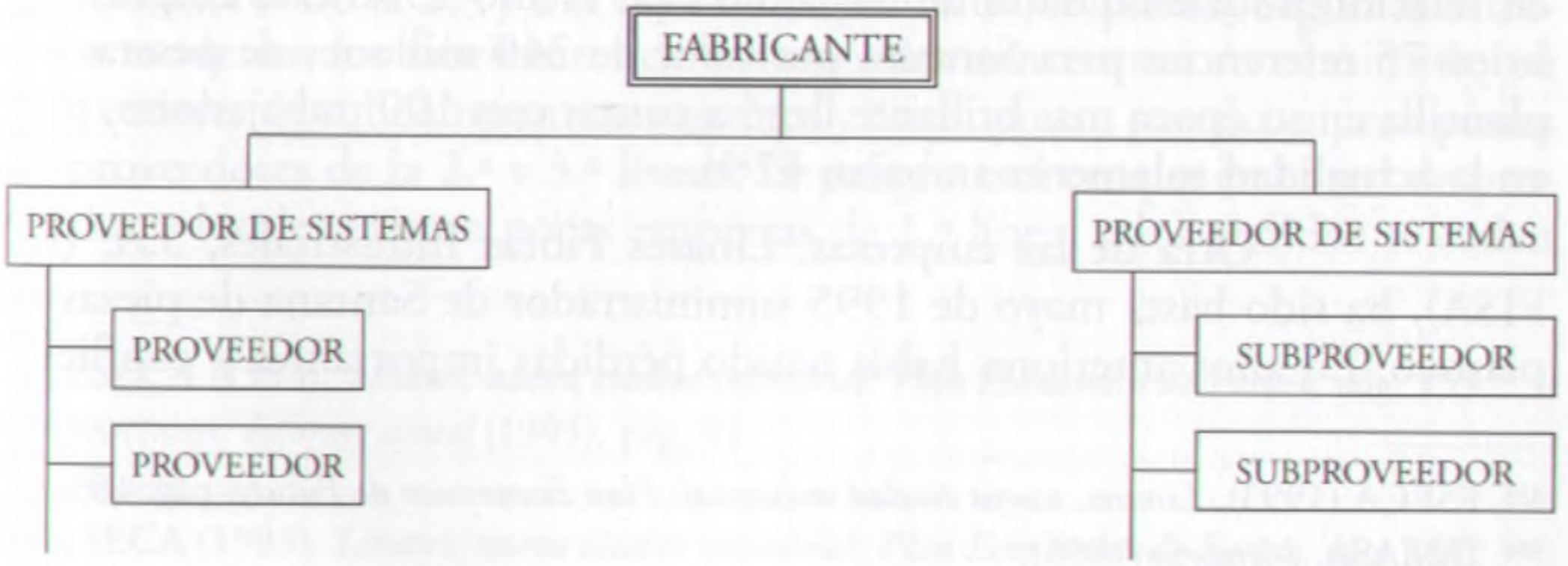
1) Antes.



2) Configuración reciente.



3) Tendencias actuales y futuras.



Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Los proveedores locales se diferencian también por otros criterios:

- Si trabajan en exclusiva para Santana, o lo hacen también para otros fabricantes.
- Si los procesos de producción son intensivos en mano de obra o en tecnología.
- Si son sucursales de una empresa nacional, multinacional, o autónomos.
- Si los precios de almacenamiento son altos o relativamente pequeños.
- Si pertenecen a la primera línea de suministro o a alguna de las siguientes capas de la pirámide.
- Si la maquinaria es más bien universal y flexible, adecuada por consiguiente para pequeñas series, o apta para series grandes.

De los cuatro proveedores con los que hemos tenido contacto durante el trabajo de campo, dos se encontraban en serias dificultades y dos mostraban una situación económica sana. Ambos proveedores con problemas venían teniendo pérdidas en los últimos años. Las dificultades de Santana, la reducción del 7% de los precios de suministro fijado en el laudo arbitral del 93, unido a la quita realizada con motivo de la suspensión de pagos de febrero del 94, hicieron que empeorase la situación.

La empresa IAMASA (Industria Auxiliar del Automóvil, S.A.), sucursal de un proveedor catalán, fabrica gran cantidad de pequeñas piezas para Santana. En este proceso utiliza una maquinaria universal que presenta una gran flexibilidad para el mecanizado, soldadura y estampado. En el momento de nuestra visita, la empresa amenazaba con el cierre de la fábrica si el comité de empresa no estaba dispuesto a hacer una serie de concesiones en relación a los estándares de trabajo[333]. En el año 1996 esta empresa fabricó 75 referencias para Santana por valor de 240 millones de pesetas. La plantilla en su época mas brillante llegó a contar con 100 trabajadores, pero en la actualidad solamente trabajan 42[334].

Otra de las empresas, Linares Fibras Industriales, S.A. (LIFISA), ha sido hasta mayo de 1995 suministrador de Santana de piezas de plástico. En años anteriores había tenido pérdidas importantes y conflictos

---

333 ESECA (1993), *Linares, nueva ciudad industrial: Plan Económico de Futuro,* pág. 155.

334 IAMASA, *Memoria* (1996).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

laborales. Las dificultades financieras se resolvieron parcialmente al obtener Santana la mayoría de las acciones. La fábrica, que llegó a contar con 71 trabajadores fijos, producía piezas de plástico, principalmente techos de poliester para los todo-terreno. Se realizaban de forma diferente en función del tamaño de la serie: de forma totalmente manual, con pistola, con otros métodos de inyección (RTM), o con prensa en caliente (SMC). El trabajo se repartía según las fases del proceso y métodos de producción. Existía una gran flexibilidad en el trabajo[335]. Según la información de los directores, sólo se podría superar la crisis si se conseguían combinar mejoras técnico-organizativas y personales. Pero esta situación se agravó con la crisis del 94, y los consejos de administración de Santana y LIFISA celebrados el 16 de enero de 1995 acordaron la integración de la totalidad de la plantilla de LIFISA en la de Santana, así como la formalización de determinados acuerdos, contratos de arrendamiento de las instalaciones industriales de LIFISA a Santana, quedando el citado arrendamiento como única actividad de LIFISA[336]. Posteriormente, con fecha 9 de junio de este mismo año, y con el fin de restablecer el equilibrio patrimonial de LIFISA, Santana efectuó una aportación para compensar las pérdidas, consistente en la renuncia a la exigibilidad de determinados créditos vencidos y que ostentaba frente a LIFISA, que ascendían en dicha fecha a 142 millones de pesetas[337].

Como casos contrapuestos, se pueden citar dos empresas que por sus características organizativas, tecnológicas y productivas constituyen ejemplos de empresas modernas, saneadas y competitivas: Toran S.L. y LINAFROSS, S.A. Ambas empresas son sucursales de proveedores no andaluces que fueron creadas a principios de los 90, lo que les permitió adecuar sus instalaciones y estructuras organizativas a los requerimientos del mercado, y realizar una política expansiva de diversificación de productos y mercado[338].

Las oportunidades y riesgos para lo proveedores locales están repartidas de forma desproporcional. Especialmente amenazados están los suministradores de la 2.ª y 3.ª capa de la pirámide de piezas. Según la estrategia moderna, los fabricantes de automóviles concentran su suministro en proveedores de subcomponentes enteros y éstos, por su parte compran piezas de proveedores de la 2.ª y 3.ª líneas. El peligro está en que en la red de proveedores locales existen pocas empresas de 1.ª línea, y los pedidos se ceden

---

335 ESECA (1993), *Linares, nueva ciudad industrial: Plan Económico de Futuro*, pág. 155.

336 SANTANA, *Informe anual* (1995), pág. 42.

337 *Ibidem*, pág. 27.

338 ESECA (1993), *Linares, nueva ciudad industrial: Plan Económico de Futuro*, pág. 147.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO VI.2
Industria auxiliar de Santana en Jaén (1993)

Localidad	Componentes	Conjuntos funcionales	Auxiliar
Linares	LINARA: asientos. LIFISA: techos de poliéster. LINAFROS: piezas de plástico.	IAMASA: elevalunas, bombas de agua, conjuntos mecánicos. CIANSA: depósitos, bombas de aceite, piezas de carrocería. CABLINSA: cableados eléctricos. CHESWICK: tubos de escape y silenciadores.	ALGAMA: Tratamientos térmicos. SUGREMIN: redondos y ángulos. TORAN: tornillería. T. ORVA: Elementos de chapa. METALES Y MINERALES: repuestos y accesorios. VULCANIZADOS CAPRENSA.
La Carolina	TRICOINSA: defensa, asientos, portaequipajes, portaruedas, estriberas, asientos.	FADESA: encablados, calderinas, frenos, silenciosos, cárteres, depósitos de combustible. R. BOSCH: conjunto eléctrico, autoavisadores, ruptores, microcontadores, motores de arranque.	
Martos		INTERSUR: proyectores y pilotos, piezas de iluminación VALEO ILUMINACIÓN: sistemas de iluminación.	IAMARSA: inyección, sistemas de iluminación. MOLDES ANDAL.: moldes y materiales. TUCCIPLAS: plásticos. I. JAÉN: metal y plástico.
Jaén y Vilches			TORNISUR (JAÉN): tornillería. COPEMA INGENIEROS (VILCHES): mecanizado, prensas, pintura.

FUENTE. *Boletín de la Cámara de Comercio e Industria de Jaén* (1995), núms. 117-118, pág. 54.

a empresas del mismo tipo en otras regiones. Con esto los proveedores locales de la 2.ª y 3.ª líneas pueden perder su trabajo. Los proveedores locales pertenecientes a la línea según su volumen de producción y el nivel medio de automatización del ramo, en series comparables, se pueden agrupar en cuatro campos (ver *Cuadro VI.3*).

CUADRO VI.3

Riesgos y oportunidades según la relación automatización/producción

Automatización mediana	Volumen de producción	
	Bajo	Alto
Baja	I oportunidades	II oportunidades
Alta	III riesgos	IV oportunidades

FUENTE: ESECA (1993), *«Linares, nueva ciudad industrial: Plan Económico de Futuro»*, pág. 155.

Para los bajos volúmenes de producción y niveles de automatización mediana (campo I), existen posibilidades de mantenimiento y desarrollo de empleo. Ejemplos de ellos son los proveedores de cableaje, de asientos, etc., que trabajan con mano de obra intensiva en series pequeñas y medianas para Santana. La fabricación de dichos componentes no exige grandes inversiones de capital fijo y, por tanto, se pueden hacer de manera competitiva. Lo que también es válido para empresas con un volumen de producción más grande (campo II).

Para los proveedores con niveles de automatización mediana-alta, pero con series pequeñas, pueden existir riesgos en el futuro (campo III). Los fabricantes de piezas de plástico o proveedores con fabricación mecánica son buena muestra de ello. En ambos casos, los fabricantes de componentes nacionales y multinacionales han conseguido también con series pequeñas, un nivel considerable de automatización flexible. Si los proveedores locales no consiguen alcanzar el mismo nivel en la modernización técnico-organizativa, por motivo del escaso volumen de producción, entonces surgen riesgos considerables para el futuro.

Las oportunidades para fabricantes con alto grado de automatización y volumen de producción (campo IV) son mayores. Estos producen y suministran por regla general a varios fabricantes. Ejemplo de ello son los fabricantes de tornillos y otras piezas pequeñas que suministran no sólo a Santana directamente, sino también a fabricantes del mismo u otro ramo.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Como se ha expuesto anteriormente, la relación entre el tamaño de la serie, volumen de producción y nivel de automatización mediano, representa solamente una parte de la variable relevante de la competitividad. Según ha mostrado la industria del automóvil japonesa, la organización de la empresa, de la producción y del trabajo tienen un valor central para la productividad, calidad y rentabilidad. De ahí que la competitividad de los proveedores en dichos ramos no sólo dependa de la modernización técnica de la empresa, sino también de la organizativa. Las tendencias actuales consisten en la instalación de los proveedores cerca de la fábrica, con el objeto de establecer relaciones a largo plazo, mediante la consolidación de una red local de suministradores, lo que puede beneficiar de manera notable a la industria auxiliar.

5. Conclusiones

La política de aprovisionamiento practicada por Santana, en teoría, ha estado basada en los principios de calidad, precio y servicio. Pero conseguir equilibrar estos tres objetivos no ha resultado fácil. Hemos contrastado que, en determinadas ocasiones, la calidad de los materiales suministrados no ha sido la adecuada. Lo que ha motivado la desconfianza de la empresa que, en aras de ofrecer un buen producto a sus clientes, ha tenido que realizar grandes inversiones en aparatos de medición y de control (cámara de niebla, espectrógrafo, medidores de dureza, máquinas de ensayo de materiales, aparatos de medida, etc.), y en dotación de personal. Este problema se podía solucionar presionando a los proveedores. Pero Santana por su tamaño no ha estado en condiciones de exigirles, al no ser un cliente importante para alguno de ellos. Con los proveedores locales ha sido distinto, pues dependen de Santana y tienen que estar sometidos a la empresa compradora, ya que de no ser así tendrían que cerrar[339].

En cuanto a los precios, los compradores de Santana han estado condicionados por el tipo de material a contratar. Existen determinados componentes (aceros especiales) que los fabrican muy pocas empresas y, por lo tanto, la posibilidad de elegir está muy limitada. Se ven obligados a aceptar las condiciones que imponen estos proveedores, y sufrir de forma indirecta los problemas internos de dichas empresas.

Durante la fabricación del Land Rover, la mayor parte de las piezas de fundición de hierro (bloque del motor, culata, guías de taqués,

[339] Como es natural nos estamos refiriendo al control de calidad que hay que aplicar a los materiales comprados, no al control que se aplica durante el proceso de fabricación.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

etc.) se compraban en el Norte, lo que encarecía aun más el coste al aumentar los precios de transporte. Con la fabricación de los vehículos Suzuki, que utilizan más cantidad de aluminio, esta dependencia se ha visto reducida, máxime con la instalación en la factoría de Linares de una fundición del citado metal (ver apartado 4.3.2 del capítulo III). Con la puesta en marcha de esta nueva instalación, los costes de los modelos Suzuki se han visto reducidos al no tener que importar determinados elementos de Japón.

Referente al servicio hemos detectado cierta improvisación y voluntarismo, que aunque no ha provocado grandes trastornos de desabastecimiento, sí ha producido problemas puntuales con algún componente en particular, que se resolvían con una llamada telefónica al proveedor, el cual realizaba el envío rápidamente, e incluso se ha dado el caso de realizar envíos en taxis con objeto de que llegaran los materiales lo antes posible.

Con el aumento de la industria auxiliar local se consiguió una notable mejora global (servicio, precio y calidad) en el aprovisionamiento de determinados materiales.

Con respecto a la gestión interna de los materiales, tenemos que decir que nos hemos encontrado con un servicio de manutención (transporte interno de materiales) muy deficiente, se abusa del uso de carretillas, en vez de utilizar medios de transporte continuo que reducirían el número de trabajadores dedicados a estas tareas. Con la introducción de la informática en la gestión de los materiales, se redujo el número de faltas de piezas al depender en menor medida de los controles humanos. Hemos observado que en determinados momentos había exceso de personas dedicadas a tratar con los proveedores, lo que ha encarecido el coste del aprovisionamiento.

Consideramos correcto el plan de nacionalización diseñado por la empresa. Este plan afecta a los modelos Samurai y Vitara de tres y cinco puertas, pero todavía el proceso de nacionalización encierra gran cantidad de problemas debido fundamentalmente al retraso en conocer los cambios de las especificaciones que se realizan en Japón. Al final de 1995 la situación de la nacionalización de los citados modelos era la siguiente:

- Samurai, 83,5%.
- Vitara de 3 puertas, 75,5%
- Vitara de 5 puertas, 60%.

Del análisis de la evolución del porcentaje del valor de las compras sobre el total de los gastos de la empresa, representado en el *Gráfico IV.4* y de los *Cuadros IV.7* y *IV.8*, podemos deducir que hasta el año 1972 el porcentaje de compras representó más del 70% del total de los gastos. Este ele-

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

vado porcentaje se justifica por el bajo nivel de nacionalización, la falta de experiencia en la gestión de los inventarios y por una industria auxiliar local muy débil. Asimismo podemos ver que en el período 1973-1996, esta tendencia se invierte, llegando el porcentaje a estar por debajo del 60%, salvo en el períodos 1974-1975, en que se observa un aumento, debido a las incidencias en los mercados de la guerra árabe-israelí de 1973, pero al margen de este hecho, se refleja la madurez de la empresa en la gestión del suministro. También en el período 1991-1996, hay un ligero aumento, motivado por las importaciones de Japón, aunque era de esperar con las nacionalizaciones que había previstas.

En lo referente al abono del suministro, se han seguido unas normas muy estrictas, pero típicas para la industria de automoción, nunca se paga una partida sin antes pasar por el control de la calidad, ni tampoco se admiten partidas que no estén respaldadas por un programa de acopios, salvo autorización expresa[340], de ahí que la factura de un número elevado de proveedores la confecciona Santana y esto, hasta cierto punto, es lógico, pues así sólo se paga por lo realmente consumido.

La política de potenciar la industria auxiliar local la consideramos un gran acierto, dado el ahorro que ha supuesto para la empresa, y cómo no, por el elevado número de puestos indirectos creados. Asimismo es de destacar el notable aumento de proveedores andaluces que se ha producido en los últimos veinte años (En el *Cuadro VI.4* podemos ver el detalle sobre las compras nacionales y en el *Gráfico VI.1* cómo ha evolucionado el valor de las compras así cómo el porcentaje de las compras realizadas a proveedores andaluces con respecto al total de la compras realizadas en todo el Estado).

Para terminar, diremos que es necesario que el sistema de aprovisionamiento de Santana se adapte sin demora a las tendencias actuales, reduciendo el número de proveedores de pequeñas piezas y aumentando el número de proveedores de grandes conjuntos para, de esta forma, reducir el espacio de almacenamiento, el valor de los inventarios y, como consecuencia, los costes salariales.

---

340 Para admitir una partida fuera de programa sin la autorización del director de producción, esta tiene que valer como máximo 25.000 ptas.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO VI.4

Compras a proveedores españoles

Año	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1977	8.973	372	992	17	4,14
1978	9.122	451	942	19	4,94
1979	9.820	643	1.112	19	6,54
1980	10.211	1.122	1.213	22	10,98
1981	9.109	1.133	1.256	22	12,43
1982	10.388	1.272	1.611	20	12,24
1983	11.116	1.382	1.483	20	12,43
1984	9.893	1.411	1.339	21	14,26
1985	14.381	2.262	1.688	20	15,72
1986	12.759	2.072	1.591	21	16,23
1987	13.902	2.663	1.528	22	19,15
1988	14.442	2.775	1.684	20	19,21
1989	13.570	2.644	1.696	22	19,48
1990	14.042	3.822	1.677	23	27,21
1991	15.343	4.070	1.665	24	26,52
1992	15.938	4.507	1.515	22	28,27
1993	14.567	3.977	1.550	31	27,30
1994	9.727	2.920	1.547	31	30,01
1995	15.720	4.520	1.572	32	26,20
1996	20.468	5.423	1.572	34	26,49
1997	21.312	4.923	1.587	29	23,09
1998	22.067	5.128	1.496	30	23,23
1999	21.953	4.997	1.475	28	22,76

(1) Compras realizadas en España (en millones de ptas.).
(2) Compras a proveedores andaluces (en millones de ptas.).
(3) Número de referencias servidas por los proveedores andaluces.
(4) Número de proveedores andaluces, (5): % de (2) sobre (1).
FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Memoria* (1977-89) e *Informe anual* (1990-99).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO VI.1

Evolución de las compras nacionales (periodo 1977-99)

FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Memoria* (1977-89) e *Informe anual* (1990-99).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo VII

ESTRATEGIA DE PRODUCTOS

1. Introducción

La cartera de productos de la empresa ha de estar sometida a un proceso de revisión y ajuste permanente para que sea posible alcanzar los objetivos planteados[341]. La importancia de estas decisiones, dado su carácter estratégico, hace que los planteamientos referentes a los productos deban tener en cuenta una serie de factores de orden general que afectan a la empresa en su conjunto. Es necesario un equilibrio de la cartera de productos como forma de garantizar la supervivencia de la empresa. El equilibrio de la cartera puede aconsejar el lanzamiento de nuevos productos o la eliminación de alguno de los existentes[342]. La importancia financiera de estas actuaciones, tanto desde el punto de vista de producción como de comercialización, establece una restricción en la medida que deberá ajustarse a las disponibilidades financieras. El nivel de riesgo de la empresa dependerá en gran medida de los productos con que opera, y podrá perseguir reducir o incrementar el nivel de riesgo modificando sus productos[343]. Por último, la disponibilidad de tecnología, de investigación y desarrollo por parte de la empresa condiciona su capacidad de innovación en materia de producto. Todos estos elementos están afectando a la estrategia de productos que el departamento de marketing de la empresa pudiera establecer.

Por lo que respecta a Santana, vamos a exponer la estrategia comercial seguida, pero no desde un punto de vista global, sino analizando

---

341 Cruz Roche, I. (1990), pág. 191.

342 Ortega Martínez, E. (1987), pág. 605.

343 Quintana Danza, M.A. (1997), pág. 142-143.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

cronológicamente producto por producto para, de esta forma, poder comprender mejor las decisiones tomadas por la empresa en cada momento.

2. Maquinaria agrícola

Cuando Santana comienza su actividad, el campo español estaba en proceso de mecanización, por lo que necesitaba maquinaria agrícola de calidad. Nuestro agro, a pesar de disponer de sólo un 10% menos de superficie cultivada que Francia, disponía aproximadamente de sólo el 10% de los tractores que existían en el país vecino, porcentaje lo suficientemente significativo para que los directivos de la empresa eligieran productos que tuvieran penetración en un mercado tan necesitado de maquinaria moderna[344].

2.1. Antecedentes históricos

Con el objeto de comprender mejor la innovación que suponía la utilización de cosechadoras en la mecanización del agro español, vamos a exponer de forma breve la evolución técnica que han sufrido estas máquinas, desde la aparición de la segadora de Mac Cormick hasta que Santana fabricó su primer modelo.

2.1.1. *La segadora de Mc Cormick*

Uno de los principales adelantos mecánicos durante el siglo XIX fue la cosechadora inventada por el americano Cyrus McCormick (1809-1894). La recolección exigía más mano de obra que cualquier otra labor agrícola, y no es sorprendente que muchos hombres centraran su atención en el problema de mecanización de la cosecha, ni que otro norteamericano, Obed Hussey (1792-1860), inventase una cosechadora similar a la de McCormick casi simultáneamente y con total independencia[345].

Cyrus Hall McCormick, un joven herrero de Virginia[346], patentó su primera segadora mecánica en 1834[347], si bien hasta 1847 no puede

---

344 Santana, *Memoria* (1956).

345 Kranzberg, M. & W. Pursell, C. (1981), pág. 457.

346 Una de las mejores biografías de Cyrus Hall McCormick es la de Hutchison (1930, 1935), aunque se puede encontrar más información en Ozanne (1967, 1968), Hounshell (1978). Para lo obtención de datos primarios se puede consultar la McCormick Collection, que se halla en los archivos de la State Historical Society Of Wisconsin, en Madison (Wis., Estados Unidos). Toharia, L. (1984), pág. 111.

347 Aunque Cyrus McCormick no fue el primero en patentar una segadora mecánica, puesto que Obed Hussey patentó la suya un año antes, parece que fue el primero en fabricar una que funcionara satisfactoriamente en 1831. Los detalles del debate sobre quién es el verdadero inventor pueden hallarse en Hutchinson (1930). *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

decirse que empezara a producirlas industrialmente, con la ayuda de sus hermanos, en Chicago[348]. Hasta 1880, la empresa McCormick fue propiedad de los hermanos, principalmente de Cyrus. En 1880, la empresa se convirtió en sociedad anónima, si bien la familia McCormick retuvo una participación mayoritaria en la misma. En 1902, la compañía McCormick y sus principales competidores se fusionaron para crear la International Harvester Company, empresa que, al nacer, ocupaba una posición casi monopolista en la industria de fabricación de maquinaria agrícola y que hoy en día es una potente multinacional, a pesar de sus recientes problemas financieros, en la que la familia McCormick sigue desempeñando un papel de relieve.

El primer prototipo de la máquina consistía en un tren de dos ruedas que contenía los mecanismos necesarios para mover una barra de corte, del tipo que se utiliza en la actualidad. Este aparato ya tenía un molinete abatidor de la cosecha sobre el corte, de donde era necesario retirarla para permitir una segunda pasada. La máquina se movía mediante caballos y era servida por dos hombres[349]. Podía realizar en un día más trabajo que veinte segadores[350].

2.1.2. *Las segadoras-agavilladoras*[351]

Posteriormente, aparece la segadora-agavilladora, máquina que se continuaba usando en la época en que se funda Santana. Estaba provista de unos rastrillos movidos por mecanismos muy ingeniosos y complicados, que amontonaban las gavillas detrás de las ruedas, dejando libre el camino de la segunda pasada. Todo el aparato gravitaba sobre una rueda motriz de gran tamaño, otra de apoyo más pequeña y la correspondiente lanza de tiro.

2.1.3. *Las segadoras atadoras*[352]

Coetáneas y más perfeccionadas eran las segadoras-atadoras, que estaban montadas, como las agavilladoras, sobre una rueda de gran diámetro, de llanta ancha y provista de nervios, que comunicaba el movimiento a todo el mecanismo. El órgano de corte comprendía un abatidor, en forma de molinete, que abatía los cereales sobre la cuchilla; una vez cortados, los tallos

---

348 El artículo clásico sobre el desfase existente entre la invención de la cosechadora mecánica y su aplicación agrícola a gran escala es el de Paul David (1975). Véanse también las críticas a este trabajo de Olmstead (1975) y Jones (1977). *Ibidem.*

349 Pero, a diferencia de ciertas cosechadoras anteriores, que empleaban el mismo sistema, la de McCormick era empujada por los caballos, en vez de que éstos tirasen de ella. KRANZBERG, M. & W. PURSELL, C. (1981), pág. 457.

350 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 17, pág. 4.

351 *Ibidem.*

352 *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

caían sobre un transportador de lona, animado de movimiento de traslación paralelo a la cuchilla y dirigido desde el separador exterior a la zapata interior; en este sitio un elevador les hacía flanquear la rueda atadora y los vertía sobre una mesa de atado, donde estaban los órganos de igualar el haz, comprimirlo y rodearlo con un bramante, anudando y cortando este último; el haz atado era expulsado enseguida y caía a tierra.

Las gavillas elaboradas por estas máquinas se trillaban y aventaban para cosechar el grano, bien por los procedimientos tradicionales más o menos rudimentarios, o por los métodos mecánicos que a continuación pasamos a describir.

2.1.4. *Las trilladoras. La trilladora de Meickle*[353]

Las trilladoras fueron imaginadas realmente por el inglés Andrew Meickle (de Tyningham); su máquina, que data de 1786, llevaba un cilindro o tambor desgranador rotativo en el interior de un contratambor o cóncavo; más adelante fue completada adaptándole sacudidores de paja, cribas, etc. En la trilladora de Meickle, la cosecha era conducida al desgranador por dos cilindros alimentadores acanalados.

Cuando Santana se plantea la fabricación de la maquinaria agrícola, los tipos de trilladoras eran muy variados, pero se les podía clasificar en tres grupos principales:

1.º) Aquellas en las cuales la paja entraba perpendicularmente al eje de rotación del desgranador; éstas eran las «trilladoras a lo largo», que se caracterizaban por tener un cilindro desgranador muy corto (de 0,50 a 1,10 m.); la paja salía de estas máquinas magullada.

2.º) Los modelos en que la paja entraba paralelamente al eje del cilindro desgranador, en este caso tenía la misma longitud que la paja; estas eran las trilladoras a lo ancho, cuyo origen era más reciente.

3.º) Otro modelo poco extendido era el axial, en el que la cosecha penetraba por un extremo del cilindro y salía por el otro a una disposición helicoidal de púas de desgranado en ambos órganos de trilla (trilladora «Puco»).

Los tambores provistos de púas se llaman «americanos», por haber sido empleados por primera vez en aquel país. Los de baquetones, derivados de la maquinaria de Meickle, se denominan «escoceses». Con estas denominaciones se generalizaron en Europa. Los cereales salían de las trilla-

353 *Ibidem*, pág. 4-5.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

doras aventados y clasificados; eran máquinas de muy alto rendimiento y los granos salían materialmente pulidos.

2.1.5. *Las cosechadoras*[354]

Las cosechadoras son las máquinas más modernas del campo. En América eran de uso corriente muchos años antes del nacimiento de Santana, y en Andalucía eran empleadas incluso antes que en los países europeos más adelantados. En realidad, constituyen una síntesis de dos máquinas por separado; de ahí su nombre compuesto de segadoras-trilladoras con que también se las conoce. Los americanos las llaman combinadas. Las cosechadoras eran de dos tipos: las remolcadas en la mayoría de los casos por un tractor y las autopropulsadas. Santana durante la etapa en que trabajó los productos agrícolas, fabricó y comercializó ambos modelos.

2.2. Cosechadoras remolcadas

Como decíamos en el apartado anterior estas máquinas necesitaban el concurso de un tractor para su arrastre, el cual accionaba los mecanismos mediante una toma de fuerza, o bien iban equipadas con un motor independiente para este último objeto. Santana fabricó dos modelos de cosechadoras remolcadas, la Aktiv y la M-5. A continuación realizamos una breve exposición de cada uno de ellos.

2.2.1. *Santana-Aktiv*[355]

Como consecuencia de poner en marcha el acuerdo establecido con la firma sueca Aktiebolaget Westerasmakiner, se comenzó a fabricar este modelo de cosechadora, siendo el primero que produjo Santana. Tenía un ancho de corte de 1,5 m. (5 pies). Su producción en serie se comenzó en 1956. Este era un modelo elegante y sencillo y todas las que se fabricaron fueron de color verde. Tuvieron tal grado de aceptación por los agricultores españoles que a los dos años de comenzar su fabricación, estas máquinas cubrían el 45% del total de cosechadoras remolcadas que trabajaban en el campo español. A pesar de sus excelentes prestaciones tuvo una vida corta, ya que a los dos años empezó a ser sustituida por la también cosechadora remolcada M-5.

2.2.2. *Santana M-5*[356]

Las primeras unidades de este nuevo producto se fabricaron en 1959. La pequeña cosechadora era una máquina de gran rendimiento y bajo

---

354 *Ibidem*, pág. 5.

355 Santana, *Memoria* (1955), pág. 2 (1958), pág. 1; *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 17, pág. 5.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

precio, ideal para las pequeñas explotaciones. Se mantuvo durante dos años en el primer puesto de las cosechadoras remolcadas que trabajaban en España; así lo indican los datos oficiales del Ministerio de Agricultura correspondientes a la campaña de 1960. Es más, de todas las cosechadoras de arrastre, fabricadas en España o importadas, el 44,5% eran máquinas cosechadoras Santana M-5; este porcentaje era del 55% si se excluían las provistas de motor auxiliar. Dicha cosechadora continuó fabricándose hasta mediado de 1966.

2.3. Cosechadoras automotrices

Si nos imaginamos una fusión de las tres máquinas descritas anteriormente, segadoras-trilladoras más tractor, tenemos una idea de lo que es una cosechadora automotriz (autopropulsada). Una de sus peculiaridades es que, así como en las cosechadoras de arrastre el largo tambor y el ancho de toda la trilladora es el mismo que la barra de corte, aproximadamente, y la cosechadora entra con la misma densidad que ésta en el campo, en las automotrices el ancho de corte suele ser mucho mayor y la cosecha es comprimida mediante dos tornillos de Arquímedes (sinfines) de paso simétrico, en cuyo centro es atrapada por unos dedos retráctiles que la introduce en el elevador en dirección al tambor de desgranado.

El molinete abatidor también está perfeccionado en estas máquinas; en lugar de estar constituido por travesaños de tablas que golpean radialmente las espigas (provocando pérdidas delante de la cuchilla) son dientes de alambre que penetran paralelamente a los tallos (molinete paralelo)[357]. De este tipo de cosechadoras, Santana fabricó varios modelos, todos iban pintados de amarillo, de ahí que a toda esta gama se la conociera como «la línea amarilla». A continuación pasamos a exponer las características de cada uno de ellos:

2.3.1. *Santana M-73*[358]

Con objeto de fabricar en un futuro inmediato las primeras cosechadoras automotrices, se importó en el año 1957 una cosechadora automotriz Claeys, de 3,5 metros de corte, que fue ensayada con éxito en campos de trigo y posteriormente en la recolección del arroz del delta del Ebro. Unos

---

356 Santana, *Memoria* (1959), pág. 1 y (1960), págs. 1-2.

357 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 17, pág. 5.

358 La letra «M» utilizada prácticamente en todas las cosechadoras que fabricó Santana, es la letra inicial de la palabra cosechadora (moissonneuse-batteuse) en francés, pues como dijimos anteriormente Santana fabricaba bajo licencia de la casa W. León Claeys, de Zedelgem (Bélgica). Santana, *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 17, pág. 4.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

y otros ensayos corroboraron la información que se tenía de esas máquinas, clásicas en los campos europeos, donde eran muy apreciadas por su gran rendimiento, manejabilidad, robustez y bajo nivel de averías y mantenimiento[359]. Como consecuencia de los resultados favorables de los citados ensayos, se tomó la decisión de poner en vigor los convenios establecidos con la firma Claeys[360]. El utillaje para la fabricación de este modelo se importó de Bélgica con objeto de que fuera duplicado del que la firma Claeys empleaba en la fabricación de estas cosechadoras. Para la importación del citado utillaje hubo de contar con el apoyo del Ministerio de Agricultura para que el Ministerio de Comercio concediera la licencia. Empezaron a fabricarse en el año 1958[361].

Las primeras unidades se produjeron con componentes importados, excepto los motores, que eran Rover Diesel fabricados por la propia empresa. Estos motores tenían un bajo consumo de gasoil y, dado el bajo precio de este producto para faenas agrícolas, su uso resultaba muy económico. Este modelo no se nacionalizó totalmente hasta el año 1959. Cuando se empezaron a comercializar tuvieron muy buena acogida, no sólo por las virtudes antes mencionadas, sino por el precio relativamente reducido. Al año siguiente y según datos del Ministerio de Agricultura, el 32% del total de las máquinas automotrices importadas o fabricadas fueron servidas por Santana. Se estuvieron fabricando hasta el año 1965 en el que fueron sustituidas por el modelo L-75, que era una versión mejorada de la propia M-73.

2.3.2. *Santana MZR*

Las cosechadoras MZR se comenzaron a fabricar en 1959 en sus dos versiones de 3,5 y 4m. de corte. Estaba especialmente diseñada para recolección del arroz (aunque se podía utilizar como cosechadora universal), obteniéndose un buen rendimiento en cualquier medio en que operara[362].

La fabricación de series cortas, unido a su elevado coste, hacía imposible la nacionalización de todos sus componentes, por lo que Santana tenía que importar aquellas piezas cuya especialización no justificaba la fabricación de lotes reducidos. Debido a todos estos factores, estas máquinas

---

359 Esta cosechadora era muy apreciada y prueba de ello fue el acuerdo firmado a finales de 1959 entre Claeys y la casa alemana Fahr. Su rendimiento era muy elevado ya que tenía una media horaria de recolección en cereales (trigo, avena, centeno, mijo y lino) de 900-1.000 kg., en arroz 1.800 kg., y bajaba un poco el rendimiento en la recolección de leguminosas (habas, garbanzos, lentejas, soja, etc). SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1960), núm. 19, pág. 14; *Memoria* (1959), pág. 2.

360 SANTANA, *Memoria* (1957), pág. 2.

361 SANTANA, *Memoria* (1959), pág. 2.

362 SANTANA, *Memoria* (1958), pág. 2.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

empezaron a ser sustituidas en la campaña siguiente por el modelo M-103R[363].

2.3.3. *Santana M-103*[364]

Este modelo fue uno de los mejores, ya que nada más lanzarlo copó prácticamente la totalidad del mercado. La cosechadora tenía una capacidad de recolección de 2.000 kgs.\h. de trigo. Y en cebada, por ejemplo, 2.500 kgs.\h.

2.3.4. *Santana M-103R*[365]

En cuanto a características técnicas la cosechadora era prácticamente igual al modelo M-103 pero adaptada para la recolección de arroz. Tenía una capacidad de recolección de 3.500 kgs.\h. como mínimo.

2.3.5. *Santana M-77*[366]

Quizás esta máquina fue la más emblemática de las fabricadas por Santana. Era de diseño propio y comenzó a fabricarse en 1966. Por su perfecto acabado y gran rendimiento, fue considerada, dentro de su tamaño, como la máquina española para Europa. Lo demostraba el hecho de que Santana era la única empresa en España que exportaba cosechadoras a países del Mercado Común (Italia, Luxemburgo y especialmente a Francia), países del este de Europa (Yugoslavia[367] y Checoslovaquia[368]). Además de los países antes citado se enviaban también estas cosechadoras a Suiza y Dinamarca.

---

363 SANTANA, *Memoria* (1959), pág. 2.

364 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1960), núm. 19, pág. 14.

365 SANTANA, *Memoria* (1960), pág. 2; *Periódico «Más Allá»*; núm. 19, pág. 14.

366 SANTANA, *Memoria* (1966), pág. 2.

367 Este modelo junto con la cosechadora de arrastre M-5 y la sembradora S-16, fueron presentadas en la feria internacional de Zagreb en septiembre de 1968. La existencia de esta importante feria se remonta al año 1242, cuando el rey de Hungría, Bela IV, dictó un decreto llamado «Zlatua Bula». Con este fuero la ciudad sería considerada como libre y real, y obtenía el privilegio de organizar ferias. Las tres máquinas tuvieron una buena acogida por parte de los agricultores yugoslavos, quienes acostumbrados a las máquinas pesadas de origen ruso consideraban, que con estas máquinas podían ver solucionadas dos de sus más importantes labores: la siembra y la recolección. Las tres unidades fueron adquiridas por la empresa yugoslava AGROPREMA, que sería en el futuro la encargada de comercializar los productos de Santana en Yugoslavia. SANTANA, *Revista «Santana, S.A.»* (1970), núm. 21. pág. 28; *Ibidem* (1968), núm. 17, págs. 14-15.

368 Al igual que en la feria de Zagreb, este modelo junto con la cosechadora de arrastre M-5 y la sembradora S-16, también fueron presentados en la feria internacional de Brno en 1970. SANTANA, *Revista «Santana, S.A.»* (1970), núm. 21, pág. 28.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

2.3.6. *Santana L-75*[369]

Después de dos campañas de ensayo, en el año 1965 se presentó en el mercado esta cosechadora de diseño propio, aunque fundada en la clásica M-73. La letra «L» de las siglas se tomó del nombre de Linares donde esta ubicada la planta principal de Santana.

2.3.7. *Otros modelos*[370]

La empresa continuó modificando su gama de cosechadoras, por lo que suscribió nuevos contratos. Fruto de los mismos fue la incorporación de los modelos Clayson M-89 y M-133, que en ese momento eran las máquinas más modernas del mercado mundial.

2.4. Arados y sembradoras

Aunque las cosechadoras integraban el núcleo principal de la maquinaria agrícola fabricada por Santana, ésta consideró necesario incorporar otros productos, con el objeto de poder suministrar toda la maquinaria necesaria para atender todo el proceso agrícola (arado, siembra y recolección).

2.4.1. *Arados Santana-Huard*

Como ya expusimos anteriormente, Santana tenía establecido un convenio con la casa francesa Etablisssements Huard, de Chateaubriant (Loire Inf.), para la fabricación de arados de vertedera simple y reversibles para tracción mecánica, suspendidos y semiremolcados[371]. La producción de estos arados requería una forja[372] de gran importancia que comprometió a montar en su fabrica de Villalba (Madrid) la empresa asociada a Santana MADE, la cual facilitaría las piezas forjadas con el adecuado tratamiento térmico, según las especificaciones de la casa francesa. La intención de la empresa fue lanzar el producto en 1957, pero por dificultades surgidas en los

---

369 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1965), núm. 7, pág. 3.

370 Santana, *Memoria* (1965), pág. 2.

371 Santana, *Memoria* (1955), pág. 2; *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 16, pág. 10.

372 El material utilizado en la fabricación de los arados es determinante para su rendimiento. El gran avance en la fabricación de los arados se produjo con la introducción de la reja de hierro fundido en 1789, por obra de Robert Ransome, de Ipswich, Inglaterra. Ransome fue el creador de la reja «enfriada», así llamada porque la superficie inferior de la reja del arado había sido enfriada con más rapidez que la superior, con el resultado de que el canto se afilaba con el uso. Pero, el gran avance se produjo en 1837 cuando el americano John Deere (1804-1886) presentó el arado de acero. La ventaja de la vertedera de acero (la parte del arado que revuelve el suelo) consistía en que no se adhería a ella el suelo pegajoso, con lo que este tipo de arado revestía gran importancia en las labores del rico suelo del MidWest norteamericano. Kranzberg, M. & W. Pursell, C. (1981), págs. 457-458.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

suministradores de materias primas, no pudo comenzar su fabricación hasta el año siguiente[373].

2.4.2. *Sembradora centrífuga Santana S-16*[374]

La máquina fue diseñada por el noruego Stokland[375], este nuevo prototipo de sembradora dejaba a un lado los clásicos procedimientos empleados en otras máquinas similares[376]. La titular de la licencia era la empresa suiza Sapebri. Se empezó a fabricar en agosto de 1960. El modelo ofrecía las ventajas de elevado rendimiento, ahorro de grano y gran regularidad de siembra, imposible de alcanzar por los modelos clásicos. El rendimiento en condiciones normales era de 1,5 ha./h.

2.5. El acuerdo de comercialización con New-Holland[377]

En 1971 el Gobierno español puso en marcha una serie de acciones en materia de política agraria, encaminadas a mejorar la industrialización y comercialización del sector, mediante la mejora de sus estructuras. Estas acciones originaron una fuerte demanda de todo tipo de maquinaria agrícola. La dirección de Santana era consciente de que su gama de productos no era lo suficientemente amplia para abastecer el aumento de la demanda que se avecinaba, por lo que en este mismo año, se llegó a un acuerdo con la empresa New-Holland, con objeto de unificar la distribución en España de los productos fabricados por esta empresa. El acuerdo era favorable para ambas partes: por un lado, New-Holland contaría con la extensa red comercial de Santana y, por otro lado, Santana completaría su gama de maquinaria agrícola.

---

373 Santana, *Memoria* (1957), pág. 1.

374 Santana, *Memoria* (1960), pág. 2; *Periódico «Más Allá»* (1960), núm. 19, pág. 5; *Revista «Santana, S.A.»* (1966), núm. 10, pág. 14.

375 Este ingeniero trabajó de forma esporádica para Santana, dirigió algunos proyectos de sembradoras de arroz y de algodón que resultaron fallidos.

376 Los principios de funcionamiento de las sembradoras están basados en el modelo (primer prototipo útil) que construyó el inglés Jethtro Tull. Tull fue también el primero en crear un sistema de labranza con caballos y con plantación en hileras, precisamente para este fin. Aunque Tull realizó sus trabajos a finales del XVII, su libro sobre este tema no fue escrito hasta 1731. Pasarían otros treinta años antes de que sus principios fuesen aceptados de forma general por otros teóricos, y mucho más tiempo antes de que fuesen aceptados por el agricultor. Kranzberg, M. & W. Pursell, C. (1981), pág. 152.

377 Esta empresa norteamericana disponía de factorías dedicadas a la fabricación de maquinaria agrícola, distribuidas por todo el mercado mundial, de las que tres se encontraban en Europa (Francia, Bélgica e Inglaterra). Santana, *Periódico «En Todo Terreno»* (1975), núm. 5, pág. 1.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Como hemos podido observar, la política era la de centralizar el servicio delegado en la red comercial de Santana, pero, eso sí, bajo el control e intervención del Departamento de Asistencia Técnica de Maquinaria Agrícola de Santana. La gama de New-Holland (era conocida como la «línea roja») y estaba compuesta por más de 30 modelos de máquinas.

2.6. El abandono de la fabricación

La empresa fue abandonando de forma paulatina la fabricación de la maquinaria agrícola, dedicándose a la comercialización en España de modelos importados. En 1972 la mayor parte de la maquinaria agrícola vendida era de importación, destacando fundamentalmente la gama de cosechadoras de forraje, segadoras acondicionadoras, guadañadoras, empacadoras, maquinaria para granjas, etc., todas ellas procedían de la empresa New-Holland[378].

En 1980 la dirección de Santana comunicó la decisión (anunciada en la Junta General de Accionistas de junio de 1980) de abandonar la línea de comercialización de maquinaria agrícola. Las razones fueron: la mala coyuntura del sector, el creciente precio de las máquinas, el elevado coste de la comercialización y la tendencia a la baja de los beneficios. Se concentró, por el contrario, en la fabricación y venta del Land Rover, cuya penetración en el mercado interior seguía creciendo pese a la fuerte crisis del sector de automoción[379]. Como justificación de lo expuesto presentamos en el *Gráfico VII.1*, la tendencia de las ventas, en el período 1972-1981 (crítico para la maquinaria agrícola), de los tres productos principales comercializados por la empresa.

3. Las cajas de cambios

Desde 1957 existían conversaciones entre Santana y la firma André Citroën, con el objeto de que aquélla se encargara de la fabricación de las cajas de cambios para los vehículos Citroën 2 CV que se iban a fabricar en Vigo.

En principio la fabricación de las cajas correría a cargo de la empresa Mefisa, filial de Santana. Esta empresa se constituyó para la producción de los engranajes del Land Rover, pero el Consejo de Administración estimó que no era conveniente ceder a una tercera sociedad la producción de un ele-

[378] Santana, *Memoria* (1972), pág. 3.
[379] Santana, *Memoria* (1980), pág. 5.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

mento tan fundamental como es la caja de cambios, si Santana no tenía asegurado el control económico de dicha sociedad. Así que se decidió que fuera la propia empresa la encargada de la fabricación de las cajas, siempre que se obtuviese de la casa Citroën, la total aprobación al cambio del proyecto[380].

Hasta 1959 no se obtuvo la autorización del Ministerio de Industria para realizar la fabricación en Linares. También hubo que esperar hasta que se resolvieron todos los trámites burocráticos, necesarios para la resolución de la petición hecha por Citroën-Hispania para el envío a Linares, en régimen de admisión temporal, de las piezas francesas que había que montar y completar hasta conseguir la total nacionalización de las cajas de cambios[381]. La fabricación se comenzó en 1960, pero con piezas importadas en 1959. Durante ese año se consiguió una cadencia de fabricación de 50 unidades diarias totalmente nacionalizadas[382]. En 1962 se terminaron de nacionalizar todas las piezas para las cajas de cambios con destino a las furgonetas 2 CV[383].

En el *Gráfico VII.2* podemos ver que la producción fue creciendo de forma paulatina, alcanzando sus máximos niveles en el período 1975-1979. Pero la absorción de Citroën por Peugeot vino a cambiar la relación existente entre CITHISPA filiar española de Citroën y Santana. Al modificar aquélla su política de aprovisionamiento, se produjo la denuncia del contrato de fabricación de las cajas de cambios que se enviaban a Vigo. Lo que dio lugar a un descenso paulatino de la producción debido a los recortes qué CITHISPA iba realizando en el programa de acopios[384]. Finalmente, en 1983 se fabricaron las últimas cajas de cambio. Esto supuso un gran contratiempo para la empresa, ya que el contrato suponía entre el 15% y el 18% del total de las ventas.

Durante el tiempo que duró el contrato de aprovisionamiento, Santana produjo 1.168.255 de cajas de cambios[385], alcanzando la empresa una reconocida experiencia en la fabricación de engranajes. Este reconocimiento se concretó en el año 1970, cuando Santana comenzó a suministrar los engranajes de la caja de cambios que la empresa AUTHISA (filial de la Austin-Morris) fabricaba en Pamplona. El abastecimiento quedó suspendido cuando la empresa SEAT adquirió las instalaciones de la capital navarra.

---

380 SANTANA, *Memoria* (1958), pág. 3.
381 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1960), núm. 18, pág. 5.
382 SANTANA, *Memoria* (1960), pág. 3.
383 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 17, pág. 3.
384 SANTANA, *Memoria social* (1981), pág. 11.
385 SANTANA, *Memoria social* (1989), pág. 3.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

4. Furgón Santana-Commer

Con objeto de disponer en su gama de productos de un vehículo de transporte de mayor capacidad que los vehículos Land Rover. Santana comenzó a fabricar a finales de 1963 un furgón de 2 tm. bajo licencia de Chrysler[386]. Este nuevo producto llegó al mercado a comienzos del año 1964, teniendo al principio un aceptación muy favorable, debido a sus grandes prestaciones, ya que se podía utilizar tanto en la industria como en la agricultura[387]. Con motivo de la absorción de la empresa Barreiros por parte de Chrysler, le fue retirada la autorización de fabricación del furgón.

5. Maquinaria de obras públicas

A finales de 1967 Santana creó el Departamento de Maquinaria de Obras Públicas[388], con objeto de comercializar la maquinaria pesada para la construcción, que fabricaban las empresa alemanas: HANOMAG[389] y LIEBHERR[390]. Durante los años que estuvo funcionando, colocó en el mercado español la maquinaria más moderna que se utilizaba en la ejecución de grandes proyectos de construcción. Pero la mala gestión realizada por sus miembros dio lugar a su desaparición[391].

6. Vehículo todo-terreno «Land Rover»

Sin duda el Land Rover ha sido el producto más emblemático fabricado por Santana. Fue el auténtico propulsor del desarrollo de esta empresa y, por ende, de Linares y su comarca. Los Land Rover se han exportado a Europa, África, América Central y del Sur, Oriente Medio y Asia.

---

386 Además de las prestaciones, este vehículo tenía la ventaja de que podía ser conducido con permisos de tipo B.

387 Santana, *Memoria* (1963), pág. 2.

388 Santana, *Memoria* (1968), pág. 2.

389 La empresa HANOMAG se dedicaba a la fabricación de palas cargadoras de ruedas y orugas, con una potencia que oscilaba entre 50 HP y 190 HP. Esta firma estaba integrada dentro del grupo Rheinsthal. Disponía una factoría en Hannover, con una plantilla de 12.000 trabajadores, 700 de los cuales eran españoles. Santana *Revista «Santana, S.A.»* (1970), núm. 23. pág. 5.

390 La firma LIEBHERR se dedicaba a la fabricación de retroexcavadoras. La potencia de estas máquinas oscilaba entre 45 Hp y 200 HP. Disponía de 13 factorías, siendo las dos más importantes, la de Kirchdort en Alemania, y Colmar en Francia. *Ibidem.*

391 Hemos podido averiguar que algunos vendedores se ponían de acuerdo con los clientes para dejarles durante unos días las máquinas a prueba, y una vez que estos habían realizado su trabajo, alegaban que no les interesaba la máquina, eso sí, después de pagarle el «alquiler» al inspector en cuestión.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Por su importancia, le vamos a dar un tratamiento especial en este capítulo. Comenzaremos exponiendo de forma breve, la historia de este producto desde su nacimiento hasta que los directivos de Santana se fijaron en el.

6.1. Antecedentes históricos

En 1958 la casa Rover celebró el décimo aniversario de la presentación del Land Rover en el mercado. Este vehículo ha escrito una página brillante en el desenvolvimiento de la producción automovilística británica, representa un acierto en la concepción de un vehículo que, por sus aplicaciones a una gran variedad de servicios, ha llenado un segmento del mercado del automóvil nunca imaginado con anterioridad a su aparición.

Hasta la fecha de celebración del décimo aniversario, la compañía Rover había construido, en sus fábricas de Solihull[392], 200.000 de estos vehículos, de los cuales más un 75% fueron destinados a la exportación[393]. El Land Rover se introdujo en 1948 para hacer frente a la demanda de un vehículo de aplicación universal, apto para emplear campo a través y adaptable a diversas operaciones agrícolas, industriales y domésticas[394]. Este vehículo ha sido el fruto de prolongados estudios e investigaciones, basados en la gran variedad de servicios que tendría que prestar.

En el programa inicial de fabricación, la producción quedó limitada a 50 vehículos por semana durante un plazo de cinco años, pero el entusiasmo de los propietarios, que descubrieron la gran adaptabilidad del Land Rover, estimuló progresivamente la demanda[395].

---

392 Rover se desenvolvía con dos grupos de fábricas: el de Solihull, con la fábrica dedicada a la construcción de chasis, carrocerías y cadenas de montaje, con la pequeña fábrica de Clay Lane, donde se construían algunas partes del chasis y los elementos para los techos duros, station wagon y cabina, y el de Tyseley, que comprendía la fábrica de Tyseley, donde se fabricaban los motores; la de Percy Road, para la construcción y montaje de los ejes, con sus diferenciales y frenos; la de Percy Barr, donde se construían las cajas de cambios y transmisiones, y Ryland Road, que preparaba culatas, piezas de dirección, marcos de parabrisas y ventanas. Independientemente de estas instalaciones, Rover disponía de otras fábricas para prototipos o construcciones de interés militar. En éstas se produjeron durante la última guerra mundial los aviones «*Meteor*», y de ellas salió también el primer motor de reacción de aplicación práctica, y el primer automóvil con motor de reacción. Santana, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 7, pág. 6 y núm. 10, pág. 4.

393 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 11, pág. 6.

394 *Ibidem.*

395 *bidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Los mismos usuarios del Land Rover fueron encontrándole diversas aplicaciones especiales, siendo algunas de ellas aceptadas por la misma casa Rover. Resultado de estas sugerencias, fue el diseño de una amplia gama de modelos especiales, destacando:

- El vehículo contra incendios (muy adecuado en regiones forestales).
- El vehículo utilizado como unidad de soldadura (llevaba incorporado un grupo electrógeno).
- Los vehículos tractores. Estos tenían muchas aplicaciones debido a las tomas de fuerza delantera, central y posterior, que podían ser combinadas con cabrestantes, poleas, bridas de acoplamiento, etc.

También se fabricaban modelos con la tracción a las cuatro ruedas, dotada de caja de cuatro velocidades, que utilizada en combinación con la caja de transmisión de dos relaciones, proporcionaba ocho velocidades de avance. Por su parte, la facilidad de conducción y gran estabilidad del Land Rover lo colocaban en una categoría especial, porque puede situarse con perfecta seguridad en posición lateral sobre una pendiente de 45º y puede ascender y descender rápidamente pendientes muy pronunciadas. En aquellas zonas en las que el sistema de carreteras es primitivo, o inexistente, el Land Rover se hizo indispensable para las actividades normales de la vida cotidiana. Además, por su enorme adaptabilidad, los ejércitos de todo el mundo reconocieron rápidamente sus posibilidades militares.

A continuación podemos ver un resumen de las fechas más importantes de la historia del Land Rover, que marcan las principales variaciones y aplicaciones del mismo[396]:

1948.–Presentación del Land Rover, con motor de 1,6 litros, en la exposición de automóviles de Amsterdam.

1949.–Entrega del primer pedido al Ejército británico.

1950.–Modificación de la caja de velocidades para proporcionar, a voluntad, transmisión a dos o cuatro ruedas. Se presenta la versión con capota rígida.

1951.–Se adoptó como norma para el Land Rover el motor Rover de 2 litros. El Land Rover llegó el primero en la prueba de 9.500 millas, desde el Mediterráneo hasta Ciudad del Cabo. En el viaje de regreso estableció una nueva marca para el cruce del desierto del Sahara.

---

396 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 11, pág. 7.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

1952.–Introducción del servicio de la autobomba Land Rover.

1953.–Presentación del Land Rover de mayor distancia entre ejes. Dos periodistas suecos realizan con un Land Rover un viaje desde Estocolmo hasta Ciudad del Cabo.

1954.–Unos ingleses realizan un viaje de 25.000 millas, a través de África,en varios Land Rover.

1955.–El Ejército británico dispuso como norma la adopción del Land Rover como vehículo de 1/4 toneladas para avanzadillas.

1956.–Utilizando un Land Rover, estudiantes ingleses realizaron la primera expedición por tierra a Singapur.

1957.–Introducción del motor Rover Diesel 2 litros, a opción, en sustitución del modelo de gasolina.

1958.–Presentación del Land Rover de 2 1/4 litros.

6.2. El acuerdo con Rover

Con objeto de poder fabricar un vehículo que fuera el complemento de las cosechadoras que la empresa pretendía fabricar, en el mes de junio de 1955 se iniciaron las conversaciones con la firma Tabanera Romagosa, S.L., representante en España de la casa The Rover Co., con objeto de conseguir la licencia de fabricación en España de los vehículos tractores Land Rover. Estas conversaciones culminaron con la firma de diversos contratos de colaboración por los cuales se autorizaba a Santana a fabricar el citado vehículo[397]. Este primer acuerdo se consiguió en óptimas condiciones para Santana, pues no hubo ni cesión de acciones liberadas, ni pago de cantidad alguna, sino sólo unos compromisos de pagos en concepto de asistencia técnica y cesión de licencias por vehículo producido[398]. En cambio a la empresa Tabanera Romagosa, S.L., se le concedió el derecho a adquirir por su valor nominal una participación en Santana[399].

6.3. La ampliación de la industria

Cuando Santana hubo formalizado el acuerdo con Rover, necesitaba la autorización del Ministerio de Industria para poder fabricar este nuevo producto, ya que no podemos olvidar que sólo podía fabricar maqui-

[397] Como resultado de estos, a partir de el 6 de marzo de 1959, Santana disponía de los derechos de fabricación y venta del Land Rover en España. Santana, *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 15, pág. 13.

[398] Santana, *Folleto informativo* (1956), pág. 4.

[399] Santana, *Memoria* (1955), pág. 3.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

naria agrícola, y esto dentro del plan de industrialización de la provincia, por lo que si quería fabricar otro tipo de productos tendría que presentar un anteproyecto de ampliación. El anteproyecto de fábrica y plan de nacionalización se presentó en la Delegación de Industria de Jaén, en enero de 1956. La Dirección General de Industria aprobó el anteproyecto presentado y la petición de ampliación de industria solicitada, con fecha 11 de julio de 1956 (BOE del 27 de agosto de 1956), iniciándose el estudio y redacción del proyecto definitivo y la preparación de la fabricación por los técnicos de Santana con la colaboración de los de la casa Rover[400].

Posteriormente, hubo que superar distintos problemas, pero el más importante fue el retraso en la adquisición a la casa Rover de aquellos útiles que se necesitaban para poner en marcha la fabricación. Esta demora fue debida a la imposibilidad de disponer de las divisas necesarias para realizar la compra (se trataba de una importante suma), aunque finalmente se solucionó aceptando las propuestas que realizó el Director General de Comercio con objeto de que no se alteraran las disponibilidades de divisas[401]. Al finalizar el año 1957 las reservas internacionales netas españolas eran de 57 millones de dólares[402].

6.4. Comienzo de la producción

Santana comenzó la fabricación del Land Rover nacionales en noviembre de 1958. El primero de estos vehículos fue presentado al general Franco el día 12 de noviembre en el palacio de El Pardo[403]. Durante el año siguiente se terminó la primera fase del plan de nacionalización, reduciéndose en un año el plazo de tres años marcado por el Ministerio de Industria[404]. Debido a este adelanto, al final de 1959 los vehículos producidos en Linares llevaban un 60% de componentes de fabricación nacional[405].

Durante los primeros meses de producción la casa Rover desplazó a Linares un grupo de técnicos (entre ellos se encontraba el segundo

---

400 Santana, *Folleto informativo* (1956), pág. 4.

401 Santana, *Memoria* (1957), pág. 2.

402 Ministerio de Comercio. Citado por González, M.J. (1988), pág. 48.

403 Santana, *Memoria* (1958), pág. 2.

404 Según el plan, en ésta primera fase, se importarían de Inglaterra gran parte de las piezas que constituyen la parte mecánica. La fabricación comenzó con los chasis, posteriormente se continuó con el salpicadero y caja de carga, se acometió en último lugar la construcción del resto de la carrocería. Santana, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 8, p, 4.

405 Santana, *Memoria* (1959), pág. 3.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

jefe de verificación) para que hicieran un seguimiento de los métodos de fabricación y de control de calidad que se utilizaban[406].

Durante este primer año se estrecharon las relaciones con The Rover Co., que pasó a ser uno de los principales accionistas de Santana, al aprobar el Ministerio de Industria los términos del nuevo convenio de colaboración técnica, en virtud del cual The Rover Co. adquirió en el mercado de capitales acciones Santana, invirtiendo el valor de las cantidades cobradas en concepto de royalty durante 1959, y puso en marcha la aportación de 50.000 libras esterlinas (6 millones de pesetas corrientes según la cotización de la libra esterlina en el mercado de Tánger), en maquinaria pagadera en acciones de la sociedad[407].

A finales de 1960 y con un nuevo avance sobre los plazos dados por el Ministerio de Industria, se completó la nacionalización de los componentes del modelo 88», excepto los que no podían producir la industria nacional, como bombas de inyección (de tipo rotativo), algunos tipos de cojinetes, retenes, muelles de válvula, etc.[408]. Durante este mismo año se fabricó una pequeña serie del vehículo largo de 109», prácticamente desconocido en el mercado español, habiéndose adelantado su fabricación, prevista para el año 1961, en un año[409].

6.5. Los acuerdos con los organismos oficiales

Estos dos modelos de Land Rover, de 88» y de 109», fueron aceptados como modelos oficiales por la Dirección General de Transportes del Ministerio del Ejército, a la que se le sirvió un importante pedido, destinando una parte a las unidades militares de la Península y otra, de características especiales, a las unidades destacadas en las provincias del norte de África (Ceuta y Melilla) y en las colonias[410].

También se hicieron clientes de Santana las fuerzas navales y del aire, así como la guardia civil y los ministerios de Obras Públicas, Agricultura, Hacienda, la Secretaría General del Movimiento, y el PMM (Parque Móvil de Ministerios). Aunque Santana estuvo suministrando vehículos a los organismos antes citados hasta el año 1991, la realidad es que a partir del

---

406 *Ibidem.*

407 Esta aportación de capital fue calificada como de interés preferente económico social por resolución de la Presidencia del Gobierno de fecha 17 de enero de 1961. Santana, *Memoria* (1960), págs. 4-5.

408 *Ibidem*, pág. 3.

409 *Ibidem.*

410 Santana, *Memoria* (1959), pág. 3.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

año 1985 empieza a disminuir la demanda, debido principalmente a la competencia de otros vehículos de características similares, especialmente el Patrol que fabricaba Motor Ibérica S.A., filial de Nissan en España.

6.6. Se diversifica la producción

Durante el ejercicio 1961 se comenzaron a fabricar los vehículos contra incendios, que eran de gran interés, no sólo para los medios rurales y grandes fábricas, sino como equipos de primer auxilio en los parques de las grandes ciudades[411]. En este año se presentaron los prototipos de otros modelos de vehículos especiales, entre los que destacaban las ambulancias, los Ferro-Rover[412], los equipos de vadeo[413] (utilizados por el Ejército para vadear corrientes de agua), los vehículos tropicales (con techos especiales y mosquiteras), el modelo 1300» de dirección adelantada y los vehículos para el desierto[414].

6.7. Comienzan las exportaciones

La empresa británica autorizó expresamente la exportación de vehículos a los países árabes (Marruecos, Túnez, Libia, Egipto, Jordania, Arabia Saudita, Siria, Líbano e Irak principalmente)[415], a América Central y del Sur y países de Europa Oriental con los que España mantenía relaciones comerciales, así como cualquier otra operación de exportación que Santana pudiera realizar con naciones cuyas relaciones comerciales fueran favorables para España, pero con la condición de realizarla a través de la organización comercial de Rover.

---

411 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 10, págs. 6-7; *Memoria* (1961), pág. 2.

412 Estos vehículos iban provistos de cuatro ruedas auxiliares para poder deslizarse por las vías férreas a gran velocidad. Fueron utilizados por los equipos de mantenimiento de RENFE. Santana, *«Especificación del vehículo FERRO-ROVER»*, Oficina Técnica.

413 Este vehículo militar ligero era el único de Europa con las características de vadeo profundo. Fue presentado durante los días 17, 18 y 19 de septiembre de 1970 en San Fernando (Cádiz), donde fue sometido a duras pruebas ante una comisión de infantería de marina. Santana, *Periódico «En Todo Terreno»* (1970), núm. 1, pág. 2.

414 Estos vehículos llevaban muchos extras incorporados, lo que encarecía su precio ya que algunos de estos componentes tenían que ser montados fuera de la cadena de montaje. Santana, *«Especificaciones de los extras»*, Oficina Técnica.

415 Para dar a conocer sus productos en el extranjero Santana participó en la exposición internacional celebrada en El Cairo en 1961. El éxito alcanzado por los productos de Santana le abrió las puertas de Africa y de Oriente Medio. Se firmaron contratos de suministro de vehículos Land Rover con países afro-árabes: Marruecos, Argelia, Túnez y Libia. De Oriente Medio: Jordania, Arabia Saudita, Siria e Irak. Y otros países africanos como Angola y Monzanbique. Santana, *Periódico «Más Allá»* (1961), núm. 20, págs. 14-15.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Las exportaciones de vehículos Land Rover se iniciaron en 1962 con envíos a Colombia. El mercado de exportación se fue ampliando, principalmente a los países árabes del Mediterráneo, exportándose pequeñas cantidades a otros países hispanoamericanos, europeos y africanos[416].

Las exportaciones alcanzaron tal volumen, que en la *Orden* de 31 de diciembre de 1966, le fue concedida a Santana por el Ministerio de Comercio, la carta de exportador de 1.ª categoría individual, con vigencia desde el 1 de enero de 1967 al 31 de diciembre de 1968[417]. Esta distinción se volvió a repetir por *Orden* de 16 de abril de 1969, con vigencia desde el día 1 de enero de 1969 al 31 de diciembre de 1970[418]. Esta distinción no era meramente honorífica, sino que reportaba determinadas ventajas arancelarias y crediticias. En la *Cuadro VII.1* podemos ver la cantidad total de vehículos Land Rover exportados hasta que cesó su comercialización el día 31 de diciembre de 1993.

CUADRO VII.1

Exportaciones al 31-12-93

Zonas del mundo	Vehículos
Oriente Medio	39.431
África	30.464
América del Sur	20.643
América Central	4.460
Europa	1.127
Otras zonas	2.070
TOTAL	98.195

FUENTE: SANTANA, *Memoria social* (1993), pág. 15.

6.8. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Desde el comienzo de su fabricación en España, el diseño del vehículo estuvo sometido a continuas modificaciones, con el objeto de ir aten-

416 Dada la importancia del mercado africano, Santana instaló plantas de recuperación y reacondicionamiento de vehículos en Marruecos y Mozambique.

417 SANTANA, *Memoria* (1966), pág. 3.

418 SANTANA, *Memoria* (1968), pág. 2.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

diendo a las necesidades de los consumidores. Estas fueron muy numerosas y sería muy prolijo el citarlas todas, no obstante a continuación presentamos las más significativas:

– En 1970 se lanzó el modelo «88 especial» con mejor línea y confort[419].

– En 1976 se introdujeron los seis cilindros[420].

– En 1979 se comercializó el nuevo modelo «Land Rover Santana 2.000» todo terreno de 2 Tm.

– El ejercicio de 1980 fue problemático para el Land Rover. Por primera vez no se cumplió el programa previsto inicialmente, debido principalmente a la dureza mostrada en los mercados de exportación, producida por el alto valor del cambio de la peseta y por la fuerte competencia de los vehículos todo-terreno fabricados en Japón[421].

– En 1982, con objeto de prestar un mejor servicio a los clientes, se introdujeron en los distintos modelos de vehículos gran cantidad de modificaciones, principalmente a los modelos Cazorla, 88» Super y 109» Super[422].

– El año 1983 fue crucial para la vida del producto. El Gobierno español autorizó a la empresa Nissan que fabricara su modelo Patrol en España en las instalaciones de su filial la empresa Motor Ibérica, S.A. Este vehículo resultó ser un rival serio para el Land Rover, por lo que la dirección de Santana ordenó a sus técnicos que realizaran una mejora substancial del Land Rover con el objeto de que pudiera competir con el modelo japonés. Fruto de estos estudios fueron las innovaciones y mejoras siguientes[423]:

- Motor turbo.
- Incorporación de la dirección asistida.
- La caja de cambios LT-85, de cinco velocidades sincronizadas que duplican con el uso de la reductora en los modelos de cuatro cilindros super.
- Frenos de disco delanteros.

---

419 SANTANA, *Memoria* (1970), pág. 2.
420 SANTANA, *Memoria* (1976), pág. 2.
421 SANTANA, *Memoria* (1980), pág. 3.
422 SANTANA, *Memoria social* (1982), págs. 26-27.
423 SANTANA, *Memoria social* (1983), pág. 21.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

- Suspensión de ballestas parabólicas con barras estabilizadoras.
- Asientos anatómicos reclinables.
- Equipo de insonorización.
- Incorporación al modelo Cazorla de los motores de seis cilindros.

– En noviembre de 1987 se lanzan al mercado los nuevos modelos Santana 2,5 y Santana 2.500, que sustituyeron a las anteriores versiones con motor 2,5 litros[424].

– El 31 de diciembre de 1988, la empresa británica Land Rover UK abandona sus vínculos con Santana, por lo que a partir del 1 de enero de 1989 no existía acuerdo tecnológico con esa entidad. Esto significaba que el desarrollo y evolución de los productos propios eran responsabilidad de Santana, así como su comercialización, que en adelante se haría bajo la marca de Santana, marca que por cierto ya ostentaban los vehículos desde el lanzamiento de la serie 2,5 y 2.500 en sus versiones de gasoil y gasolina, en noviembre de 1987[425].

Si analizamos el *Gráfico VII.3*, podemos observar cómo evolucionaron las ventas del Land Rover en el período 1975-1996, en los tres segmentos del mercado donde se vendía (mercado interior cuya ventas se realizaban a través de los concesionarios, entidades públicas y mercado exterior). Desde que se comienza la fabricación del vehículo hasta el año 1974 inclusive se produjo un incremento notable de las ventas[426], por lo que hemos considerado oportuno presentar un período en que las ventas empiezan a sufrir altibajos como consecuencia de los factores anteriormente considerados (recesión económica, aumento de la competencia y mala situación del sector). Efectivamente, se puede comprobar que en el período 76-77 se estabilizan las ventas totales pero hay un ligero descenso de las exportaciones. En cambio, en el período 78-80 se produce la recuperación, pero a partir de aquí las ventas caen en picado y la situación pasa a ser crítica quedando ligeramente atenuada por el aumento de ventas en el mercado exterior (períodos 82-84 y 89-92). A partir de 1985 y con motivo de la introducción del modelo Suzuki el Land Rover apenas se vende salvo los envíos de CKD a Irán.

---

424 SANTANA, *Memoria* (1987), pág. 3.

425 SANTANA, *Memoria* (1988), pág. 3.

426 La *Orden* de 18 de septiembre de 1974 incluía a Santana, en el sector de fabricación de partes, piezas y equipos para vehículos automóviles, declarado de interés preferente por *Decreto 677/1974*.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

6.9. Los envíos CKD

El Gobierno islámico surgido en Irán tras el derrocamiento del Sha, firmó un convenio comercial con España, mediante el cual Irán se comprometía a enviar petróleo a nuestro país a cambio de recibir de ésta un determinado grupo de productos, en los que se incluían los vehículos «todoterreno». Este acuerdo benefició de forma notable a Santana que se encontró con un mercado donde podía colocar varios miles de vehículos cada año. En las condiciones se contemplaba que los vehículos se enviarían a Irán desmontados (CKD), con el objeto de emplear la mano de obra que había quedado ociosa tras el abandono por parte de los norteamericanos de su fábrica de vehículos Cadillac en la ciudad de Morratab.

Con el objeto de atender debidamente este importante contrato, se instaló una sección en la factoría dedicada especialmente a los envíos CKD; asimismo, Santana envió a Irán a un grupo de técnicos para poner en marcha el proyecto. En la actualidad Santana sigue realizando estos envíos (574 millones de pesetas en 1995 y 2.215 en 1996)[427], pero a partir del año 1997 está previsto, la cancelación del contrato, previo el envío por parte de Santana de los repuestos necesarios (lote final de cierre) para cubrir las necesidades durante 10 años a partir de la cancelación del acuerdo[428].

6.10. La propuesta de UGT[429]

Ante los problemas que se plantearon en 1994, y con objeto de complementar las distintas salidas que pudieran surgir en las negociaciones que mantenían las partes implicadas en el conflicto, el sindicato UGT presentó una propuesta de viabilidad para fabricar el vehículo todo-terreno «SANTANA». Esta contemplaba entre otros los siguientes objetivos:

1. Mantener el vehículo todo-terreno linarense.
2. Dar empleo a un mínimo de entre 350 a 400 trabajadores.
3. El mantenimiento de la marca «SANTANA», con el fin de no renunciar a un producto que no esté sujeto al capricho de las multinacionales.
4. Dar satisfacción a los demandantes del vehículo después de comprobadas las prestaciones de vehículos de la competencia.

---

427 Santana, *Memoria* (1995), pág. 42 (1996), pág. 35.

428 Los iraníes van a seguir fabricando un vehículo Santana mejorado por sus técnicos.

429 UGT, *Propuesta de la fabricación del vehículo SANTANA* (1994).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

El contenido del proyecto contemplaba tanto aspectos técnicos como económicos, comerciales y sociales que según el propio sindicato serían en su conjunto irrenunciables dentro de la negociación del plan de viabilidad de la empresa.

Esta propuesta tuvo continuidad con el desarrollo del vehículo PS-10, como tendremos ocasión de comprobar en el apartado dedicado a los nuevos productos de Santana dentro de este mismo capítulo.

7. Los vehículos Suzuki

Al cesar la producción de las cajas de cambio la empresa se vio obligada a buscar la fabricación de un nuevo producto que compensara esta pérdida (con su doble secuela de puestos de trabajo perdidos y reducción de la facturación), y además, sustituyera a los vehículos Land Rover, cuya tecnología estaba siendo superada por los nuevos todo-terreno japoneses que invadían los mercados tradicionales de Santana.

Los directivos de Santana eran conscientes de que la situación no era una circunstancia coyuntural, superable a medio plazo, y trataron de encontrar soluciones inmediatas, y sobre todo definitivas, que dieran ocupación a la mano de obra excedente. Con esta finalidad se iniciaron conversaciones con la firma japonesa Suzuki, encaminadas a la fabricación de un vehículo «todo terreno» más pequeño que el Land Rover, que completara la gama de los que Santana fabricaba en ese momento[430]. La multinacional Suzuki andaba en aquella época buscando un socio que le abriera el mercado europeo a sus productos[431]. El posible acuerdo satisfacía en principio a ambas partes. Santana podría dar ocupación a su exceso de plantilla, además de completar su gama de productos, y Suzuki comercializaría sus vehículos a través de una empresa europea, con lo que se evitaría no pocos problemas arancelarios[432].

Los acuerdos se suscribieron el 21 de diciembre de 1982. En ellos se contemplaba la cesión de tecnología y colaboración con la empresa

---

430 Santana, *Memoria Social* (1981), pág. 11.

431 Las firmas del ramo del automóvil de Japón no podían permitirse el lujo de seguir manteniendo el mismo ritmo de las exportaciones que en el pasado. Las peticiones de una reducción que desde el exterior se le venían exigiendo eran muy insistentes. Por tanto, la política a seguir era la instalación de centros de producción en las grandes naciones exportadoras o en aquellos países que formaban parte de entornos económicos comunes (caso de los estados de la UE). Gaul, R. & Grunenberg, N. & Jungblut, M. (1989), pág. 98.

432 Los cupos de importación para los productos fabricados en Japón, son acordados por los representantes de la Unión Europea y el MITI. Santana, *Plan de Viabilidad 1994-95* (1994), pág. 5.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

japonesa Suzuki Motor Co. Ltd.[433], y los compromisos por parte de Santana de exportar el 50% de la producción a países de la CE y a otros que no formaban parte de la Unión[434], y facilitar la participación de la empresa japonesa en el capital social, hasta llegar a un porcentaje que permitiera a esta última controlar la compañía (ver capítulo IV).

Para la fabricación de este nuevo producto se realizaron importantes inversiones que culminaron con el lanzamiento del primer vehículo en el mes de marzo de 1985[435]. El modelo Suzuki fue muy bien recibido por la prensa especializada y por los clientes, lo que animó a ambas empresas a presentar la gama completa, haciendo extensivo el contrato a la comercialización de otros vehículos Suzuki procedentes de Japón. Con objeto de conocer como se desenvolvió la colaboración de ambas empresas, presentamos a continuación en orden cronológico, los hechos más importantes:

Año 1986: en septiembre de este año se comercializa el modelo Suzuki-Santana SJ-410 de cinco velocidades, aunque ya en marzo de 1985 se habían comercializado algunas unidades procedentes de Japón[436].

Año 1987: en febrero de este año se lanza al mercado el modelo SJ-413 con motor de 1.300 cc. y se comercializa el turismo Suzuki-Swift de 16 válvulas[437].

Año 1988: comercialización de las furgonetas: Samurai (1.000, 1.300 y Long Body) y Suzuki Super-Carry[438]. El modelo Long-Body era

---

433 Suzuki se encuentra entre los pequeños fabricantes de automóviles japoneses. La empresa produce alrededor de 1 millón de unidades al año frente a los más de 4 millones de unidades que fabrica el grupo Toyota, y los 3 millones del grupo Nissan. Suzuki está especializada en el segmento inferior del mercado automovilístico, tanto en relación al precio como a la potencia de los vehículos. La empresa presenta una marcada estrategia de internacionalización. Los lugares de producción son: Egipto, Indonesia, India, Paquistán, Canadá, Hungría y España. En Egipto, Indonesia, India y Paquistán se fabrica en países subdesarrollados con elevados aranceles proteccionistas. Suzuki quiere suministrar el «automóvil del pueblo» en un mercado protegido. La producción canadiense, para la que se emplea la más moderna tecnología, tiene como destino principal el gran mercado norteamericano. España ocupaba un puesto intermedio: Suzuki se introdujo en 1985 en una empresa española tradicional si se atiende al modelo de producción, con mercado español en su mayoría y aranceles proteccionistas altos. Estos se han ido eliminando progresivamente a partir de 1986. En Hungría, país con altos aranceles proteccionistas, se construyó una fabrica moderna. Suzuki probablemente quiere suministrar al mercado europeo, a la espera de nuevos acuerdos entre Hungría y la CEE. ESECA (1993), «*Linares, nueva ciudad industrial: Plan Económico de Futuro*», págs. 131-132.

434 SANTANA, *Memoria* (1984), pág. 4.

435 *Ibidem.*

436 SANTANA, *Memoria* (1986), pág. 4.

437 SANTANA, *Memoria* (1986), pág. 4 y (1987), pág. 3.

438 SANTANA, *Memoria* (1988), pág. 3.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

una derivación del Samurai, pero con una carrocería más amplia, que le permitía acceder a otras aplicaciones que requerían un vehículo de mayor volumen útil[439].

Año 1989: en este año se desarrollaron importantes operaciones de organización e inversión para producir el nuevo modelo Vitara[440].

Año 1990: en el mes de abril de 1990 se comenzó la fabricación del modelo Vitara, aunque ya era conocido en el mercado por haberse vendido una serie importada de estos vehículos en su versión de 1.590 cc. En mismo se procedió a la renovación por cinco años más, del acuerdo de cesión de tecnología establecido en 1982 con Suzuki y que, como recordaremos, entró en vigor en 1985[441].

Año 1993: se comercializó en el mes de mayo el Vitara 5 puertas fabricado en Japón[442].

Año 1994: este año ha sido determinante para el futuro de Santana, debido al abandono de la empresa por parte de la multinacional Suzuki, lo que motivó que hubiera que llegar a un acuerdo para poder seguir utilizando la tecnología Suzuki hasta el año 1999[443]. Como consecuencia de los meses de parada de la factoría la producción y las ventas bajaron considerablemente (ver *Gráfico VII.4*).

Año 1995: al final de año Santana lanzaba el Vitara con mecánica Diesel[444], tras más de diez años de fabricación de modelos Suzuki con motores de gasolina. El éxito del lanzamiento de está versión no sólo permitió la estabilización de la plantilla y la reducción de números rojos, sino que supuso una inyección de la moral necesaria para dar luz verde a nuevos proyectos.

---

439 SANTANA, *Memoria* (1989), pág. 3.

440 Este vehículo tiene una elevada aceptación debido a que puede ser utilizado como turismo (confort interior, aire acondicionado, dirección asistida, cierre centralizado, caja de cambios de 5 velocidades, velocidad máxima de crucero de 140 km/h., tracción simple en las ruedas traseras, etc.) y como todo-terreno, gracias a su tracción integral (a las cuatro ruedas) y reductoras, que le permiten una mayor adherencia en terrenos abruptos. El motor es de 1600 cc. con cuatro cilindros y una potencia de 74 CV. *Ibidem.*

441 SANTANA, *Memoria* (1990), pág. 11.

442 SANTANA, *Memoria* (1992), pág. 27.

443 El relato de los hechos acaecidos en este período pueden verse en el *Capítulo XIII* (la crisis del 94).

444 Esto fue posible gracias al acuerdo firmado en 1995 con la empresa Peugeot Citroën Moteurs. SANTANA, *Informe anual* (1995), pág. 47.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Año 1996: se lanzó el Vitara turbodiesel en otoño de 1996 para sustituir a la versión de mecánica atmosférica, incorporando además un motor de 1905 cc. y 92 CV para responder tanto a la nueva normativa de emisión de ruido que había entrado en vigor en septiembre de 1996 como a la normativa sobre emisión de gases que entró en vigor en enero de 1997[445].

Año 1997: en base al acuerdo con la firma Peugeot Citröen Moteurs, se comenzó el desarrollo del motor Turbo Diesel para los vehículo Suzuki, modelos Samurai[446]. Asimismo, en el acuerdo suscrito con Suzuki en julio de 1997, se contempla la fabricación y distribución de un nuevo vehículo de la marca Suzuki, el YR-8, conocido como JIMNY[447].

Año 1998: dieron comienzo los trabajos de preparación y las inversiones necesarias para la adaptación de las instalaciones de la factoría para la fabricación del modelo JIMNY (ver apartado 5.22 del Capítulo VIII), asimismo durante el último trimestre se procedió al lanzamiento de los vehículos Suzuki, modelos Samurai[448].

Año 1999: firma de los contratos de licencia de fabricación y distribución, con Suzuki Motor Corporation, que tuvo lugar en Sevilla el día 18 de mayo[449]. Los nuevos contratos sustituían al de licencia de 1994 y estarían vigentes hasta el mes de junio del año 2006 con posibilidad de prórrogas, sus principales novedades son:

– Además de la fabricación y distribución de los vehículos tradicionales, se incluyen la fabricación de un nuevo vehículo YR-8 «Jimny» en sus versiones de lona y hard top (fue presentado en el mes de julio), y su distribución en todo el mundo.

– Se amplía la relación de países a los que Santana puede exportar.

8. Los nuevos productos Santana

Con objeto de conseguir la supervivencia de la empresa se ha establecido un nuevo plan industrial para el período 1996-99[450]. En él se contempla la obtención de resultados positivos en el año 2000. Este plan tiene

445 *Revista Auto «verde 4x4»* (1996), núm. 92, págs. 16-21.
446 Santana, *Informe anual* (1997), pág. 53.
447 Santana, *Informe anual* (1998), pág. 52.
448 *Ibidem.*
449 Santana, *Informe anual* (1999), pág. 45.
450 Este documento era una declaración de intenciones que aunque vinculante, en absoluto tenía carácter obligacional para ninguno de los suscribientes (comité y dirección). Santana, *«Documento marco sobre el plan industrial para el período 1996-99»* (1996).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

como objetivo fundamental la reducción de forma paulatina de la dependencia de Suzuki y preparar a Santana para estar en disposición de afrontar la eventual no renovación del acuerdo de licencia con la multinacional japonesa[451]. Entre los instrumentos que contempla el plan podemos destacar los siguientes[452]:

a) Disminución de la compra de componentes japoneses.

b) Fabricación de modelos específicos que sustituyan a la actual gama de Suzuki.

c) Iniciación del desarrollo de un modelo absolutamente diferenciado de la tecnología Suzuki (a medio plazo), como modelo «SANTANA.

d) Búsqueda de nuevos mercados al margen de la red Suzuki implantando la red Santana.

El plan en su conjunto, plantea tres hipótesis extremas de futuro. La primera contempla la continuidad en el contrato de licencia con Suzuki, la segunda la desvinculación de dicha marca y subsistencia con producto propio, y la tercera que compatibiliza ambas opciones. Para su desarrollo se prevén los siguientes proyectos[453]:

1. Lanzamiento de los modelos Suzuki con diversas modificaciones tendentes a mantener su actualización acorde con los desarrollos tecnológicos, las tendencias del sector y las exigencias de la legislación, que los harán más atractivos y competitivos, con el fin de penetrar con mayor eficacia en el mercado (ver *Cuadro VII.2*).

2. Lanzamiento de dos modelos comerciales económicos derivados del Samurai, un 4x2 y un Long Body con mayor capacidad de carga (ver *Cuadro VII.2*).

3. Desarrollo de tres productos Santana absolutamente nuevos denominados PS-10, PY-12 y PY-17 (ver *Cuadro VII.2*)[454].

4. Aumento de la nacionalización de componentes para abaratar los modelos Suzuki.

---

451 *Ibidem*, pág. 1.

452 *Ibidem*, págs. 1-2.

453 *Ibidem*, págs. 2-3.

454 En la visita realizada a la factoría de Linares el día 26 de junio de 1997, hemos tenido la oportunidad de comprobar personalmente que el modelo PS-10 es una realidad.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO VII.2

Plan de nuevos productos (período 1996-99)

Productos	1995		1996			1997			1998			1999	
	3 CTR	1 CTR	2 CTR	3 CTR	1 CTR	2 CTR	3 CTR	1 CTR	2 CTR	3 CTR	1 CTR	2 CTR	3 CTR
Vitara 3P Diesel													
Samurai MY-97													
Vitara MY-9													
Samurai 4x2													
Vitara 3P DT-C/I													
Vitara 3P DT.C/D													
Samurai Diesel													
Vitara 5P Diesel													
Samurai largo													
Modelo PS-10													
Modelo PY-12													
Modelo PY-17													

EN ESTUDIO SU VIABILIDAD

SÓLO ESPAÑA

CTR = Cuatrimestre Lanzamiento = Comercialización =

FUENTE: SANTANA, *Memoria explicativa y Plan Social* (1996).

5. Durante el ejercicio 1997, en base al acuerdo con la firma Peugeot Citröen Moteurs, se comenzó el desarrollo del motor Turbo Diesel para el vehículo Samurai, cuyo lanzamiento comercial se produjo en 1998[455].

6. En el mes de marzo de 1998 se inició la comercialización de los vehículos cuadriciclos STELLA, importados de la Sociedad francesa «Automobiles Chatenet, S.A.»[456].

7. Fabricación del modelo Suzuki YR-8 «Jimny»[457].

9. La red comercial

El Departamento de Ventas y el Departamento de Servicios de Atención al Cliente (antes llamado de Asistencia Técnica), dependen de la Dirección Comercial, y están dedicados a atender a la red, tanto en la distribución de productos como en todos aquellos problemas que puedan producirse, del uso de los productos de fabricación propia o comercializados por Santana. La red comercial ha estado sometida a continuos cambios, como consecuencia de la evolución de la gama de productos y de las necesidades de los clientes. En sus comienzos, la red estaba dedicada a distribuir la maquinaria agrícola y atender prácticamente los problemas que planteaban las cosechadoras. No podemos olvidar que las cosechadoras son unas máquinas muy complejas, con una perfección de mecanismos que exigen una utilización racional y un entretenimiento esmerado. Es fácil comprender que cuando el campo español se mecanizaba, la preparación de los agricultores no seguía el ritmo impuesto por las necesidades de su utilización y, de aquí, la imperiosa necesidad de que las casas constructoras, paralelamente al esfuerzo realizado en la fabricación, suministrasen una asistencia al agricultor. Por otra parte, se trata de máquinas que han de efectuar su trabajo en un período muy reducido de tiempo y que cualquier paralización produce una extraordinaria perturbación, por lo que es preciso rodear al cliente del máximo de garantía para que estas interrupciones se reduzcan al mínimo mediante la creación de una red de repuestos y de mecánicos lo más eficiente posible[458]. La empresa además contaba con un equipo técnico volante para que se desplazara por todas las regiones de España en época de recolección, al objeto de cooperar con los técnicos de los concesionarios, revisando las máquinas y adiestrando a los agricultores[459].

---

455 Santana, *Informe anual* (1997), pág. 43.

456 Santana, *Informe anual* (1998), pág. 41.

457 *Ibidem.*

458 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1960), núm. 18, pág. 7.

459 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1960), núm. 19, pág. 15.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Con la introducción del Land Rover la red creció en importancia. En 1974 Santana contaba con unos 250 puntos de asistencia técnica, postventa y concesionarios en territorio español, distribuidos en 150 localidades diferentes. La mayoría de las demarcaciones de los concesionarios españoles eran provinciales, atendiendo al mismo tiempo la venta y servicio de los vehículos de marca[460]. Once años después, es decir, en 1985 existían en España 64 concesionarios, 244 agentes de ventas y 243 talleres de servicio. Y en los países de la CEE había 256 entre concesionarios y agentes de ventas[461].

Cuando los japoneses se hacen con el control de la compañía, comienzan a reestructurar la red comercial, imponiendo duras condiciones a los agentes y eliminando aquellos que no las aceptaban. Al final del año 1995 la red comercial estaba dividida en cuatro distritos[462]:

- Distrito 1: Noreste y Canarias (20 agentes).
- Distrito 2: Sur / Oeste (21 agentes).
- Distrito 3: Noroeste (16 agentes).
- Distrito 4: Centro / Norte (20 agentes).

En total existían 71 concesionarios y 121 talleres de servicio, lo que da una idea de lo introducida que estaba la empresa a lo largo y ancho de la geografía española.

Para la distribución de los vehículos destinados a la exportación los japoneses utilizaban su propia red Suzuki, gestionada por la empresa, también japonesa, Tomen. Lo que está condicionando (en el año 1997 aún se siguen comercializando los vehículos por la red Suzuki) la política comercial de Santana, debido fundamentalmente a que tiene que aceptar el volumen de pedido y los precios que le fija Suzuki Europa a través de su distribuidora.

A continuación, presentamos el comportamiento de los mercados en el período 1995-99, tan importante para la supervivencia de Santana, una vez que Suzuki abandonó su gestión, y el IFA se hizo cargo de la empresa.

---

460 Existían unas normas donde se definían de forma muy concreta las responsabilidades y derechos de cada distribuidor, exigiéndoles un alto de grado de cooperación, que determinaba un buen nivel de atención y servicio al cliente.

461 Hemos elegido este año como referencia, porque fue el comienzo de la comercialización de los productos Suzuki y la red comercial cambió sustancialmente a partir de este momento.

462 SANTANA, *«Documento informativo del Departamento de Servicios de Atención al Cliente»* (1996).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En 1995 se produjo un importante aumento de las ventas en el mercado nacional, consecuencia de las acciones emprendidas en esta área por la nueva dirección de Santana, los resultados de los tres últimos años los podemos ver reflejados en la *Cuadro VII.3*.

CUADRO VII.3

Índice de penetración y puesto ocupado en el ranking de los todo-terreno

Concepto	Año 1994	Año 1995	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999
Índice de penetración	11,8%	14,4%	16,4%	17,1%	14,36%	15,3%
Puesto en el ranking	4.º	2.º	2.º (*)	2.º	2.º	2.º

(*) En el segmento de gasolina ocupó la 1.ª posición con un índice de penetración del 62%.

FUENTE: SANTANA, *Informe anual* (1995-99).

En cuanto al mercado de exportación, que supone el 80% de las ventas de Santana, se ha visto afectado en el año 1995 por dos factores que han influido negativamente en su evolución[463]:

– La caída de los mercados inglés e italiano.

– El drástico descenso de los pedidos de Suzuki Europa (único distribuidor europeo de los productos Santana).

Por estos motivos y, para mantener la normalidad en la producción, Santana se vio obligada a programar vehículos no respaldados por pedidos comerciales, con un importante esfuerzo financiero tanto en la compra de materiales sin posterior facturación como en el incremento del stock de vehículos terminados que, al 31-12-95 era de 1.656 vehículos con un valor de 2.500 millones de pesetas[464].

En 1996, las ventas nacionales se incrementaron considerablemente, obteniéndose en el primer semestre un índice de penetración en el mercado incluso superior al inicialmente previsto. En cambio en el trascendental mercado de exportación, pese a la incidencia positiva del vehículo Diesel y la recuperación del mercado inglés, la tendencia de ventas de Suzuki Europa no experimentó el incremento deseado, lo que supuso un descenso de la facturación. La razón principal de este descenso fue, sin duda, la política de Suzuki Europa de reducir al máximo los stock de los distintos países de la UE por lo que, prácticamente, los pedidos se limitaron a las unidades cuya venta estaba realmente comprometida[465].

463 SANTANA, *Memoria Explicativa y Plan social* (1996), pág. 7.

464 *Ibidem*, pág. 8.

465 *Ibidem*.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Esta circunstancia ha obligado a Santana a realizar cambios sustanciales en la organización de la Dirección Comercial, buscando la apertura de nuevos mercados que permita la venta de sus productos en países europeos no integrados en la UE y otros del resto del mundo, paliando en lo posible el descenso de pedidos de Suzuki Europa.

La reorganización ha afectado igualmente a la red de servicios posventa, con el objetivo de potenciar la venta de recambios[466].

En 1997 siguió el aumento de la facturación de vehículos alcanzándose la cifra de 55.352 millones de pesetas. Por su parte la de recambios alcanzó la cifra de 3.000 millones de pesetas, y la facturación con destino a Irán supuso 251 millones de pesetas[467].

El año 1998 fue un ejercicio de bajo nivel de fabricación y consiguiente baja facturación, ocasionado por la fuerte competencia de nuevos productos, causando un deterioro en el resultado y obligando a un replanteamiento de los precios y, como consecuencia, de los costes de producción[468].

El ejercicio 1999 fue aceptable en cuanto a las ventas pero el resultado quedó ensombrecido por las oscilaciones del yen (ver capítulo V)[469].

10. Conclusiones

Las primeras decisiones sobre productos fueron muy acertadas, éstos eran adecuados para la agricultura. Santana está situada en una zona donde el sector primario es preponderante y además, la empresa se funda en una época en la que el campo se mecaniza. Posteriormente, cuando empiezan a bajar los aranceles, los fabricantes europeos tratan de introducir en España sus moderna maquinaria agrícola, pero Santana se encontraba en una situación privilegiada (debido a su penetración en el mercado) para negociar con estas empresas. De ahí, el acuerdo para encargarse de su distribución, atenuando de esta manera los efectos de la competencia.

Se puede calificar de excelente el acuerdo firmado con la casa Citroën, que permitió que durante veinte años Santana tuviese un cliente fijo, pero se erró al no tener preparado un producto alternativo a pesar de que la casa Citroën ya venía avisando con la reducción de sus programas de fabricación.

---

466 La venta de recambios es un capítulo de ingresos de los más importantes para las empresas fabricantes, debido a que los venden con un elevado margen comercial. *Ibidem.*

467 Santana, *Informe anual* (1997), pág. 41.

468 Santana, *Informe anual* (1998), pág. 41.

469 Santana, *Informe anual* (1999), págs. 39-41.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La fabricación y comercialización del furgón Commer se puede considerar como un éxito, que quedó truncado con la retirada de la concesión.

En cuanto a la comercialización de la maquinaria de obras públicas, hemos de decir que resultó un fracaso. Debido entre otros motivos, al alto precio de estos productos y la mala gestión realizada por el departamento encargado de su comercialización.

En cuanto al Land Rover, ha sido el producto que más beneficios ha dado a Santana, aunque se hayan cometido errores graves, como tendremos ocasión de ver más adelante. Consideramos como acertada la decisión de solicitar autorización a la casa Rover para poder comenzar las exportaciones, ya que la empresa necesitaba crecer y el mercado nacional se estaba quedando pequeño. Nada tenemos que objetar en cuanto a la política seguida para desarrollar el producto. Creemos que las limitaciones que imponía el trabajar con tecnología ajena no fueron óbice para que los técnicos de la empresa introdujeran las mejoras necesarias para que el producto ganase en calidad, aunque entendemos que se cometió un grave error al demorar la introducción de los motores turbo y la caja de 5 velocidades LT-85, lo que dejó al Land Rover en desventaja con respecto a otros vehículos, sobre todo japoneses.

Santana durante mucho tiempo no tuvo competencia, pero cuando ésta aparece, pierde su ventaja y los beneficios caen en picado. La razón se debió a una mala previsión del entorno competitivo. No se puede depender de un solo producto, a no ser que sea muy específico (el Land Rover, lo es), pero también hay que evitar que el mercado se sature (el mercado del Land Rover se saturó entre otras cosas porque el vehículo es muy duro y, por tanto, no se cambia de coche muy rápido y, además, porque «sólo sirve para las tareas del campo»). Cuando aparece el vehículo Nissan y otros, más versátiles que el Land Rover (estos rinden en el campo y también se les puede dar otros usos más turísticos), pasan a controlar gran parte del mercado.

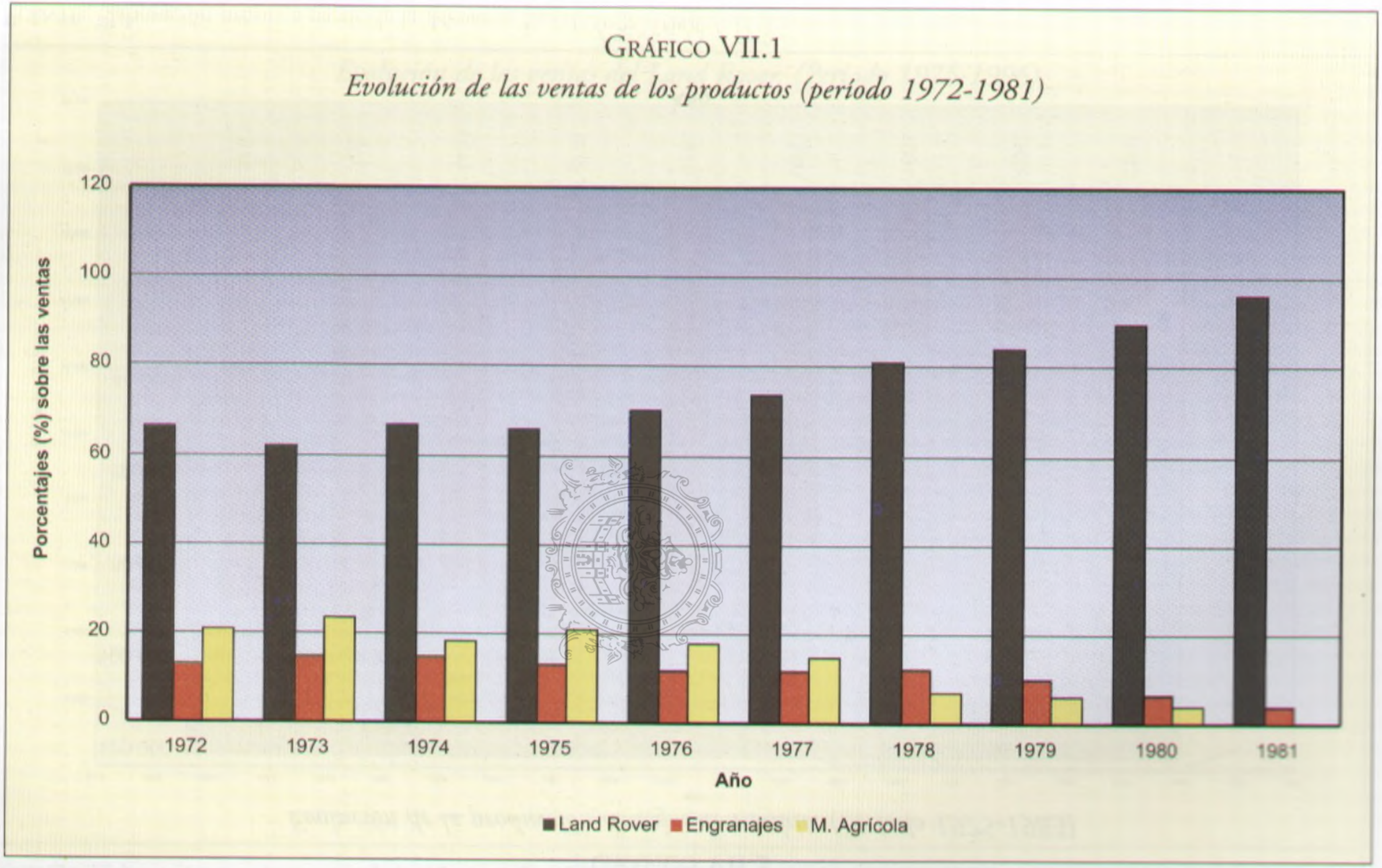
Para finalizar, diremos que fue correcta la decisión de fabricar el vehículo Suzuki, porque de esta forma Santana cubría parte del segmento inferior del mercado automovilístico, tanto en relación al precio como por la potencia de los vehículos. Los acontecimientos que ocurrieron posteriormente, no empañan la aceptación de los modelos Suzuki en el mercado nacional y europeo, lo que está permitiendo la supervivencia de Santana gracias a la cesión de la tecnología de la multinacional japonesa hasta el año 1999, aunque el fabricar unos vehículos de tecnología avanzada no sirve para nada, en un mundo de economía abierta, si su calidad y su coste no los hacen capaces de competir con los mejores del mercado.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO VII.1

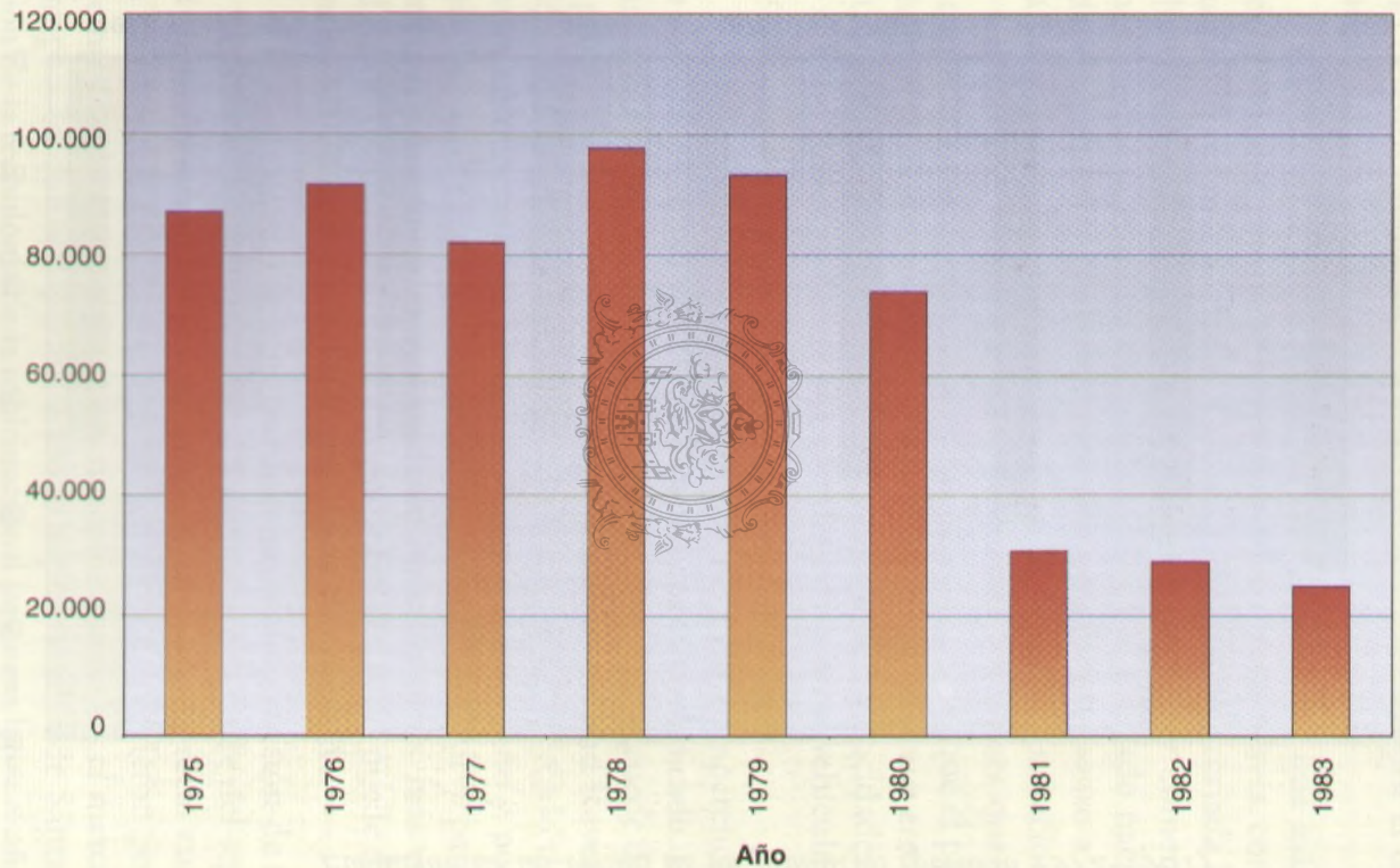
Evolución de las ventas de los productos (período 1972-1981)



FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Memoria Social* (1972-1981).

GRÁFICO VII.2

Evolución de la producción de cajas de cambio. (Período 1975-1983)



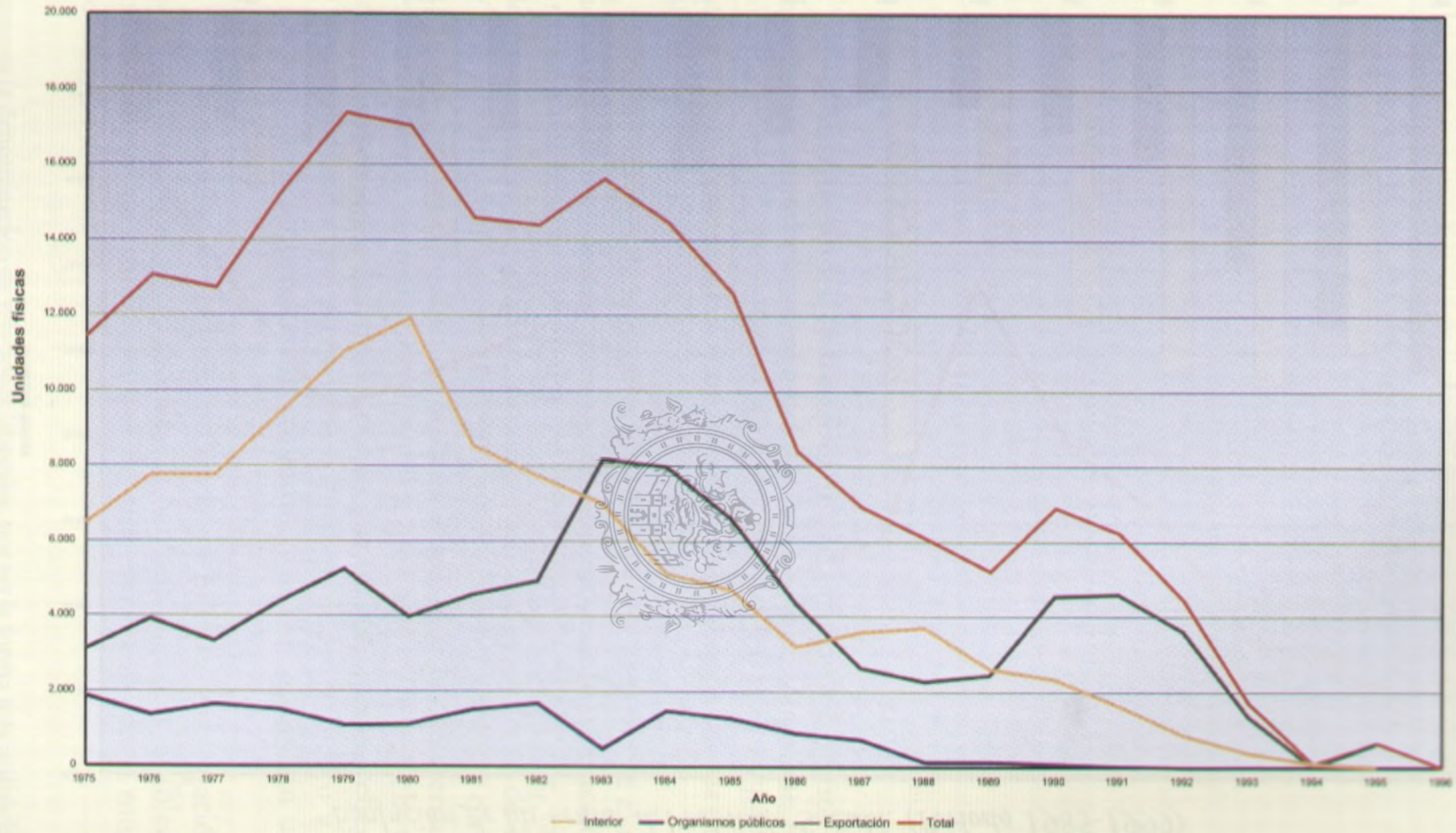
FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Memoria Social* (1975-1984).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO VII.3

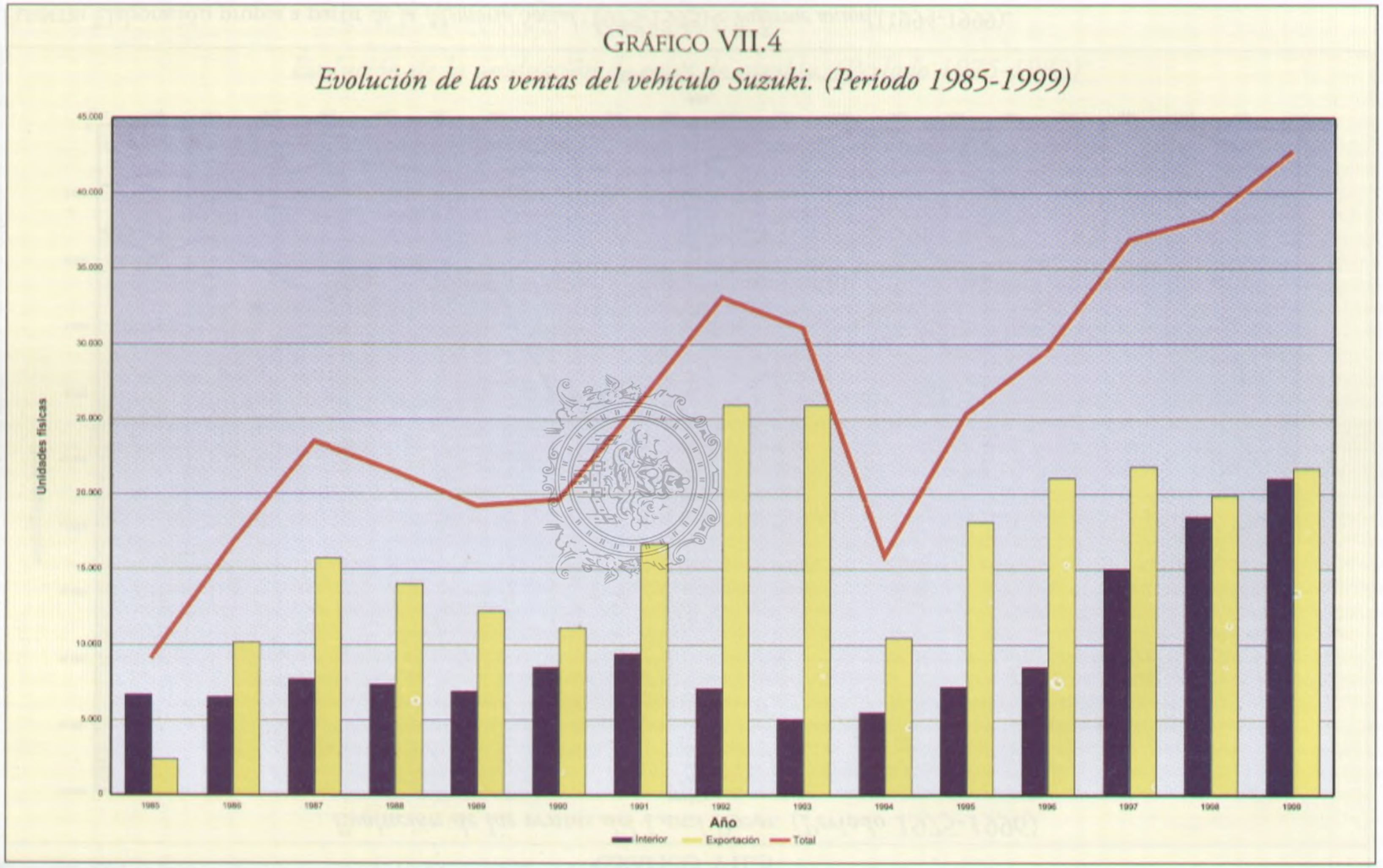
Evolución de las ventas del Land Rover. (Período 1975-1996)



FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Memoria Social* (1975-1993) e *Informe anual* (1994-1999).

GRÁFICO VII.4

Evolución de las ventas del vehículo Suzuki. (Período 1985-1999)



FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Memoria Social* (1985-1993) e *Informe Anual* (1994-1999).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo VIII

LAS RELACIONES LABORALES

1. Introducción

Aunque somos conscientes de que este capítulo junto con el IX (Inversión en Capital Humano) y el X (Política Salarial) podían formar un todo por la interrelación existente entre sus contenidos, hemos creído más conveniente tratarlos por separado con objeto de exponer con mayor claridad los elementos que caracterizan a cada uno de ellos.

Por sistema de relaciones laborales puede entenderse el marco en que actúan los principales agentes socioeconómicos de la producción, así como las relaciones básicas que establecen entre ellos. Es obvio que, tanto el marco como las pautas de relación, no dependen exclusivamente de la empresa de que se trate, Santana en este caso, pero es cierto también que cada empresa cuenta con un conjunto de especificidades que la caracterizan. La naturaleza del sistema de relaciones laborales, por otra parte, es clave para los procesos de inversión y desarrollo, por lo que merece la pena reflexionar sobre el sistema, viendo qué elementos contribuirán en el futuro a hacer frente a los retos de la empresa en su conjunto, y cuáles supondrán una rémora en este proceso.

Siguiendo con la línea utilizada en nuestra investigación, no podemos estudiar las relaciones laborales en Santana sin antes establecer un contexto más amplio de estudio, ya que de otra manera quedaría muy mediatizado nuestro análisis[470].

---

470 Utilizaremos la denominación de relaciones laborales, por ser la forma más utilizada en España de nombrar a las relaciones entre empresa y trabajadores.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Cuando se produce la fundación de Santana, el modelo de relaciones laborales existente en España quedaba establecido dentro del marco de la «Organización Sindical Española» (O.S.E.). Ésta agrupaba a trabajadores y empresarios dentro del conocido sindicalismo vertical y mixto, llamado así porque agrupaba a empresarios, directivos técnicos y obreros en cada rama de producción, de carácter obligatorio y unitario, intensamente jerarquizado y controlado desde arriba por el aparato del Estado (concretamente por el Ministerio de Organización y Acción Sindical[471]), y con la facultad implícita de negar la posibilidad del conflicto colectivo[472]. Este tipo de sindicalismo, caracterizado por su antimarxismo y totalitarismo y por su cercanía a posturas fascistas, se fue desarrollando durante los primeros años de la II República[473]. Así se constituyeron en 1931 las «Juntas de Ofensiva Nacional Sindicalista» (J.O.N.S.) y en 1933 el partido político Falange Española. Ambas entidades se fusionaron en 1934, constituyendo Falange Española y de las JONS. En 1934 también crearon las «Centrales Obreras Nacional-Sindicalista» (C.O.N.S.), filiales de Falange Española y de las JONS, a modo de organizaciones sindicales de tipo vertical y las «Centrales de Empresarios Nacional-Sindicalista» (C.E.N.S.). Todo este conglomerado del «nacional-sindicalismo» cobró mayor auge durante la Guerra Civil y la posguerra, al amparo del triunfo franquista, con el que aparecía directamente relacionado. Mientras esto ocurría, el movimiento sindicalista social de carácter pluralista, existente hasta entonces, sería declarado ilegal.

Y es que, durante y tras la Guerra Civil, el sistema sindical español sufrió una radical transformación impulsada desde arriba, que trastocó por completo el panorama preexistente[474]. Este proceso hacia la construcción de un nuevo entramado sindical se materializó en una serie de disposiciones (decretos, leyes, etc.), incluso así, ya durante el conflicto:

– El *Decreto* de 13 de septiembre de 1936, ilegalizaba cualquier partido y agrupación política que se hubiera opuesto al movimiento Nacional y hubiera formado parte del frente popular.

– El *Decreto* de 25 de septiembre de 1936, sentaba las bases para una sindicación única en el futuro, controlada por el Estado.

---

471 Este Ministerio recibió distintas denominaciones.

472 VELARDE, P.M.ª & ALLENDE, F. & SALGUERO, C. (1993), pág. 33.

473 *Ibidem*, pág. 31.

474 *Ibidem*, pág. 32.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– La *Ley* de 10 de enero de 1937, disponía la incautación de bienes de organizaciones políticas y sindicales que se hubieran opuesto al Movimiento.

– El *Decreto* de 4 de Agosto de 1937, aprobaba los estatutos de FET y de las JONS y establecía ya la estructura vertical y jerárquica del futuro sindicalismo que se subordinaba además al interés del Estado.

– La *Ley* de 30 de enero 1938, creaba el «Ministerio de Organización y Acción Sindical». Su finalidad era ejercer el control del mundo sindical y establecer su estructura. Posteriormente sería sustituido por el Ministerio de Trabajo.

– El *Decreto* de 21 de abril de 1938, creaba por su parte las «Centrales Nacional-Sindicalista» (C.N.S.), que integraba a las CONS y CENS.

– La *Ley de Responsabilidades Políticas* de 9 de febrero de 1939, reafirmó la penalización contra cualquier partido político o sindicato integrante del Frente Popular.

Mención aparte merece el Fuero del Trabajo, promulgado por *Decreto* de 9 de marzo de 1938 por el Jefe del Estado en Burgos. Fue declarado *Ley Fundamental* en julio de 1947 y modificado por *Ley Orgánica* del Estado de 10 de enero de 1967. Esta primera de las leyes fundamentales del Estado franquista contenía 16 puntos en los que el Estado español declaraba los principios básicos que inspiraban su política social y económica[475]. Dentro de la política social establecía las bases del sindicalismo vertical, como corporación de derecho público y, a las claras, disponía el encuadramiento de los trabajadores en sindicatos únicos y de carácter vertical, en estrecha dependencia del Estado, y cuya dirección era ejercida por militantes de Falange Española Tradicionalista y de las JONS, es decir, del partido único. El texto que se inspiraba en el programa de Falange y en la «Carta di Lavoro» italiana, incluía una legislación laboral sumamente ambigua, empleando términos tan imprecisos como una limitación «razonable» de la jornada laboral, un salario mínimo «suficiente», etc.. A su vez el Fuero disponía una regulación paternalista de las relaciones laborales, pero suprimiendo aspectos básicos como el derecho a la huelga y a la libre sindicación de los trabajadores. Además se anulaba de raíz la esencia del conflicto colectivo de trabajo.

Este proceso de cambio radical en la estructura sindical, no obstante, prosiguió y se acentuó durante la postguerra. De este modo se promulgaron:

---

[475] GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO (1978), Tomo núm. 6.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– La *Ley de Unidad Sindical* de 26 de octubre de 1940, reafirmaba el monopolio sindical del partido único, mediante la Organización Sindical de FET y de las JONS. De este modo establecía la integración de todas las organizaciones de cualquier tipo en la organización nacional sindicalista.

– La *Ley de Bases* de la «Organización Sindical Española» (O.S.E.), de 6 de diciembre de 1940, en igual sentido organizaba el mundo sindical, desarrollando los principios del Fuero del Trabajo.

– La *Ley de Reglamentaciones de Trabajo* de 16 octubre de 1942, consolidó la práctica de regularización de los salarios, que ya disponía el Fuero del Trabajo, a la vez que ilegalizaba la práctica de huelga y el *lock out*. En el aspecto que nos atañe, imposibilitaba el despido a los trabajadores, pero también la libre sindicación.

– El *Decreto* de 17 de julio de 1944, convocaba por su parte las primeras elecciones sindicales, que se celebraron en octubre del mismo año.

Esta estructura sustituyó tanto a los sindicatos de trabajadores como a las asociaciones patronales en la fijación de las condiciones de trabajo. Los sindicatos de clase fueron ilegalizados y reemplazados por la sindicación obligatoria de carácter mixto y en colaboración con la O.S.E. («Organización Sindical Española»). Con todo ello se pretendía anular artificialmente la oposición estructural capital-trabajo, situando los mecanismos de las relaciones laborales en manos del Estado, quien intervenía intensamente regulando los salarios, anulando la posibilidad de huelga e impidiendo la libre sindicación, a cambio de obstaculizar la práctica del libre despido.

Transcurrieron de este modo las décadas de postguerra de los años 40 y 50, caracterizadas por la atonía de los tradicionales sindicatos de clase, consecuencia de la represión, que mantenían una desigual lucha clandestina y eran organizados desde el extranjero. Aun así lograron convocar diversas huelgas en provincias como Barcelona, Madrid o Vizcaya, destacando las del año 1947, o las de 1957 en Asturias. En 1958, a raíz de la puesta en practica de la negociación colectiva, surgieron de forma tácita unas representaciones o comisiones de obreros, originariamente con independencia de los grupos políticos, para negociar lo referente a los convenios colectivos, y al margen de la organización sindical de carácter oficial. Estas representaciones tuvieron su origen en las comisiones de trabajadores que con carácter esporádico surgían a finales de los 50 ante cualquier conflicto laboral, especialmente en los que afectaban a la minería asturiana.

Este sistema tan rígido y artificial de relaciones laborales se estaba mostrando ineficaz a finales de los años 50, cuando comenzaba una nueva

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

coyuntura para la política económica y para la economía española en el marco de la «Estabilización[476]» y los «Planes de desarrollo» que se aplicaron en los años 60. Salían a la luz las contradicciones y la escasa operatividad del sistema de relaciones laborales, en aquel momento de ritmo de cambio tan acusado en todos los aspectos, y de amplia inestabilidad laboral y política[477]. Y este era el panorama de las *Relaciones Laborales* en España cuando Santana comienza su andadura.

Para mayor claridad hemos dividido nuestro análisis en cinco partes bien diferenciadas: en la primera, veremos toda la legislación referente a los convenios colectivos; en la segunda, estudiaremos la orientación y características básicas de los distintos pactos y acuerdos en materia salarial suscritos entre 1977 y 1985; en la tercera, tendremos ocasión de conocer la configuración a lo largo del tiempo de la representación de los trabajadores; en la cuarta, veremos con detalle cómo ha sido la negociación colectiva en Santana; y, en la quinta y última, analizaremos el absentismo.

2. Los convenios colectivos sindicales

No podemos pasar a estudiar cómo transcurrió la negociación colectiva en Santana, sin antes conocer el espíritu, las consecuencias, las mejoras que se desprendían de la *Ley* de abril de 1958, propulsora de los convenios colectivos sindicales. Con los convenios colectivos sindicales se abrió un esperanzador camino de positivas realidades para los empresarios y trabajadores, y para la organización sindical española. Mas si ello era importante, aún lo era más el diálogo que se iba a establecer entre patronos y trabajadores. Unos y otros, a través de sus convenios, iban a tratar de mejorar los rendimientos de las empresas y el bienestar de los trabajadores[478].

La ventaja que dichos convenios iban a proporcionar era la de dar soberanía a las dos partes integrantes del convenio. Las reglamentaciones de trabajo señalaban las condiciones mínimas de salarios, pero éstos ya podían ser modificados de acuerdo con las condiciones económicas de las em-

---

476 El Plan de Estabilización de 1959 tenía por objeto el saneamiento económico del país. Este constituyó un éxito tanto en el terreno económico como político. Nadie antes de julio de 1959 hubiera pensado que el citado saneamiento se conseguiría a un precio tan pequeño en términos de bienestar económico. Marcó el final de la política autárquica seguida durante veinte años y dio paso a una política de apertura hacia el exterior que, aunque llevada a cabo con una enorme prudencia, ha permitido un cambio radical en el funcionamiento de la economía española. Rubio, M. (1988), pág. 63.

477 Velarde, P.M. & Allende, F. & Salguero, C. (1993), pág. 52.

478 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1961), núm. 21, pág. 14.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

presas. Los sindicatos podían ahora superar, de acuerdo productores y empresarios, la reglamentación de trabajo[479]. A pesar de ello, el nuevo modelo instaurado todavía permanecía ampliamente intervenido por la Administración, al depender la efectividad de los convenios colectivos de su aprobación administrativa por los órganos dependientes del Ministerio de Trabajo[480]. No bastaba, por tanto, con la supuesta autonomía de las partes, que se negaba de hecho. Además, la política de «congelación y bloqueo de rentas salariales», es decir, los topes salariales, como elemento integrante de la política económica, esencialmente entre 1967 y 1977, minimizaría aún más el papel de la negociación colectiva, al menos en lo relativo a materia salarial. A su vez, se mantenían los elementos de represión, la ilegalidad de las huelgas y la imposibilidad legal de libre sindicación. Aunque por otro lado, la *Ley* también supuso un factor importante de dinamización social y sindical.

El Fuero del Trabajo, además, no fue modificado hasta la *Ley* Orgánica del Estado de 1967, estando durante ese tiempo en franca contradicción con la *Ley* de Convenios Colectivos de 1958. A partir de la *Ley* de 1967 se eliminaba la excesiva intromisión estatal en la regulación de las condiciones laborales.

Por su parte, el *Decreto* 2354/1962, de 20 de septiembre, regulaba por primera vez la formalización, conciliación y arbitraje en las relaciones laborales colectivas. Un nuevo decreto, el 1376/1970, de 22 de mayo, sustituyó al de 1962, pero apenas sin alterar nada en el aspecto cualitativo en cuanto a la despenalización del conflicto.

Otro paso más, lo supuso la *Ley* 18/1973, de 19 de diciembre, de convenios colectivos, que pretendía adecuar la negociación colectiva a la nueva realidad socioeconómica. Se introdujeron ciertas modificaciones en el sentido de aumentar, aunque ligeramente, la autonomía de las partes. El *Decreto Ley* 5/1975, de 22 de mayo, sobre regulación de los conflictos colectivos de trabajo, incrementó, aunque tímidamente, la posibilidad de conflictos colectivos, declarando la huelga legal, aunque todavía con abundantes limitaciones. Posteriormente, el *Real-Decreto Ley* 17/1977, de 4 de marzo, sobre relaciones de trabajo, derogaba el anterior y la *Ley* de Convenios Colectivos de 1973, regulaba entre otros aspectos, la práctica de la huelga y reconocía su derecho. Asimismo pretendía reforzar la autonomía de las partes en la negociación colectiva, aunque todavía establecía de forma restrictiva la posibilidad del conflicto colectivo. A su vez, la Constitución Española derogó en 1978 parte del *Real-Decreto Ley* 17/1977, de 4 de

479 *Ibidem.*

480 VELARDE, P.M. & ALLENDE, F. & SALGUERO, C. (1993), pág. 52.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

marzo, al reconocer los derechos de huelga y de prácticas de conflicto colectivo. Al mismo tiempo, dotaba a la negociación colectiva de un nuevo marco jurídico, estableciendo la autonomía de las partes antagonistas en detrimento de la intervención de la Administración. De ello se infería la contraposición de intereses entre capital y trabajo. El Estado, no obstante, aunque ya no regularía directamente lo relativo a las relaciones laborales, si mantendría un papel en cuanto a garantizar la continuidad y funcionamiento del sistema.

Por último, se promulgó el *Estatuto de los Trabajadores*, por *Ley* 8/1980, de 10 de marzo, que también contemplaba entre otros aspectos lo relativo a convenios colectivos.

3. La concertación social

Durante el período que cabe calificar como de transición democrática se firmaron cinco acuerdos globales de carácter socioeconómico. En todos ellos se estableció algún tipo de compromiso sobre el tope máximo o la banda salarial a tener en cuenta en la negociación de los convenios colectivos[481]. A continuación pasamos a examinar brevemente su naturaleza y contenido.

Los Pactos de la Moncloa[482]: se firmaron en octubre de 1977 y esencialmente se trataron de un pacto político (no participaron las organizaciones empresariales ni los sindicatos), aunque en su contenido se recogieron numerosos compromisos socioeconómicos, entre ellos el de respetar un techo máximo en los aumentos salariales de 1978 basado, por primera vez en muchos años, en la inflación esperada. En materia salarial, el tope establecido fue del 20% de incremento. En 1977 los aumentos salariales se habían negociado con aumentos comprendidos entre el 25% y el 33%. La inflación deseada por el Gobierno para 1978 se estableció en el 22% como promedio anual, con un crecimiento del PIB de 1,4%.

Acuerdo marco interconfederal (AMI)[483]: se firmó en enero de 1980 y tuvo un carácter muy distinto de los *Pactos*. Se trató de un acuerdo bianual de corte profesional entre la CEOE y UGT, al que más tarde se adhirió USO.; CC.OO. intervino en su discusión pero no suscribió finalmente el acuerdo. El Gobierno apoyó su logro aunque se abstuvo de parti-

---

481 Cuadrado Roura, J.R. (1986), pág. 176.

482 *Ibidem*, pág. 176.

483 *Ibidem*, pág. 178.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

cipar oficialmente. La banda salarial se fijó entre el 13% y el 16% para el primer año, con una cláusula de revisión salarial a los seis meses. El segundo año se llevaría a cabo una nueva revisión. El acuerdo incluyó asimismo temas de productividad, creación conjunta de una institución para su estudio y fomento, absentismo laboral, duración de la jornada de trabajo (1.826 horas y 27 minutos anuales, en forma efectiva) y otras mejoras de las condiciones de trabajo.

Acuerdo nacional de empleo (ANE)[484]: nuevamente participó el Gobierno en su discusión y como firmante junto con CEOE, UGT y CC.OO. Abarcó el resto del ejercicio 1981 (la firma tuvo lugar el 9 de junio) y todo 1982. El intento de golpe de Estado de febrero del mismo año no fue ajeno a esta confluencia de todas las fuerzas sociales y el Gobierno. Su objetivo básico era, oficialmente, la lucha contra el paro, con el compromiso de crear 350.000 nuevos puestos de trabajo manteniendo la población asalariada. Se acordó una banda salarial de 9%-11% para los convenios colectivos a negociar y una revisión al alza del 10% para los pensionistas. Asimismo, se estableció una subvención especial de 20.000 millones para el empleo comunitario (especialmente para Andalucía y Extremadura) y sustanciales rebajas en las cotizaciones de la seguridad social en los contratos de los trabajadores en paro.

Acuerdo interconfederal (AI)[485]: fue suscrito ya bajo el mandato del nuevo Gobierno socialista (febrero de 1983). Se trató de un acuerdo que hay que calificar de profesional, puesto que los firmantes fueron CEOE, CEPYME, UGT y CC.OO. Su vigencia se limitó a 1983 y la banda salarial fijada fue de 9,6%-12,5%, que los técnicos gubernamentales consideraron alta, con una cláusula de revisión si el IPC superaba el 9% el 30 de septiembre de 1983. El acuerdo estableció también una reducción de la jornada de trabajo a 1.826 horas (40 semanales), de acuerdo con las propuestas electorales socialistas, y en el documento se incorporaron una serie de declaraciones sobre empresas en crisis, productividad, derechos sindicales y condiciones de trabajo, que en bastantes casos eran muy similares a las de AMI-ANE, en parte incumplidas.

Acuerdo económico y social (AES)[486]: se firmó en octubre de 1984 y el Gobierno volvió a tomar una parte muy activa en lograr este nuevo acuerdo, tras dejar transcurrir un ejercicio (1984) sin pacto de ningún tipo. El texto final era más amplio y más político que los tres anteriores (AMI,

---

484 *Ibidem*.

485 *Ibidem*.

486 *Ibidem*.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

ANE y AI) e incluía una declaración gubernamental. El acuerdo era tripartito (Gobierno, asociación de empresarios, UGT), referido a las acciones para combatir el desempleo y a un conjunto de compromisos sobre legislación laboral, patrimonio sindical, empresas públicas y personal de la Administración y, finalmente, el acuerdo interconfederal, sobre aspectos salariales y de condiciones de trabajo. En este caso, el techo salarial máximo se fijó en el 7,5% (5,5% mínimo), lo que suponía una estimable reducción en relación con otros acuerdos anteriores, aunque se ajustaba más a la situación del mercado de trabajo. La separación que se hizo en el AES entre compromisos alcanzados entre los empresarios (CEOE-CEPYME) y los trabajadores (UGT), cuya naturaleza es la de un acuerdo interconfederal, y las estipulaciones y acuerdos referidos a otros aspectos sociales, económicos e incluso políticos (acuerdo tripartito), constituyó un notable avance sobre fórmulas anteriormente aplicadas. Con ello, se deslindaban de forma bastante clara los compromisos institucionales públicos, cuyo cumplimiento casi siempre debe hacerse mediante disposiciones legislativas, de lo que esencialmente es un acuerdo laboral, cuyo contenido tenía que tenerse en cuenta en los procesos de negociación colectiva que se desarrollaron con posteridad.

La vigencia de este sistema de concertación social en el campo de las relaciones laborales se mantuvo entre 1977 y 1986, coincidiendo con el fin de la operatividad del AES. Posteriormente, se han sucedido diversos intentos, aunque frustrados, por volver a reanudarlo. Uno de los mayores obstáculos lo ha constituido el desacuerdo patronal CEOE y de las centrales sindicales en lo concerniente al incremento de la banda salarial[487].

4. La representación de los trabajadores en Santana

4.1. El primer Comité de Empresa (período: 26-6-57 / 22-4-59)

En los comienzos de la empresa, la representación de los trabajadores estaba limitada a la que ejercían los enlaces sindicales, ya que no podemos olvidar que la legislación vigente en aquella época no autorizaba la creación de un jurado de empresa en aquellas empresas que tuvieran menos de 500 trabajadores. Esto no fue óbice para que la dirección de Santana autorizara de forma voluntaria, la formación de un comité que representara a los trabajadores. El 26 de junio de 1957 se celebraron elecciones

487 Velarde, P.M. & Allende, F. & Salguero, C. (1993), pág. 55.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

para la formación del primer comité de empresa[488]. La estructura de este comité dependía de las distintas categorías profesionales existentes y el número de miembros dependía del número de trabajadores de la empresa. Este comité tomó el acuerdo de reunirse mensualmente y celebró la sesión constituyente el 16 de agosto de ese mismo año. Esta primera reunión estuvo presidida por el director general de la empresa, quien expuso los fines generales del comité: los redujo a velar por los derechos y deberes del personal de la empresa[489].

Lógicamente en estos comités estaban representados de forma proporcional todos los grupos profesionales de la empresa, es decir, el grupo técnico, el grupo administrativo, el grupo mano de obra cualificada y el grupo mano de obra no cualificada. El 25 de septiembre de 1957, se celebraron elecciones para elegir a los nuevos enlaces sindicales[490]. Fueron 16 los elegidos. Estos enlaces formaban parte del comité de empresa como miembros natos y, además, mediante delegación en algunos de sus componentes, estos les representaban como vocales sociales en el Sindicato Provincial del Metal[491]. Los primeros representantes de los trabajadores no pertenecían a ningún sindicato de los que existían de forma clandestina, sino que eran trabajadores que tenían una gran inquietud por ayudar a sus compañeros. Las funciones del primer comité, cuando tomó posesión, estaban muy limitadas, como se desprende del análisis que hemos hecho en la introducción de este capítulo de la tesis, dedicado a las relaciones laborales. En Santana, más concretamente, intervenían en el establecimiento del calendario laboral y horarios, control de asistencia y revisiones salariales. También participaban en los órganos existentes, tales como comisión de plus familiar[492], comisión de obras

488 ANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1957), núm. 4, pág. 17.

489 Entre los derechos resaltó el reconocimiento de la dignidad personal, un salario justo, seguridad en el empleo y reconocimiento de méritos reflejado en los ascensos, además de otros beneficios y derechos concretos. Como deberes mencionó el logro de una producción satisfactoria en cantidad y calidad, la capacitación de todo el personal para su mejor formación humana y técnica y la ejemplaridad en todos los órdenes. *Ibidem.*

490 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1957), núm. 5, pág. 8.

491 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1957), núm. 5, pág. 8.

492 Esta comisión tenía como misión: el reconocimiento de nuevos beneficiarios, la concesión de nuevos beneficios y el establecimiento del valor trimestral del punto. Este valor se obtenía dividiendo la cantidad reservada para el pago de este plus, entre la suma de los puntos de todos los beneficiarios (en el cuarto trimestre de 1957 fue de 475,66 pesetas). SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1957), núm. 5, pág. 10; *Ibidem* (1958), núm. 7, pág. 11, *Ibidem* (1958), núm. 10, pág. 13; *Ibidem* (1958), núm. 11, pág. 15; *Ibidem* (1959), núm. 14, pág. 14; *Ibidem* (1959), núm. 17, pág. 12; *Ibidem* (1960), núm. 18, pág. 19; *Ibidem* (1961), núm. 22, pág. 27.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

sociales[493] (ver capítulo XI), comité de iniciativas[494] y comité de seguridad e higiene[495].

En estos primeros años las relaciones entre ambas partes fueron cordiales y siempre estuvieron presididas por un elevado nivel de colaboración, existiendo un trato muy paternalista. Este buen clima era debido, principalmente, a que la plantilla era poco numerosa y había unas relaciones muy estrechas entre todos los trabajadores. Estas relaciones se cultivaban en las asambleas anuales, donde se explicaba la marcha de la sociedad. Para darle un mayor realce, estas reuniones las presidía el Gobernador civil de la provincia, acompañado por las autoridades municipales y sindicales. Esta política de buenas relaciones se completaba con algún acto de convivencia, que se realizaba con motivo de la celebración de alguna fiesta nacional[496]. No obstante, este buen clima era aprovechado en parte por la dirección de la empresa para imponer sus criterios, ya que los acuerdos que se tomaban no siempre eran el fruto del consenso de ambas partes.

4.2. Los Jurados de Empresa (22-4-59 / primavera de 1977)[497]

Una vez que la plantilla de trabajadores alcanzó el número que exigía la ley, el comité realizó las gestiones necesarias cerca de la organización sindical para la constitución del primer jurado de empresa. Recibida la correspondiente autorización, y siendo los enlaces sindicales compromisarios para la elección de vocales del jurado, el 2 de marzo de 1959, se celebró elección de los citados enlaces con objeto de completar el número que correspondía en atención a la plantilla de la empresa, que era de veinticuatro. Posteriormente el 22 de abril, los 24 enlaces eligieron a los 12 miembros del

---

493 Esta comisión comenzó a funcionar el día 25 de febrero de 1958. Santana, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 9, pág. 19.

494 Tenía como misión conceder premios en metálico a los trabajadores que presentaran mejoras de los métodos de trabajo que permitieran una reducción de los costes de producción. Desde que los japoneses se hacen con el control de la empresa estas mejoras reciben el nombre de Kaizen como tuvimos ocasión de comprobar en el apartado dedicado a la *metodología* utilizada.

495 Este comité funciona desde la fundación de la empresa. La normativa vigente obliga a la formación de este comité tan importante para la protección de la salud los trabajadores. Santana, *Periódico «Más Allá»* (1957), núm. 5, pág. 10 y (1958), núm. 7, pág. 11.

496 Durante los primeros años la empresa organizaba una comida a la que asistían la totalidad de los trabajadores.

497 «Los jurados de empresa establecen las relaciones de los miembros de la empresa, y como «entidades de armonía», están «llamados a lograr la convivencia en el seno de la empresa, el aumento de la producción y el desarrollo de la economía»». Santana, *Periódico «Más Allá»* (1959), núm. 15, pág. 9.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

jurado de empresa[498]. El 15 de mayo se entregaron las credenciales a los vocales electos, en un acto solemne presidido por el Gobernador civil de la provincia, que estuvo acompañado por el Director general de Santana, el Delegado provincial de sindicatos y el Alcalde de Linares.

Durante el mandato de este primer jurado, se estudiaron y concretaron diversas medidas encaminadas al aumento de las horas productivas con mejora de métodos y rendimientos y reducción de gastos. Participó de forma activa en todas las comisiones existentes en la empresa.

El segundo jurado fue elegido el 28 de septiembre de 1960; el tercero el 26 de septiembre de 1966. De estos representantes se eligieron tres para que representaran a los trabajadores en el Consejo de Administración, con objeto de dar cumplimiento al *Decreto* 2241/65 de 15 de julio y *Orden General de la Organización Sindical* número 93, de 3 de noviembre de 1965[499]. Posteriormente se fueron sucediendo jurados hasta la primavera de 1977.

4.3. La Comisión deliberadora (junio de 1977 / 6-12-77)

Ante las presiones de los sindicatos mayoritarios UGT y CC.OO. los enlaces y jurados elegidos por sus compañeros con motivo de las últimas elecciones del Sindicato vertical presentaron la dimisión de sus cargos. En el mes de julio se llevó a cabo una votación entre todo el personal para elegir un consejo de trabajadores, compuesto por sesenta miembros, de los que cuarenta y ocho pertenecían a CC.OO. y el resto, a UGT; y de entre ellos eligió una comisión deliberadora (en adelante CD) compuesta por quince miembros, todos ellos de CC.OO. La dirección reconoció a estos organismos como representantes del personal, de forma provisional y hasta tanto se dictaran las normas oficiales que regularan la representación del personal en el seno de la empresa[500]. La actuación de los nuevos representantes, fue tan nefasta que la empresa pasó por la crisis más grave desde su fundación. Una información más detallada, y los sucesos que acaecieron no los exponemos aquí por ser materia del capítulo XII.

---

498 La distribución por grupos era la siguiente: 2 del técnico, 1 del administrativo, 2 de la mano de obra no cualificada, 4 de los especialistas y 2 de los peones. *Ibidem*, pág. 19.

499 Estos consejeros cobraban la remuneración correspondiente a su cargo. Fueron sucediéndose los nombramientos hasta la elección del consejo de trabajadores en la primavera de 1977. En el período 1978-1995 no existió representación de los trabajadores en el Consejo de Administración. Es en el Consejo General de Accionistas celebrado el 28 de junio de 1996, cuando de nuevo se nombraron a dos miembros del comité (uno de CC.OO y otro de UGT) para que representaran a los trabajadores en el Consejo de Administración. Santana, *Memorias* (1965-1976) e *Informe Anual* (1996).

500 Santana, *Informe de la huelga de octubre-noviembre de 1977* (1978), págs. 3-4.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

4.4. Los Comités de Empresa en la Democracia (10-2-78 / 31-12-96)

Para dar cumplimiento al *Real-Decreto* 3149/1977, de 6 de diciembre, sobre elecciones de representantes de los trabajadores en el seno de la empresa, se celebraron las elecciones el 10 de febrero de 1978 en los tres centros de trabajo (La Carolina, Madrid y Linares)[501]. Los resultados de las primeras elecciones de la democracia fueron los siguientes[502]:

– En La Carolina con sistema de «listas abiertas» y sobre un total de 5 miembros: 5 de UGT.

– En Linares con sistema de «listas cerradas» y sobre un total de 30 miembros: 14 de CC.OO., 10 de UGT y 6 independientes.

– En Madrid con sistema de «listas abiertas» y sobre un total de 9: 6 independientes y 3 de CC.OO.

Posteriormente y de forma regular como establecían las normas se fueron sucediendo distintos comités a lo largo de la vida de la empresa.

5. La negociación colectiva en Santana

Hemos creído conveniente, además del resumen presentado en el *Cuadro VIII.1*, donde se pueden ver todos los acuerdos, planes y laudos establecidos en Santana, analizar brevemente estos documentos que han regulado durante cuarenta y cinco años las relaciones laborales de la empresa[503].

5.1. El Pacto Colectivo de mayo de 1958

Entre las consecuciones más notables del primer comité está la de haber logrado el primer acuerdo sobre salarios, ya que al estar los salarios regulados por el Estado, la empresa había ignorado hasta ese momento la revisión de las tablas salariales de sus trabajadores. Pero de forma impre-

---

501 En todos los centros no se utilizó el mismo sistema debido fundamentalmente a que solamente en el centro de Linares había una acentuada presencia sindical. La Carolina (sistema de «listas abiertas»), Madrid (sistema de «listas abiertas») y Linares (sistema de «listas cerradas»). Santana, *Memoria Social* (1978), pág. 17.

502 *Ibidem*, págs. 17-18.

503 Es preciso aclarar que, en nuestro estudio, no recogemos la negociación colectiva de los centros de Manzanares y de Madrid, debido fundamentalmente a la ausencia de conflictividad laboral, la similitud de los contenidos de sus convenios con los de Linares, y al poco peso que las plantillas de los citados centros tienen sobre el total de los trabajadores de la empresa (11,44% Manzanares y 5,0% Madrid, es decir, un 16,45%). En definitiva, creemos que el estudio de este apartado no queda distorsionado por la exclusión de los citados centros.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

vista, en mayo de 1958, la empresa ofreció realizar una revisión salarial, que fue aceptada por el comité, llegándose al acuerdo de realizar un aumento salarial por encima del mínimo legal. Este acuerdo beneficiaba especialmente a las categorías más bajas de la escala y se reflejó en un documento que fue conocido como Pacto Colectivo[504].

La empresa para evitar que aumentaran las cotizaciones que tenía que realizar a los Organismos Oficiales, no incluyó estas subidas en el sueldo base, sino que las clasificó como «gratificaciones voluntarias», esto suponía un perjuicio para los trabajadores ya que así no veían incrementadas sus bases de cotización. Con objeto de paliar en parte este problema, la empresa consideró oportuno ingresar en el futuro Montepío de la empresa, la parte que hubiera tenido que abonar a los Organismos Públicos[505].

Siguiendo la empresa con su actitud paternalista, le comunicó a los representantes de los trabajadores que las concesiones realizadas en el pacto debían interpretarse como un regalo, ya que las tablas salariales venían establecidas por ley. Con la firma del acuerdo, la dirección de Santana pretendía dar una imagen de empresa comprometida con sus trabajadores, pero olvidaba que desde hacía varios años el Ministerio de Trabajo había recordado en repetidas ocasiones que los salarios que figuraban en las tablas oficiales eran mínimos y que las empresas podían establecer mejoras voluntarias[506].

Durante el mandato de este primer comité se estableció la gratificación por antigüedad, independiente de las remuneraciones por quinquenios y trienios que venían percibiendo.

5.2. I Convenio Colectivo Sindical (1-7-63 al 31-12-64)

El 2 de mayo de 1963, en una reunión oficial única que duró ininterrumpidamente casi ocho horas, celebrada en un salón del edificio sindical de Linares, quedó establecido el primer convenio, que se firmó en el despacho del Gobernador civil de la provincia el 14 de mayo y que mereció la aprobación oficial del delegado de trabajo, por lo cual entró definitivamente en vigor el día primero de julio, como los negociadores habían previsto[507].

---

504 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 10, pág. 13.

505 *Ibidem.*

506 Según la redacción del acuerdo, estos aumentos salariales sólo quedarían garantizados si el rendimiento era correcto, la marcha económica de la empresa era buena, y no perjudicaran al bien común de la sociedad. *Ibidem.*

507 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1964), núm. 25, págs. 3-4.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO VIII.1

Resumen de los pactos, convenios, laudos y planes establecidos en Santana (1955-99)

Año	Tipo de acuerdo	Referencia social	Duración	Subida %	Revisión %	Total subida %	IPC anterior %
1955	No había (1)	Regulación estatal	Indefinida	–	–	–	0,49
1956	»	»	»	–	–	–	3,9
1957	»	Decreto 8-6-56	»	–	–	–	9,2
1958	Pacto colectivo	»	»	12	–	12	16,6
1959	»	»	»	9	–	9	9,8
1960	»	»	»	11	–	11	1,01
1961	»	»	»	7	–	7	2,1
1962	»	»	»	10	–	10	3
1963	I Convenio	Decreto 17-1-63	1 año	14	–	14	4,9
1964	Prórroga	»	6 meses	–	–	–	4,2
1965	II Convenio	Ninguna	2 años	23	–	23	2,8
1966	Revisión	»	–	–	2,8	2,8	10,2
1967	III Convenio	»	2 años	22	–	22	7,6
1968	Revisión	»	–	–	7,6	7,6	6,4
1969	IV Convenio	»	2 años	12	–	12	5
1970	Revisión	»	–	–	5	5	2,2
1971	V Convenio	»	2 años	20	–	20	5,7
1972	Revisión	»	–	–	9,78	9,78	8,2
1973	VI Convenio	»	2 años	20,5	–	20,5	8,3
1974	Revisión	»	–	–	8,3	8,3	11,4
1975	Prórroga	»	–	–	8	8	15
1976	VII Convenio	»	2 años	22	–	22	17,7
1977	Revisión	»	–	17,7	13,4	31,1	17,6
1978	VIII Convenio	Pactos de la Moncloa	1 año	25	–	25	24,5
1979	I Laudo	»	1 año	12,54	1,97	14,51	19,8

Instituto de Estudios Giemenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO VIII.1 *(continuación)*

Resumen de los pactos, convenios, laudos y planes establecidos en Santana (1955-99)

Año	Tipo de acuerdo	Referencia social	Duración	Subida %	Revisión %	Total subida %	IPC anterior %
1980	IX Convenio	AMI	2 años	16	–	16	15,7
1981	II Laudo (2)	»	–	11	0,18	11,18	15,6
1982	X Convenio (3)	ANE	2 años	9	3,42	12,42	14,6
1983	Revisión Convenio	AI	–	11,75	–	11,75	14,4
1984	XI Convenio	»	1 año	7,5	1,37	8,87	12,2
1985	XII Convenio	AES	2 años	7	1,1	8,1	11,3
1986	Revisión	»	–	8	0,3	8,3	8,8
1987	I Plan Futuro	Ninguna	3 años	5,35	–	5,35	8,8
1988	Revisión	»	–	4,28	1,92	6,2	5,2
1989	Revisión	»	–	4,28	3,10	7,38	4,8
1990	II Plan Futuro	»	3 años	9,5	1	10,5	6,8
1991	Revisión	»	–	8,5	0,5	9	6,7
1992	Revisión	»	–	8	0,4	8,4	5,9
1993	III Laudo	»	3 años	4	–	4	5,9
1994	Resolución 25-5-94	»	2 años	5	–	5	4,6
1995	»	»	–	6	–	6	4,7
1996	XIII Convenio	»	2 años	2,4	–	3,2	4,7
1997	»	»	–	3,2	–	3,2	3,2
1998	XIV Convenio	»	3 años	2,1	–	2,1	2
1999	»	»	–	2,5	–	2,5	1,4

(1) En estos tres primeros años se fueron estableciendo los salarios de los trabajadores que se incorporaban.
(2) No hubo acuerdo en la revisión pactada y la autoridad laboral dictó un laudo arbitral para el resto de la vigencia del convenio.
(3) Aunque se tituló como X convenio colectivo en realidad fue un laudo arbitral.
FUENTE: Elaboración propia en base a los pactos, convenios colectivos, laudos, INE y Anuario de estadísticas financieras internacionales.

Pudiera interpretarse de lo expuesto anteriormente que en una sola sesión oficial se estableció el acuerdo, pero lo cierto es que, previamente, unos delegados del jurado en reuniones con el Departamento Social examinaron, perfilaron y armonizaron debidamente las dos propuestas (las llamadas «social y «económica») y desbrozaron el camino, facilitando enormemente la labor de los miembros de la comisión designada por el jurado y la dirección, hasta el punto de que en un reducido número de sesiones quedaron establecidas todas las bases de acuerdo del convenio, con sólo un muy limitado número de puntos de desacuerdo, correspondientes a peticiones de la delegación «social» que no aceptaba la «económica» por su cuantía y trascendencia[508].

Los días 29 y 30 de abril se celebraron reuniones del pleno del jurado para conocer los términos en que habían establecido el acuerdo y discutir los puntos de disconformidad; celebrando además reuniones independientes los miembros del jurado, con asesores y técnicos de la organización sindical[509]. De su análisis llama la atención, por su novedad para la época, el que se traten temas como el índice de calidad, el trabajo de un operario en más de una máquina, la regulación de la inactividad, participación en beneficios, formación profesional, la gratificación voluntaria de antigüedad, la regulación de las obras sociales, la bajada de rendimiento o el accionariado popular[510].

No obstante, y como punto importante a destacar, era el establecimiento de una tabla de tiempos para los talleres de fabricación y montaje, lo que permitiría la obtención del 15% de promedio de mejora de la productividad del personal que trabajaba como MOD, para de esta forma conseguir el tope mínimo que era necesario para garantizar el resultado económico del convenio[511]. El esfuerzo que se le exigía a la MOD tenía que ser completado con un mejor rendimiento de la MOI (obreros, empleados, técnicos y mandos), en justa correspondencia a sus compañeros y a la empresa. Las concesiones económicas eran fuertes y las mejoras garantizadas (para un rendimiento normal) muy importantes y de las más generosas establecidas en los convenios que se conocían en el momento de la entrada en vigor del de Santana. Para tratar de reducir el índice de absentismo se crearon los pre-

---

508 *Ibidem.*

509 *Ibidem.*

510 SANTANA, *I Convenio Colectivo Sindical* (1963).

511 Los representantes de los trabajadores se comprometieron a obtener un rendimiento del 115%, es decir, un 15% sobre el 100% considerado como normal. El estudio de los tiempos los realizó un miembro del jurado especialista en tiempos. *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

mios de asistencia y puntualidad, abonando la empresa la cantidad de diez pesetas por día efectivo de trabajo, pero siempre y cuando se cumplieran las normas que se establecieron para regular su concesión[512].

Este convenio fue calificado por su calidad como uno de los primeros de España por los técnicos de la Vicesecretaría Nacional de Ordenación Social, en la reunión que tuvo con las autoridades provinciales en el despacho del Gobernador civil, y esto fue un motivo de satisfacción para todos los que participaron en su elaboración[513].

Para finalizar diremos que este convenio estuvo en vigor durante dieciocho meses (doce del período normal más los seis meses de período de prórroga).

5.3. II Convenio Colectivo Sindical (1-1-65 al 31-12-66)[514]

Este nuevo convenio que entró en vigor el 1 de enero de 1965 y tendría una duración de 2 años supuso un gran avance por las novedades que aportaba en cuanto a la remuneración salarial. En él se establecía una nueva organización del trabajo fundamentada en el «Sistema de Valoración de Tareas». Este sistema pasaría a ser el pilar básico de la política salarial de la empresa. Se acordó establecer diez niveles de clasificación a los que se les asignó las letras de la A a la J, siguiendo el orden alfabético. La novedad que aportaba era que se valoraba el puesto y no la persona. Lo que daba lugar a que se cobrara de acuerdo con el puesto que en cada momento se estaba ocupando, pero, eso sí, respetando los derechos adquiridos por los trabajadores. Por la importancia que pasó a tener este sistema se creó una comisión de valoración de tareas integrada por doce miembros que ostentaban, a partes iguales, las representaciones económica y social de la empresa. Aprovechando la introducción de los niveles, se establecieron nuevos tiempos y métodos de trabajo, así como un nuevo sistema de controlar la producción. Al cambiar de forma tan brusca el sistema, lógicamente, no se les podía exigir a todos los trabajadores que aumentaran de golpe un 10% su rendimiento, ya que los que pertenecían a MOD cobrarían de forma proporcional a los rendimientos obtenidos en la obra aceptable[515] conseguida. Por tanto, con objeto de que la aplicación del nuevo sistema no resultara traumática, para aquellos

---

512 *Ibidem.*

513 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1964), núm. 25, págs. 3-4.

514 Santana, *II Convenio Colectivo Sindical* (1965).

515 Sólo se computarían aquellas piezas que hubieran pasado el control de calidad.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

trabajadores a los que más les afectaba el cambio del sistema, se acordó introducirlo en tres fases:

1.ª) Fase: participarían en ella todos los sectores de la fábrica en los que no se había implantado el BOD[516], los nuevos tiempos tipos y las hojas de instrucciones de métodos manuales.

2.ª) Fase: participarían en ella todos los sectores de la fábrica en los que se había implantado el BOD, pero no los nuevos tiempos-tipos.

3.ª) Fase: participarían en ella todos los sectores de la fábrica en los que se fueran implantando el nuevo sistema de medida del trabajo compuesto del BOD, los nuevos tiempos-tipos y las hojas de instrucciones de métodos técnicos y manuales.

A partir de este convenio, en las tablas salariales se sustituyeron las categorías profesionales por los niveles retributivos.

Con respecto al convenio anterior, desaparecieron el factor de calidad, las tablas de tiempos y el suplemento por trabajar en más de una máquina que queda enjugado por la aplicación de una compensación en función del contenido del trabajo del productor.

5.4. III Convenio Colectivo Sindical (1-1-67 al 31-12-68)[517]

Este nuevo convenio que entró en vigor el 1 de enero de 1967 y tendría una duración de 2 años se distinguió fundamentalmente por:

– El incremento del período vacacional, que pasó de 15 a 21 días, con la condición de comenzarlo obligatoriamente en un domingo.

– La obligación de mantener un rendimiento de un 110% (siendo cien la actividad normal en el sistema que se aplicaba).

– La renuncia del personal de oficina al disfrute de la jornada reducida de verano a cambio de las mejoras económicas y de trabajo que se establecían en el convenio.

---

516 El boletín operario día (BOD) se obtenía mediante un programa informático conocido como «BOPDÍA» (obtención del boletín operario día). En el se reflejaban las tareas realizadas por cada operario y el rendimiento obtenido en cada una de ellas. Su elaboración era quincenal y una vez calculado se distribuía a los trabajadores para que conocieran el trabajo que habían realizado cada día de la quincena. Santana, *«Análisis Funcional del Sistema de Control de la Mano de Obra»* (1964), Dpto. de Organización (posteriormente conocido como Dpto. de Informática).

517 Santana, *III Convenio Colectivo Sindical* (1967).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– El aumento en cinco días de la paga extraordinaria del 18 de julio del personal de salarios, que pasó de 15 a 20 días.

5.5. IV Convenio Colectivo Sindical (1-1-69 al 31-12-70)[518]

Este nuevo convenio que entró en vigor el 1 de enero de 1969 y tendría una duración de 2 años se distinguió fundamentalmente por:

– El compromiso de mantener la situación competitiva de la empresa en los mercados nacionales e internacionales, mediante el incremento de la productividad, la progresiva mejora de la calidad y de los costes de la producción.

– La obligación de mantener un rendimiento de un 113% (siendo cien la actividad normal en el sistema que se aplicaba).

– El compromiso de lograr el desarrollo y progreso del personal, aumentando su estímulo y satisfacción.

– La reducción de la jornada laboral de 48 a 45 horas semanales.

– La obligación del personal indirecto de aumentar la productividad con el objeto de compensar la reducción horaria.

5.6. V Convenio Colectivo Sindical (1-1-71 al 31-12-72)[519]

Este nuevo convenio entró en vigor el 1 de enero de 1971. En su redacción original se contemplaba la duración de un año, pero la autoridad laboral lo aprobó condicionado a que se modificara la duración a dos años, para de esta forma cumplir con el *Real-Decreto* 22/69, de 9 de diciembre, que regulaba la política de salarios, las rentas salariales y los precios. Entre su contenido conviene destacar:

– La obligación de mantener un rendimiento de un 113% (siendo cien la actividad normal en el sistema que se aplicaba).

– La creación de un nuevo concepto en la remuneración conocido como «Plus de convenio».

– La actualización de la tabla del personal de salarios, suprimiendo los niveles desde la H hasta la J.

---

518 Santana, *IV Convenio Colectivo Sindical* (1969).

519 Santana, *V Convenio Colectivo Sindical* (1971); *Informe de la empresa: revisión del V convenio* (27-3-1972).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– El aumento de la pagas extraordinarias de Navidad y del 18 de julio del personal de salarios, que pasaron de 27 a 30 (240 horas) días respectivamente.

5.7. VI Convenio Colectivo Sindical (1-1-73 al 31-12-75)[520]

Este nuevo convenio que entró en vigor el 1 de enero de 1973 y tendría una duración de 3 años (2 más 1 de prórroga) se distinguió fundamentalmente por:

– La obligación de mantener un rendimiento de un 113% (siendo cien la actividad normal en el sistema que se aplicaba).

– La creación del plus de «Triple Turno» (consistente en el abono de 25 pts. diarias).

– La actualización de la tabla del personal de haberes, suprimiendo el nivel A.

– La actualización del Reglamento de Régimen Interior.

– La firma el 3 de julio de 1974 del acuerdo de prórroga hasta el 31 de diciembre de 1975, recibiendo los trabajadores las siguientes mejoras salariales:

• El día 6 de septiembre cobrarían 4.000 pesetas todo el personal de la empresa, bajo el epígrafe «Incremento revisión coste de vida».

• Durante el año 1975 cobraría cada trabajador la cantidad de 1.100 pesetas, cantidad resultante de distribuir 32 millones de pesetas entre la plantilla de la empresa. Estos 32 millones de pesetas se obtuvieron de aplicar al bruto anual de la nómina un incremento mínimo del 8%, porcentaje que se estimó se incrementaría el ICV en el conjunto nacional desde enero a junio del año 1975.

5.8. VII Convenio Colectivo Sindical (1-1-76 al 31-12-77)[521]

Este nuevo convenio que entró en vigor el día 1 de enero de 1976 y tendría una duración de 2 años se distinguió fundamentalmente por:

---

520 Santana, *VI Convenio Colectivo Sindical* (1973); *Hoja informativa del Jurado de empresa: acuerdo de prórroga del VI convenio* (3-7-1974); *Hoja informativa de la empresa: aclaración sobre la prórroga del VI convenio* (27-1-1975); *Hoja informativa de la empresa: reajuste por revisión del ICV de 1974* (12-2-1975).

521 Santana, *VII Convenio Colectivo Sindical* (1976).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– Las amenazas que sufrieron los representantes de los trabajadores por parte de la empresa para obligarles a firmar el convenio[522].

– El grave conflicto planteado en el otoño del año 1977, que desembocó con el *lock out* por parte de la empresa (para más detalle de este conflicto ver el capitulo XI dedicado a la huelga del otoño del 77).

– La obligación de mantener un rendimiento de un 113% (siendo cien la actividad normal en el sistema que se aplicaba).

– La creación del plus de «Doble Turno» (consistente en el abono de 20 ptas. diarias). Entraría en vigor sólo en el caso de que por disposición oficial se redujeran las horas anuales y no afectara al personal que trabajara a doble turno.

– El establecimiento del número de horas anuales efectivas de trabajo que eran las siguientes:

- Personal de turno normal 2.105 h.
- Personal de doble turno 2.006 h.
- Personal de triple turno 2.047 h.

5.9. VIII Convenio Colectivo (1-1-78 al 31-12-78)[523]

Como consecuencia de los sucesos acaecidos en otoño de 1977, las relaciones laborales quedaron muy deterioradas. La empresa en un intento de mejorar el clima laboral creó el servicio de gestión de tensiones, pero no había transcurrido el tiempo suficiente para que se notaran sus efectos, por lo que la negociación del VIII convenio se realizó bajo un clima de desconfianza y reproches mutuos, además la subida salarial estaba limitada por los topes salariales establecidos en *Real-Decreto Ley* 43/77 de 25 de noviembre[524], lo que contribuyó de forma notable a que se demorara el acuerdo, que no se alcanzó hasta el 5 de mayo de 1978. Este acuerdo fue posteriormente ratificado de forma mayoritaria por los trabajadores mediante referéndum. El convenio tuvo una duración de un año y de su contenido conviene destacar:

---

522 Los representantes de los trabajadores fueron amenazados con el cierre de la fábrica si no aceptaban los términos del convenio.

523 Santana, *Informe del comité de empresa: acuerdos sobre el VIII Convenio Colectivo* (5-5-1978). *Ibidem* (9-6-1978)

524 El no cumplimiento de los criterios de referencia establecidos en el citado *Real-Decreto Ley* que desarrollaba los Pactos de la Moncloa, ponía en peligro las favorables condiciones fiscales, crediticias y particularmente de exportación.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– El establecimiento del número de horas anuales efectivas de trabajo que fueron las siguientes:

- Personal de turno normal 2.068 h.
- Personal de doble turno 2.006 h.
- Personal de triple turno 2.047 h.

– El establecimiento de una nueva forma de repartir el montante de la subida salarial que consistía en:

- 50% de forma lineal.
- 50% de forma proporcional.

– Revalorización de los salarios más bajos, (niveles A, B, C y D de salarios y B, C, D y E de haberes).

– Obligatoriedad de cobrar la nómina por banco o caja de ahorros.

– El establecimiento de la responsabilidad operario puesto[525].

5.10. I Laudo arbitral (1-1-79 al 31-12-79)[526]

Si la negociación del VIII convenio estuvo condicionada por el *Real-Decreto Ley* 47/77, la del IX la estuvo por el *Real-Decreto Ley* 49/78[527]. Las negociaciones duraron hasta el 14 de marzo, pero no se llegó a ningún acuerdo, por lo que se inició el trámite de conflicto colectivo. A continuación vamos a tratar de exponer cómo se llegó a esta situación.

La primeras discrepancias surgieron con la interpretación de la masa salarial, ya que el comité entendía que esta debería ser la de la totalidad de la empresa y no sólo la de Jaén[528]. Una vez aclarado este concepto

525 Los objetivos a conseguir eran unas mejores condiciones de trabajo, una mayor seguridad personal y un mejor mantenimiento de los equipos, que traería, como consecuencia, la disminución del riesgo de accidentes y de enfermedades profesionales, la reducción del coste de conservación y aseguraría la calidad de la producción.

526 Para mantener un mayor rigor en la cronología de la negociación colectiva hemos numerado los laudos, pero realmente estos son conocidos por la fecha y no por el orden, por esta razón siempre que realicemos una referencia bibliográfica no aparecerá el número del laudo.

527 El contenido de este RDL era indicativo para el sector privado y, por tanto, podía ser sobrepasado, pero ello suponía -si era por voluntad de la empresa- la suspensión de las ventajas crediticias y fiscales (que en el caso de Santana se referían especialmente a la exportación), y acarreaba la reducción de programas y la apertura de un expediente de crisis para reducir la plantilla y, alternativamente, -si se sobrepasaba por presiones de los trabajadores-, reducción de la plantilla hasta un 5% (que en el caso de Santana sería de 191 trabajadores).

528 Santana, *Hoja informativa de la empresa: negociaciones IX convenio colectivo (2-2-1979)*, págs. 1-2.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

el comité proponía la adopción de medidas que facilitaran la lucha contra el paro, pero la dirección le recordó que Santana desde su creación había sido una empresa en expansión, pero que, no obstante, se tratarían de reducir las horas extras a un límite mínimo, en función de la reducción del absentismo. La empresa para reforzar sus planteamientos presentó un documento donde se podían ver los puestos creados en sus 23 años de existencia[529]. El resumen del documento (ritmo de creación de empleo) lo podemos ver en el *Cuadro VIII.2.*

CUADRO VIII.2

Creación de empleo (1955-78)

Período	Puestos	Acumulado
1955 a 1959	616	616
1960 a 1969	1.884	2.500
1970 a 1975	679	3.179
1976	509	3.688
1977	126	3.814
1978	251	4.065

FUENTE: SANTANA, *Hoja informativa* (2-2-1979), pág. 2.

El verdadero problema se planteó cuando la empresa trató de negociar un aumento de productividad y el comité se negó a ello, pero la empresa le recordó que el Real-Decreto-Ley antes citado sólo admitía aumentos salariales vinculados a incrementos de la productividad, insistiendo en que ése era el camino y no otro, pues en caso contrario se verían abocados a un laudo[530]. Finalmente el comité aceptó la última propuesta realizada por la empresa el día 23 de febrero, pero condicionada a la aprobación por los trabajadores. Entre sus puntos podemos destacar[531]:

– El establecimiento del número de horas anuales efectivas de trabajo que fueron las siguientes:

529 *Ibidem*, pág. 2.

530 SANTANA, H*oja informativa del comité de empresa: comparación entre la oferta de la empresa, la petición del comité y el laudo* (20-2-1979). *Hoja informativa de la empresa a los mandos: trámite de conflicto colectivo* (22-2-1979).

531 SANTANA, *Hoja informativa conjunta (dirección y comité): nuevas negociaciones sobre el convenio* (23-2-1979).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

- Personal de turno normal 2.006 h.
- Personal de doble turno 1.980 h.
- Personal de triple turno 1.980 h.

– Reparto de forma proporcional del 12,5% de la masa salarial.

– Reparto del 1% de la masa salarial para mejorar los niveles inferiores (A,B,C,D y E).

– Reducción de la jornada en 10 horas anuales equivalente a un 0,5% de la masa salarial hasta alcanzar el 14% solicitado por el comité.

– Reducción de otras 10 horas anuales con motivo de la congelación de los valores de las horas extraordinarias.

– Integración de minusválidos.

– Colaboración en las medidas de ahorro de energía.

– Mantenimiento de la normalidad laboral en los términos obtenidos en 1978.

– Cumplimiento de los programas de fabricación marcados para 1979.

– Reparto a partes iguales de un montante de 28,355 millones de pesetas, entre todos los trabajadores, en función de las horas trabajadas durante el año.

– Diversas mejoras sociales.

– Compromiso de retroactividad si se alcanzaba el acuerdo final.

El 28 de febrero esta propuesta fue rechazada mayoritariamente por los trabajadores[532], por lo que la empresa realizó el día 14 de marzo un último intento por llegar a un acuerdo, pero no fue posible, lo que dio lugar a que el problema se planteara ante la autoridad laboral[533]. Finalmente la autoridad laboral dictó en el mes de junio un laudo arbitral[534] en el que entre otras cosas destacaba el incremento salarial del 12,54%.

---

532 SANTANA, *Hoja informativa de la empresa a los mandos: resultado de las elecciones del 28 de febrero de 1979* (1-3-1979).

533 SANTANA, *Aviso de la empresa: situación de las negociaciones del IX convenio* (14-3-1977).

534 SANTANA, *Aviso de la empresa: reunión (dirección y comité) para aclarar algunas cuestiones sobre las tablas salariales resultantes del laudo* (15-6-1977); *Nota informativa de la empresa: anexos con las nuevas tablas salariales* (16-6-1977).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

5.11. IX Convenio Colectivo y II Laudo (1-1-80 al 31-12-81)[535]

Tanto la empresa como el comité se dieron cuenta de que la situación creada por el laudo no había favorecido a nadie sino que había perjudicado a todos. Para evitar una situación similar negociaron y rubricaron el IX convenio colectivo sindical. El 5 de marzo de 1980 fue homologado por resolución de la Delegación de Trabajo de Jaén (expediente n.º 13/80). Este convenio se negoció tomando como referencia el AMI.

La duración se estableció en dos años, excepto en todo lo referente a salarios, regulación de comité de empresa y acción sindical en que sólo sería para un año; teniendo que establecer nuevas negociaciones para establecer acuerdos en lo relativo a estos apartados para el año 1981. Cuando llegado el momento las partes no se pusieron de acuerdo en lo referente a salarios, la autoridad laboral tuvo que dictar un nuevo laudo (II Laudo Arbitral)[536] en el que se establecía una subida salarial del 11%. De la redacción de este convenio podemos destacar:

– La obligación de mantener un rendimiento de un 113% (siendo cien la actividad normal en el sistema que se aplicaba).

– El establecimiento del número de horas anuales efectivas de trabajo que fueron las siguientes[537]:

- Personal de turno normal 1.974,5 h.
- Personal de doble turno 1.923,5 h.
- Personal de triple turno 1.923,5 h.

– La revisión del número de horas anuales efectivas de trabajo que para 1981 fueron las siguientes:

- Personal de turno normal 1.924,5 h.
- Personal de doble turno 1.873,5 h.
- Personal de triple turno 1.873,5 h.

---

535 Santana, *IX Convenio Colectivo* (1980), *Boletín Oficial de la Provincia de Jaén* (22-4-1980), núm. 93.

536 No le hemos dedicado un apartado específico a este laudo porque respetaba el contenido del IX convenio excepto en lo referente al salario. *Boletín Oficial de la Provincia de Jaén* (4-4-1981), núm. 78.

537 Para establecer esta reducción se partió de las 2.006 horas de trabajo efectivo establecidas en el párrafo 1.º del apartado 6.º, del AMI, que indicaba que había que reducir 26 horas. El resto hasta las horas especificadas era la suma de la supresión de los cuartos de horas de descanso diarios.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– La revisión con carácter retroactivo desde el uno de enero si el IPC, establecido por el INE, llegara a superar al 30 de junio de 1980 el 6,75%.

– Reparto de 5.250 ptas. por trabajador en concepto de beneficios, siempre que perciban los accionistas un dividendo del 6% como mínimo.

– La fijación de un período anual de vacaciones oficiales de veintitrés días naturales.

–Supresión de las horas extraordinarias habituales.

– Al estar próximo a publicarse el estatuto de los trabajadores, este convenio establecía una serie de atribuciones a los representantes de los trabajadores.

5.12. X Convenio Colectivo (1-1-82 al 31-12-83)[538]

Este convenio, si es que se le puede llamar «así», fue el resultado de un arbitraje voluntario[539] al que se sometieron ambas partes, motivado por los problemas que estaba padeciendo la empresa. Básicamente se rigió por lo estipulado en el IX convenio complementado por el ANE, con las siguientes excepciones:

– Se introdujo un nuevo artículo a la redacción del IX convenio en el que se establecía el «Complemento de prestación por Desempleo», consistente en un incremento del 8,5% de la prestación por desempleo que ya venían cobrando los trabajadores afectados por el ERE, corriendo su abono a cargo de la empresa. Este incremento se le abonaría a los trabajadores que integraran el primero y tercer turno de afectados por el ERE, y sería calculado sobre el líquido que cada trabajador percibiera por dicha prestación por desempleo.

– La revisión del número de horas anuales efectivas de trabajo que para 1983 fueron las siguientes:

- Personal de turno normal 1.897,5 h.
- Personal de doble turno 1.870,5 h.
- Personal de triple turno 1.870,5 h.

---

538 Santana, *X Convenio Colectivo Sindical* (1982); *Boletín Oficial de la Provincia* (10-3-1982).

539 «Laudo en arbitraje voluntario que establece el X Convenio Colectivo para los Centros de Trabajo en la provincia de Jaén de Land Rover Santana, S.A.». Santana, *Hoja informativa: X convenio colectivo* (12-3-1982), núm. 1, pág. 1.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– El incremento salarial del 9% para todo el año 1982 más una revisión del 3,42%.

– Posibilidad de pactar ambas partes el salario para 1983 de acuerdo con el AI.

5.13. XI Convenio Colectivo (1-1-84 al 31-12-84)[540]

Como la situación económica de la empresa no mejoraba, se mantuvo básicamente el contenido del IX convenio y únicamente se realizó una subida salarial del 7,5% más una revisión del 1,375%, y la adaptación de la duración del período vacacional, que pasó a ser de treinta días naturales para dar cumplimiento a la *Ley* 4/1983 de 29 de junio[541] y la reducción del número de horas anuales efectivas de trabajo que eran 1.826,45 para todos los trabajadores.

5.14. XII Convenio Colectivo (1-1-85 al 31-12-86)[542]

Este convenio tuvo que negociarse en los términos previstos en el AES, entró en vigor el día 1 de enero y tuvo una duración de dos años. De su contenido, destaca fundamentalmente:

– El incremento salarial del 6,5%, para el primer semestre de 1985, y el 7% para el segundo semestre más una revisión del 1,1%.

– Para el año 1986 sería el 6%, equivalente al 100% del IPC previsto para el año 1986, más la revisión salarial si se produjera. Finalmente la subida fue del 8% más una revisión del 0,4.

– El establecimiento de la norma de movilidad funcional. Esta norma tenía por objeto regular la movilidad de los trabajadores como consecuencias de las variaciones del programa de pedidos, cambios tecnológicos y situaciones similares, y estaba orientada a conseguir tres objetivos fundamentales:

- Mantenimiento de los derechos económicos de los trabajadores, de conformidad con el art. 3.º e del Estatuto de los Trabajadores.

---

540 Santana, *XI Convenio Colectivo Sindical* (1984).

541 Esta ley modificó el párrafo 1 del artículo 38 del Estatuto de los Trabajadores, relativo a las vacaciones. Este artículo después de su modificación quedó así: «1.- El período de vacaciones anuales retribuidas, no sustituible, por compensación económica será el pactado en convenio colectivo o contrato individual. En ningún caso, la duración será inferior a treinta días naturales».

542 Santana, *XII Convenio Colectivo Sindical* (1985).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

- Garantizar la más estricta justicia en la designación de los trabajadores que pudieran verse afectados.
- Producir el menor número de cambios posibles.

– La obligación de mantener un rendimiento de un 113% (siendo cien la actividad normal en el sistema que se aplicaba).

– Norma sobre promociones.

– Modificación de la cuantía a aportar por la empresa al seguro colectivo de vida que sería de 2/4.

– El artículo sobre compromisos mutuos:

- Creación de una comisión paritaria para estudiar mejoras de la productividad.
- Creación de una comisión paritaria para combatir las ausencias fraudulentas.
- Establecimiento de la excedencia primada: se prorrogó el sistema de excedencia primada, con una cantidad de 120.000 pesetas anuales, con los mismos criterios ya establecidos.
- Acuerdo para establecer medidas con objeto de mejorar rentabilidad (ahorro de pérdidas, mejora de la productividad, reducción del absentismo, reducción de los costes y gastos, mejoras de organización, regulación de inactividades, etc.).

5.15. Plan de Futuro 1987-91 (1-1-87 al 31-12-91)[543]

La crisis originada en el sector del automóvil, motivada por la importante transformación del mercado mundial, en general, y de los vehículos industriales, en particular, provocada por un decrecimiento de la demanda, unos significativos avances tecnológicos, un aumento de la competencia y de la competitividad de las más importantes empresas norteamericanas, japonesas y alemanas principalmente, hacía necesaria la puesta al día de acuerdo con las nuevas circunstancias. En España, la crisis, medida en cifras de producción y venta interior de vehículos de procedencia nacional, comienza a sentirse en 1977, aunque para el sector de vehículos «todo terreno» la incidencia particular es significativa desde 1981, afectando de forma directa a la vida industrial y comercial de Santana. En el período de tiempo que media entre 1980 y 1986 se adoptaron diversos tipos de medidas de carácter técnico, laboral, comercial, etc., unas con carácter permanente y otras coyun-

543 Santana, *Plan de Futuro 1987-91* (1987).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

turales. Todas ellas encaminadas a conseguir la mayor estabilidad de la empresa y tratando de garantizar el futuro de los empleos.

Estas medidas se mostraron parcialmente eficaces. Los resultados económicos se venían deteriorando año tras año, alcanzando en 1985 un resultado negativo superior a los mil millones de pesetas, después de una pérdida del orden de unos trescientos millones de pesetas en 1984, aunque se consiguió el objetivo social de mantenimiento del empleo, evitando reducciones traumáticas de plantilla. Todas estas circunstancias obligaron a los representantes de la dirección y de los trabajadores de los cuatro centros de trabajo, de Linares, La Carolina, Madrid y Manzanares, a iniciar unas negociaciones que concluyeron en febrero de 1987 con el acuerdo sobre un Plan de Futuro que comprendía el período 1987/1991.

Con la firma de este acuerdo se pretendía conseguir básicamente los siguientes objetivos:

– *Industrial:* elevación de los niveles de rentabilidad y competitividad mediante la modernización y adecuación de la estructura productiva, realizando las inversiones necesarias.

– *Económico-financiero:* saneamiento financiero y económico de la empresa, que permitiera la necesaria reducción de costes, la financiación de las inversiones y la obtención de beneficios.

– *Laboral:* mantenimiento del máximo nivel de empleo –como objetivo el de la plantilla de 1987, salvo decrecimiento vegetativo– con la modernización y adecuación de las estructuras organizativas del personal para conseguir niveles óptimos de eficacia.

Al margen de los objetivos establecidos, el plan hacía concurrir los pactos en él estipulados, con los convenios en vigor en cada uno de los centros de trabajo. Por lo que además se incluyeron acuerdos de tipo laboral, entre los que cabe destacar, entre otros, los siguientes:

– El acuerdo de alcanzar una jornada laboral de 1.770 horas efectivas de trabajo para 1990, mediante sucesivas reducciones de acuerdo con la siguiente tabla:

- Año 1987: 1.800 horas.
- Año 1988: 1.790 horas
- Año 1989: 1.780 horas
- Año 1990: 1.770 horas

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– En cuanto a los salarios, se concretaron para los tres primeros años de vigencia del plan en el 107 por 100 del IPC previsto para cada uno de estos años.

– Jubilaciones anticipadas a los 60 años en los tres primeros años del plan, es decir, hasta final de 1989, con carácter voluntario por ambas partes. La empresa realizó una previsión de personas afectadas estableciendo una cantidad máxima de 295, según el siguiente desglose:

- Año 1987: 135 trabajadores.
- Año 1988: 84 trabajadores
- Año 1989: 76 trabajadores

– Bajas incentivadas con derecho a la percepción del subsidio de desempleo e igualmente de forma voluntaria por ambas partes.

– Excedencias primadas con carácter voluntario por ambas partes con duración mínima de un año, y abono de 15.000 pesetas por cada mes de permanencia en esa situación y abono al comienzo de cada año del importe de la anualidad.

– Establecimiento de ERE y ERJ si fuera necesario.

– Facilidades en la aplicación de la movilidad funcional.

Con objeto de seguir el cumplimiento del plan se formó una comisión mixta, compuesta por igual número de representantes de la dirección y de los comités de empresa de los distintos centros de trabajo, con número máximo de seis personas sin asesores. El presidente sería un miembro de la dirección y las reuniones se convocarían cada tres meses.

5.16. Acuerdos sobre Plan de Futuro (1-1-90 al 31-12-92)[544]

En la revisión realizada en la reunión del 4 de mayo de 1989, se presentó un informe sobre el desarrollo del plan, en el que se exponía la necesidad de arbitrar medidas correctoras que aseguraran la competitividad y, por tanto, la seguridad de la empresa para salir al paso de la situación, y hacer frente al desafío que planteaba la entrada en vigor del Acta Única Europea, a partir de 1994.

Tras largas conversaciones se estableció un nuevo Plan de Futuro para el período 1990/1992. Este nuevo plan estaba basado, prácticamente,

[544] Santana, *Acuerdos sobre el Plan de Futuro 1990-92* (1990).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

en el anterior con algunas modificaciones. Entre los acuerdos de tipo laboral cabe destacar entre otros los siguientes:

– Alcanzar una jornada laboral de 1.750 horas efectivas de trabajo para 1992, mediante sucesivas reducciones de acuerdo con la siguiente tabla:

- Año 1990: 1.770 horas.
- Año 1991: 1.760 horas.
- Año 1992: 1.750 horas.

– Incrementos salariales:

- Año 1990, IPC + 4%, más 15.000 pesetas en cada paga extraordinaria.
- Año 1991, IPC + 3,5%.
- Año 1992, IPC + 3%.

– Posibilidad de establecer ERE aplicable a toda la plantilla y con un máximo de 400 trabajadores.

– Traslado de trabajadores de Madrid a Linares[545].

– Reconversión de trabajadores de haberes a MOD.

– Con objeto de rejuvenecer la plantilla y eliminar a corto plazo el problema del sobredimensionamiento de la plantilla se estableció un nuevo plan de jubilaciones que afectaba a todos aquellos trabajadores que al 31 de diciembre de 1989 su edad estuviera comprendida entre 55 y 59 años.

5.17. III Laudo Arbitral (1-1-93 al 31-12-93)

Dado que con las aplicaciones de los planes anteriores no habían conseguido aliviar la crisis, sino que la situación había empeorado aún más, la dirección de la empresa y la representación de los trabajadores mantuvieron negociaciones tendentes a conseguir un acuerdo sobre el plan de futuro para el período 1993/1995, orientado a posibilitar la consolidación y viabilidad de la empresa[546]. Propusieron para ello medidas de carácter industrial, comercial, económico-financieras y laborales. Dado lo infructuoso de las ne-

---

545 Como consecuencia de estos acuerdos fueron trasladados 22 trabajadores, percibiendo las indemnizaciones acordadas. Otros 118 no aceptaron el traslado, optando por causar baja en la empresa, con las indemnizaciones y demás condiciones establecidas en los acuerdos. SANTANA, *Memoria social* (1990), pág. 17.

546 El capital social más reservas, menos las pérdidas acumuladas arrojaban un saldo negativo de 2.338 millones de pesetas. Es decir, la empresa estaba en quiebra. SANTANA, *Informe Anual* (1993), pág. 7.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

gociaciones, las partes, acordaron someterse a un arbitraje que pusiera fin a sus diferencias.

Para obligar a los trabajadores a que aceptaran el contenido del laudo, Suzuki lanzó una amenaza directa de cierre. De ello se hizo eco el entonces ministro de industria, comercio y turismo, Claudio Aranzadi, de visita oficial a la capital japonesa, en donde dijo: «Suzuki está dispuesta a reflotar Santana con inversiones si se logra un acuerdo con los sindicatos que garanticen la competitividad del producto. En caso contrario, Suzuki está dispuesta a liquidar la empresa»[547]. La amenaza de cierre provocó en los días previos a la firma del laudo una honda preocupación entre los linarenses, quienes se lanzaron a la calle masivamente en una manifestación que entonces fue descrita como «de las más multitudinarias de cuantas se han celebrado en Linares en los últimos años». Alrededor de 20.000 personas recorrieron el centro de la ciudad[548].

> «Suzuki juega la baza del miedo», decía el presidente del comité de empresa por entonces, Antonio Fernández Siles. Pero al final no hubo más salida que el acuerdo. El cual adoptó el apelativo de «laudo arbitral de obligado cumplimiento»[549].

Con fecha de 25 de marzo de 1993 el viceconsejero de trabajo de la Junta de Andalucía dictó el laudo arbitral por el que se regirían las relaciones laborales en Santana durante el período 1993/1995[550]. El citado laudo recogía el compromiso de colaboración de todas las partes implicadas.

A modo de resumen presentamos a continuación las premisas básicas que establecía para la supervivencia de la empresa[551]:

– Alcanzar una facturación de 50.000 millones de pesetas con una plantilla aproximada de 2.400 trabajadores[552].

– Tender a conseguir un coste de personal del 15% de la facturación.

---

547 MARTÍNEZ LIÉBANA, J.A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), pág. 23.

548 *Ibidem.*

549 *Ibidem.*

550 Este laudo fue refrendado el 29 de marzo de 1993 por el Consejo de Administración, y día 30 de marzo de 1993 por el voto afirmativo del 73% de los trabajadores. SANTANA, *Hoja Informativa: resultado de la consulta sobre el laudo* (2-4-1993).

551 SANTANA, *Laudo arbitral* (1993).

552 Esta cantidad dio lugar al lema «2.400 ni uno menos» utilizado en las manifestaciones de los trabajadores durante la crisis del 94. MARTÍNEZ LIÉBANA, J.A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), pág. 131.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– Lograr una capacidad de producción de 50.000 unidades al año.

– Reconversión y ajuste de plantilla mediante fórmulas no traumáticas.

5.18. Plan de Viabilidad (1-6-94 al 31-12-95)[553]

Con motivo de la crisis del 94 (ver capítulo XIII), y las dificultades de Santana para desarrollar su actividad en las condiciones del mercado europeo, se estableció en la primavera del 94 un nuevo plan de viabilidad con unas premisas ajustadas a la realidad del mercado y de la estructura de producción de la empresa.

De las premisas contempladas en el plan, podemos resumir las siguientes:

– Se estableció de una duración de dos años, dado que, en la situación en que se encontraba la compañía y el sector de automoción en Europa, ir más allá en las previsiones hubiera sido acometer el arranque con un horizonte sin bases realistas.

– Se procedería a una evaluación del mercado europeo y su evolución durante el período de duración del plan, teniendo en cuenta el marco de la recesión generalizada del sector y el aumento de la competencia.

– Estudio del volumen de ventas, considerando la situación de los stocks de los distribuidores europeos y los niveles de competitividad que podrían afectar a las ventas y a los márgenes comerciales.

– El establecimiento del objetivo de resultado antes de impuestos igual a cero (punto muerto) para el ejercicio 1995.

– Se establecieron unas condiciones financieras de supervivencia, sujetas al convenio final con los acreedores, dentro del marco de la suspensión de pagos.

– El objetivo de reducir el endeudamiento con proveedores y bancos (sujeto también al convenio final con los acreedores), para de esta forma conseguir además una disminución importante de los costes financieros en la cuenta de explotación.

Desde el punto de vista laboral, el plan contemplaba el establecimiento de unas nuevas condiciones laborales que se concretarían en un nuevo convenio colectivo, que permitiera reiniciar la actividad dentro de un marco de relaciones laborales que posibilitaran la supervivencia de la empresa

553 Santana, *Plan de Viabilidad 1994-95* (1994).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

y el equilibrio entre los objetivos empresariales y sociales. Las condiciones laborales vigentes en el momento de redactarse este plan lastraban cualquier intento de supervivencia de la empresa, según la dirección de la misma.

El plan tuvo poco éxito en lo referente a los aspectos industriales, comerciales y financieros. En cuanto a los aspectos laborales fue un rotundo fracaso, y prueba de ello es que el convenio colectivo no se firmó hasta el otoño de 1996 (ver apartado 5.20 de este mismo capítulo). Es decir, tres años después del establecimiento del plan.

5.19. Resolución del 25 de mayo de 1994 (1-1-94 al 31-12-95)

Después de más de tres meses de conflicto, en el mes de mayo y con objeto de tratar de restablecer la normalidad en Santana, la Junta de Andalucía preparó una resolución en la que se incluían una serie de medidas. Entre las que podemos destacar las siguientes[554]:

– Reducción de la plantilla en 900 trabajadores:

- Mediante 544 prejubilaciones con el 97,5% del sueldo.
- Con un ERE para 356 trabajadores de un año de duración.
- Bajas voluntarias incentivadas.

– Levantamiento de la suspensión de pagos mediante un crédito de 13.000 millones de pesetas.

– Acuerdo salarial hasta el 31 de diciembre de 1995 con revisiones anuales.

– Fabricación de 24.000 vehículos en 1994 y 30.000 en 1995.

Para más detalle sobre los acuerdos plasmados en esta resolución se puede ver el capítulo XIII dedicado a la crisis del 94.

5.20. XIII Convenio Colectivo (1-1-96 al 31-12-97)[555]

Este convenio se firmó el día 3 de octubre de 1996 y fue el primer acuerdo después de la grave crisis del 94. Se negoció con un talante conciliador y constructivo debido a la grave situación que atravesaba la empresa.

En cuanto a su contenido hemos de decir que este convenio es el más completo de todos los firmados a lo largo de la historia de Santana, por la cantidad de aspectos laborales, sociales y productivos que quedan re-

554 Jaén (26-5-1994); Martínez Liébana, J.A. & Rubio Fernández, J. (1995), pág. 72.
555 Santana, *XIII Convenio Colectivo Sindical* (1996).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

flejados y regulados. Supuso la normalización de las relaciones laborales en el seno de la empresa después de varios años de desencuentros (laudos, planes, etc.). Con su aplicación quedaron derogados todos los convenios, laudos, acuerdos y pactos establecidos. Entre los textos derogados cabe destacar los siguientes:

– RRI (Reglamento de Régimen Interior) de 4 de noviembre de 1976.

– XII convenio colectivo para el bienio 1985-86.

– Plan de futuro para el período 1987-91.

– Acuerdos sobre el plan de futuro para el período 1990-93.

– Laudo arbitral de 28 de marzo de 1993.

De su contenido, destaca fundamentalmente:

– El compromiso firme de no contratar ningún trabajo interno mientras no esté garantizada la plantilla actual y, a partir de dicha garantía, con una negociación previa entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

– El acuerdo de tratar de solucionar los problemas que existan en el tema de reconversión.

– El establecimiento del número de horas anuales efectivas de trabajo[556]:

- Para el año 1996 1.744 h.
- Para el año 1997 1.742 h.

– La introducción de distintos complementos retributivos (de productividad, de profesionalidad, de mando, de reconversión, de formación, etc.)[557].

– Descuentos por absentismo e inactividad.

– Incremento salarial del 2,4% para el año 1996 y un aumento de 20.000 pesetas en cada una de las dos pagas extraordinarias. Para el año 1997 se estipula un aumento inferior en 0,5 puntos al IPC previsto por el Gobierno para este año.

---

556 En este cómputo anual van incluidas las inactividades que se pudieran producir, en cambio no se incluye el descanso de 15 minutos de bocadillo.

557 Algunos de estos complementos estaban contemplados en el laudo de 1993, pero no hubo oportunidad de aplicarlos debido al estallido de la crisis.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– Revisión salarial con efectos 1-1-96 si al 31-12-96 el IPC superara el 3,5%, teniendo que realizar en este caso un aumento en la cuantía en que se desviara dicho porcentaje. Para el año 1997 la revisión se realizaría, en el caso de que el IPC real superara al previsto por el Gobierno, en una cuantía igual a la diferencia entre los dos índices.

5.21. XIV Convenio Colectivo (1-1-98 al 31-12-2000)[558]

Este convenio se firmó el día 18 de junio de 1998 y era de aplicación a los centros de trabajo de la provincia de Jaén.

En cuanto a su contenido hemos de decir que en este convenio se contemplaba como objetivo prioritario el asegurar el empleo existente en el momento de la firma, así como facilitar las condiciones necesarias que permitían incrementar el mismo en la comarca de Linares, bien directamente en Santana o en las empresas auxiliares.

En este sentido, durante la vigencia del convenio la dirección de la empresa no plantearía ninguna medida colectiva que fuera encaminada a la reducción del empleo. Asimismo, y teniendo como básico este objetivo la dirección se comprometía a no subcontratar ningún trabajo interno mientras no estuviera garantizada la ocupación de la plantilla y, a partir de dicha garantía, con una negociación entre comité y dirección.

De su contenido, destaca fundamentalmente:

– Siguiendo las orientaciones del P.A.E.D. (Plan Andaluz de Empleo y Desarrollo) de Andalucía, el establecimiento del número de horas anuales efectivas de trabajo eran las siguientes[559]:

- Para el año 1998 1.736 h.
- Para el año 1999 1.728 h.
- Para el año 2000 1.720 h.

– En 1998 se aplicaría un incremento salarial de 60.000 pesetas al año, a cada trabajador, que se sumarían al complemento de convenio, a razón de 5.000 pesetas mensuales. Asimismo, se incrementarían en un 2,1% determinados conceptos (objetivos, pluses, premios, etc.). además se aumentarían en 7.500 pesetas cada una de las dos pagas extraordinarias.

– Para 1999 se pacta un incremento salarial sobre todos los conceptos retributivos que integran la nómina, salvo complementos perso-

558 Santana, *XVI Convenio Colectivo Sindical* (19986).

559 En este cómputo anual van incluidas las inactividades que se pudieran producir, en cambio no se incluye el descanso de 15 minutos de bocadillo.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

nales absorbibles indicados en el artículo 43, igual al IPC previsto por el Gobierno para el conjunto del Estado español.

– Para 2000 se pacta un incremento salarial sobre todos los conceptos retributivos que integran la nómina, salvo complementos personales absorbibles indicados en el artículo 43, igual al IPC previsto por el Gobierno para el conjunto del Estado español.

– Se realizará una revisión salarial en cada uno de los años de vigencia del convenio y, con efectos de 1 de enero de cada año, por la diferencia entre el IPC previsto por el Gobierno para el año de referencia y el IPC real, siempre que este supere al primero.

– Se mantienen el Plan de Acción Social establecido en convenios anteriores (ver Capítulo XI).

5.22. Plan Estratégico del Grupo (1-1-1998 al 31-12-2006)[560]

El Consejo de Administración de Santana, en su reunión de 12 de enero de 1998, aprobó un Plan Estratégico del Grupo con vigencia hasta el año 2006, y que había sido elaborado durante la segunda mitad del año anterior.

De las premisas contempladas en el plan, podemos resumir las siguientes:

– Medidas industriales tales como la fabricación de nuevos modelos de vehículos Suzuki YR-8 (Jimny), Santana PS-10 y el cuadriciclo STELLA, así como la modificación de modelos ya existentes.

– Medidas comerciales, ampliando el actual mercado de exportación y fortaleciendo las medidas para aumentar las ventas en el mercado nacional.

– Medidas organizativas, adecuando en la medida necesaria las estructuras empresariales para aprovechar las oportunidades de negocio, y hacer más rentables los medios disponibles.

– Medidas financieras, definiendo los medios necesarios, subvenciones, préstamos y créditos, para el pago de las inversiones.

– De personal, con aprovechamiento más razonable de la actual plantilla, para asegurar el empleo, con un núcleo de personal estable.

– Inversiones del orden de 15.000 millones de pesetas.

---

560 Santana, *Informe anual* (1998), pág. 41.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

El desarrollo del plan del plan se está viendo retrasado, ya que en julio de 2000 la Unión Europea no se ha pronunciado sobre la ampliación de capital en 3.893 millones de pesetas[561], lo que elevaría los fondos propios a los 10.107 millones de pesetas. Además el dictamen de Bruselas es determinante para que Santana reciba las subvenciones correspondientes a la inversión realizada en el Plan Estratégico. Hasta este momento (julio de 2000), se han materializado en torno a 8.000 millones de los 15.000 previstos, sobre los cuales Santana debería recibir ayudas comprendidas entre un 15 y 17 por ciento.

5.23. Los Reglamentos de Régimen Interior

Mención aparte merecen los reglamentos de régimen interior elaborados por la empresa en colaboración con la representación de los trabajadores, con objeto de completar, aclarar, interpretar y desarrollar los preceptos contenidos en la legislación vigente y en los convenios colectivos. Estos cuadernos, muy completos en cuanto a su contenido, recogían con todo detalle las normas que regulaban las relaciones laborales de la empresa (organización del trabajo, valoración de puestos, jornada, horario, vacaciones, remuneraciones, productividad, previsión social, representación sindical, etc.)[562].

Al ser unas normas de régimen interno no podían oponerse a normas legales de superior rango; por lo que para aquellas cuestiones que no estaban previstas ni reguladas en los citados reglamentos, eran de aplicación. Obviamente, tenían la consideración de fuentes supletorias de derecho, junto con las normas legales del Estado y los convenios colectivos[563]. Han sido dos los reglamentos utilizados en Santana: el de 23 de octubre de 1967 y el de 4 de noviembre de 1976. Este último en vigor hasta la firma el 3 de octubre de 1996 del XIII convenio colectivo. Es decir, estuvieron en vigor desde el 23 de octubre de 1967 hasta el 2 de octubre de 1996, regulando durante treinta años las relaciones laborales de la empresa.

6. El absentismo en Santana

6.1. A modo de aproximación

La ausencia al trabajo es uno de los problemas más graves que puede padecer cualquier empresa. El absentismo es, precisamente, «ausencia

---

561 El plácet de la UE para esta operación, es requisito ineludible dado el carácter público del accionista único de Santana, el IFA (Instituto de Fomento de Andalucía).

562 Santana, *Reglamento de Régimen Interior* (23-10-1967); *Ibidem* (4-11-1976).

563 *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

del lugar de trabajo». Para nuestro análisis consideraremos que éste existe en dos formas: justificada e injustificada. La primera tiene dos manifestaciones: justificada formalmente y justificada con reservas. Decimos esto porque, aunque efectivamente sea justificada, en lo que se refiere a justificada con reservas, muchas veces las razones no son fundadas ni convincentes. Es como si dijésemos: un enmascaramiento de lo real, dándosele una apariencia legal y como tal ha de tomarse.

El trabajador está ligado a la empresa mediante el contrato de trabajo. De la redacción del artículo 1.º del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, se desprende que el contrato de trabajo es una relación de tipo jurídico y como tal obliga a ambas partes[564]. Por tanto, cuando un trabajador falta de forma injustificada al trabajo, intrínsecamente, falta a una de las cláusulas del contrato, por lo que incurre en responsabilidad por incumplimiento del mismo, pero no es nada fácil de demostrar legalmente cuando un trabajador falta de forma injustificada, debido a que la lucha contra el absentismo presenta grandes dificultades[565]. Antes de la publicación del Estatuto de los Trabajadores[566], la Ordenanza Laboral Siderometalúrgica, en su artículo 95.5.º, catalogaba como falta muy grave: «La simulación de enfermedad o accidente. Se entenderá siempre que existe falta cuando un trabajador en baja por uno de tales motivos realice trabajos de cualquier clase por cuenta propia o ajena[567]». Para comprobar la realización de estos trabajos, las empresas tenían que disponer de los medios de control y vigilancia oportunos; en este caso no eran otros que los visitadores de la empresa, cuya misión era comprobar si el productor enfermo o accidentado se encontraba en su domicilio[568].

La enfermedad es uno de los riesgos contingentes protegidos por el Régimen de Seguridad Social que siempre se produce, por inmejorable

---

564 En efecto, el citado artículo, al definir el ámbito de aplicación del derecho del trabajo, aborda el concepto de contrato de trabajo cuando dice: «*la presente ley será de aplicación a los trabajadores que voluntariamente presten sus servicios retribuidos por cuenta ajena y, dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario*». *Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.*

565 «La lucha contra el absentismo presenta dificultades tan grandes como la batalla de un ejército regular contra los guerrilleros que no se someten a las leyes bélicas convencionales». ABC, «La Plaga del Absentismo» (7-10-1972). Citado en el *Periódico «En Todo Terreno»* (1972), núm. 14, pág. 2.

566 *Ley 8/1980, de 10 de marzo.*

567 SANTANA, *Periódico «En Todo Terreno»* (1972), núm. 14, pág. 4.

568 *Ibidem*, págs. 4-5.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

que sea el estado sanitario de la población, en general, de un determinado país. En España la legislación de la Seguridad Social apunta siempre en un doble sentido: la prestación de los servicios médicos y farmacéuticos conducentes a conservar o establecer la salud de los beneficiarios[569], y el lograr que el trabajador enfermo vea atenuadas lo más posible las consecuencias económicas de la enfermedad[570]. Pero esta postura llena de solidaridad social y de buen sentido resulta una fisura lo suficientemente grande como para que se cuelen por ella los trabajadores más irresponsables, que con la práctica del absentismo han encontrado la forma de tomarse de vez en cuando unas vacaciones pagadas[571]. No cabe duda que el capítulo más importante de las pérdidas en cualquier empresa lo constituyen las bajas por enfermedad. Y esto no ocurre en los meses clásicos de gripe o resfriado, sino en cualquier mes del año. A primera vista el problema parece muy simple: la culpa la tienen los médicos de la Seguridad Social por dar las bajas tan fácilmente, y la propia entidad por retribuir a los trabajadores enfermos. Pero creemos que no es ahí donde radica el problema, sino que el origen es mucho más complejo. Hemos de considerar que los médicos actúan responsablemente, pero se debaten contra un montón de dificultades en el cumplimiento de su obligación. La mayor de ellas es la masificación de las consultas. Al tener que atender a un número tan elevado de enfermos, bien poco puede hacer el médico como no sea oír lo que éstos le cuentan y recetarles de acuerdo con lo que han escuchado.

En cuanto a la retribución de los trabajadores enfermos, la normativa de la Seguridad Social ha ido modificando el porcentaje de retribución a los trabajadores enfermos con objeto de combatir el absentismo[572]. En ningún caso el trabajador enfermo cobra el 100% de su salario, es más, la normativa divide en varios tramos los días de duración de la enfermedad, abonando un porcentaje menor en los primeros días y uno más elevado en el resto del período[573]. Obviamente esta división tiene por objeto penalizar las enfermedades cortas que son las más numerosas.

---

569 En adelante no haremos referencia a las prestaciones de asistencia sanitaria y farmacéutica por no ser objeto de nuestro estudio.

570 La enfermedad produce un defecto de ingresos, en cuanto que puede incapacitar para el trabajo e impide, lógicamente, el obtener la contraprestación de la actividad laboral. A este segundo aspecto tienden todas las prestaciones económicas sustitutorias del salario. FERNÁNDEZ MARCOS, L. (1987), u.d. 3, pág. 123.

571 *Ibidem.*

572 Entre la legislación que hace referencia sobre la base reguladora y la cuantía cabe destacar: LGSS/94 art. 120, 129 y 131, D 3158/1966 art. 2, D 1646/1972 art. 14 y RD 53/1980. MEMENTO PRÁCTICO SOCIAL (1996), pág. 463.

573 La prestación consiste en un subsidio calculado sobre una base reguladora equivalente a la base por la que se haya cotizado durante el mes anterior. La prestación se abona a partir del

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Si analizamos el problema desde el punto de vista económico, es obligado reconocer los trastornos de todo orden que se infieren a la empresa que tiene planificados todos los trabajos, ajustados a tiempos establecidos, cadenas de producción supeditadas a otras secciones, etc. las cuales, al fallar en el suministro, pueden acarrear graves contratiempos comprometiendo incluso a terceros.

Normalmente las grandes empresas disponen en sus plantillas de personal suplente, lo que supone un coste añadido ya que no resulta fácil proporcionar una ocupación adecuada a estos trabajadores, cuando no están haciendo labores de sustitución, además normalmente los sustitutos no desarrollan las tareas con la misma eficacia que los titulares de los puestos.

Es fácil comprender, que cuando en algunos convenios colectivos se ha conseguido, como mejora muy apreciable, que con cargo a la empresa se abonara a los trabajadores enfermos la diferencia entre el subsidio que se les asigna por el seguro de enfermedad y el salario íntegro que percibirían en activo, el índice de días de baja de los trabajadores se incrementa notoriamente. Si, por el contrario, se establecen primas de asistencia que sólo se perciben cuando se acude al trabajo (dejando de devengarse cuando se falta a él, sea cual sea la causa de la baja, aunque ésta sea producida por causas justificadas), el índice de bajas de los trabajadores disminuye.

Como podemos observar, este problema no afecta sólo a una empresa en particular, sino que es un problema generalizado, que tiene fuerte repercusión en el aparato productivo de un país. De ahí, que la mayoría de los gobiernos hayan estudiado fórmulas para tratar de paliar este grave problema[574]. En España y como resultado del informe presentado a comienzos de 1973 por los ministros de trabajo y de relaciones sindicales a la comisión delegada del Gobierno, se formó un grupo de trabajo de carácter interministerial, presidido por el subsecretario del Ministerio de Trabajo. Este grupo tenía como misión estudiar a nivel nacional los problemas, sus consecuen-

---

cuarto día de baja en el trabajo, por lo que las enfermedades breves de control difícil no están cubiertas. El subsidio es del 60% de la base reguladora entre los días 4.º y 20, ambos inclusive, y del 75% a partir del 21.º. FERNÁNDEZ MARCOS, L. (1987), u.d. 3, pág. 104; MEMENTO PRÁCTICO SOCIAL (1996), pág. 463.

574 El doctor P.J. Taylor del Instituto de Medicina de Trabajo del London School of Hygiene and Tropical Medicine, realizó durante el período 1967-1969 un estudio sobre las ausencias laborales y sus causas en varios países europeos (Suecia, Holanda, Alemania Occidental, Italia, Polonia, Yugoslavia y Checoslovaquia) y en Estados Unidos. Holanda era el país europeo, según este estudio, con mayor porcentaje de ausencias laborales, seguido por Suecia, Checoslovaquia y Gran Bretaña. SANTANA, *Periódico «En Todo Terreno»* (1973), núm. 17, pág. 4.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

cias y posibles soluciones[575]; pero sus resultados fueron muy pobres porque no se consiguió articular ninguna medida que fuera eficaz para reducir el índice de absentismo. Posteriormente en el año 1980 se incluyó en el AMI el tema del absentismo laboral[576].

Con anterioridad a la publicación del estatuto de los trabajadores las empresas españolas utilizaban sus propios medios de controlar las ausencias al trabajo, estas acciones de control y disciplina algunas veces eran ilegales, pues estaban basadas en interpretaciones muy particulares de la ordenanza laboral. Pero cuando entra en vigor la citada norma estas practicas fueron abandonadas, y las empresas se han estado limitando a ejercer aquellas acciones que la ordenanza laboral les ha permitido[577], lo que ha dado lugar a que estas se vieran impotentes para controlar el absentismo.

Una vez conocida la importancia que, el control del absentismo tiene para el aparato productivo, pasamos a estudiar como se ha desarrollado este problema en Santana.

6.2. Análisis del absentismo de Santana

Siempre se denunció que los trabajadores de Santana aprovechaban la temporada de aceituna, y por eso se daban de baja por una enfermedad ficticia. Nosotros en este apartado vamos a realizar un estudio de este problema con objeto de obtener unos resultados que demuestren de forma concluyente si el absentismo de los trabajadores de Santana ha sido realmente tan elevado o sólo ha sido una fabulación popular.

Desde sus comienzos, la dirección de Santana ha estado preocupada por sus índices de absentismo. En algunas ocasiones, cuando éste se ha disparado, los directivos han insertado artículos sobre este problema en los periódicos de la empresa, con objeto de que su lectura hiciera recapacitar a los trabajadores sobre el grave daño que se le infería a la economía de la entidad[578].

---

575 En ese momento la preocupación de la Administración era justificada, ya que durante el año 1972 el absentismo produjo unos 100.000 millones de pesetas de pérdidas. Santana, *Periódico «En Todo Terreno»* (1973), núm. 15, pág. 2.

576 Cuadrado Roura, J.R. (1986), pág. 178.

577 Es interesante hacer notar que tanto el Estatuto de los Trabajadores de 1980 como el texto refundido de 1995 facultan en su artículo 20.3 a los servicios médicos de la empresa para que puedan reconocer a los trabajadores de baja, y en este mismo sentido el apartado cuatro del mismo expone la obligación que tienen los trabajadores de aceptar estos reconocimientos (TS 19-7-89). Mementoo Práctico Social (1996), pág. 207.

578 Revista inglesa *Industrial World* (de su publicación en castellano), *«¿Está realmente enfermo el obrero que falta?»* (marzo de 1972); ABC, *«La Plaga del Absentismo»* (7-10-1972). Citados en el *Periódico «En Todo Terreno»* (1972), núm. 14, pág. 2.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Además de estas medidas se pusieron en práctica otras tales, como: la creación en 1972 de unos premios[579] con objeto de recompensar las mejores ideas que redujeran el índice y la realización de encuestas entre los trabajadores[580].

Entre las medidas preventivas de carácter general la empresa instituyó los premios de asistencia y puntualidad. Estos premios sólo se percibían si se asistía con puntualidad y asiduidad al trabajo, dejándose de cobrar cuando se faltaba a él, independientemente de cuál fuera la causa, aunque hubiera sido producida por causas justificadas[581]. Aunque todas estas acciones estaban encaminadas a mantener el índice en un nivel aceptable, en algunas ocasiones el efecto ha sido el contrario, como ocurrió con la ayuda por enfermedad ya que nada más ponerla en práctica se disparó el nivel de absentismo[582].

6.2.1. *Clasificación y control de los absentistas*[583]

Para poder ejercer un mejor control del índice de absentismo, la empresa consideró oportuno establecer una diferenciación entre los trabajadores absentistas, para de esta manera tenerlos localizados y poder ejercer sobre ellos todas las acciones necesarias para conseguir disuadirlos de esta práctica. A continuación exponemos el procedimiento seguido en Santana para realizar esta curiosa clasificación de los absentistas:

Primer grupo: se incluían en él a los trabajadores que tenían registradas algunas ausencias, la mayoría justificadas, pero que se estimaban un tanto excesivas (iguales o menores que la media), en razón de las causas que las motivaban, dependían fundamentalmente de la edad y circunstancias del trabajador.

Segundo grupo: se encuadraban aquí a los trabajadores que tenían registradas excesivas (mayores que la media) ausencias, algunas justificadas, o todas justificadas, pero con la sospecha de que la justificación encubría otras razones distintas.

Tercer grupo: se incluían en él a los trabajadores cuyas ausencias era totalmente injustificadas en muchos casos, y cuando eran justificadas con la evidencia que eran un vulgar engaño.

---

579 SANTANA, *Periódico «En Todo Terreno»* (1972), núm. 14, pág. 7.

580 Se reflejaron las opiniones de catorce trabajadores que participaron en el debate interno que se suscitó con motivo de la elevación del índice de absentismo. SANTANA, *Periódico «En Todo Terreno»* (1974), núms. 22, 23 y 24.

581 SANTANA, *I Convenio Colectivo Sindical* (1963), art. 3.3.

582 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1961), núm. 20, pág. 2.

583 SANTANA, *Periódico «En Todo Terreno»* (1972), núm. 14, pág. 6.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La forma de actuación en uno u otro caso era distinta. Sobre el primer grupo sólo existía una vigilancia de los mandos y las únicas acciones que se tomaban era que se hablaba con ellos para que modificaran su conducta. Con los del segundo grupo se empleaba un tratamiento exclusivamente legal, como también lo era su conducta, aunque también era antisocial. Se evitaban la concesión de permisos, los cambios de turnos por propio deseo del trabajador, y por supuesto cualquier trato de favor. A los del tercer grupo, puesto que según la empresa vivían a costa de la comunidad, además de negarles cualquier trato de favor, hasta el más insignificante, se publicaban sus nombres[584] e incluso se les invitaba a abandonar la empresa o se procuraba que la abandonasen legalmente si ellos no lo hacían.

6.2.2. *Absentismo versus trabajadores*

Hasta la elección de la CD en julio del 77, los trabajadores no habían tenido más remedio que aceptar las medidas impuestas por la empresa. Pero cuando los nuevos representantes comienzan sus actuaciones, lo primero que hacen es rechazar la formación de una comisión que estudie el problema del absentismo[585] y exigir a la empresa que utilice otros términos para clasificar a los trabajadores que faltan al trabajo[586].

Con la entrada en vigor del Estatuto de los Trabajadores[587] de 1980, estas prácticas se fueron abandonando y la empresa desde entonces se ha ido limitando a ejercer aquellas acciones que la ordenanza laboral le ha

---

584 Cada semestre se publicaba una relación, una lista negra, en la que aparecían los principales absentistas del semestre anterior. *Ibidem*, pág. 3.

585 SANTANA, *«Acta de la reunión del consejo de trabajadores»* (21-7-1977).

586 «4.º.–Absentismo. Por parte de la CD se expone la necesidad de acabar con la terminología del absentismo y la discriminación de que son objeto los productores que son declarados absentistas. El Sr. Salmerón manifiesta que el hecho del absentismo y sus cifras son realidades y que una parte de los que faltan son enfermos y merecen todas las ayudas que se les puedan prestar y otros están defraudando a la empresa y a la Seguridad Social. Por tanto, la dirección no puede renunciar al uso de todas las medidas legales a su alcance. La CD responde que si la empresa puede probar que existen abusos tiene medidas legales para sancionarlos y que no se puede discriminar a todos los trabajadores por esos hipotéticos casos de abuso, y que admitiendo éstos, en todo caso, son responsabilidades de la deficiente asistencia sanitaria de la Seguridad Social». SANTANA, *«Acta de la reunión celebrada entre la dirección y la C.D.»* (26-7-1977).

587 El estatuto de los trabajadores de 1980 establecía en el artículo 52 en su apartado d) la posibilidad de la extinción del contrato de trabajo, por faltas de asistencia, aún justificadas, pero intermitentes. Asimismo, en el artículo 64 en su punto 1.7 entre otras competencias del comité de empresa, establecía la de ser informado al menos trimestralmente de las estadísticas sobre el índice de absentismo. En el texto refundido de 1995 se mantienen los artículos antes citados con la salvedad de que la información al comité aparece en el artículo 64 punto 1.8. *Ley 8/1980, de 10 de marzo; R.D. Legislativo 1/1995, de 24 de marzo.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

permitido, al no llegar a ningún tipo de acuerdo con el comité de empresa que le permitiera establecer algún mecanismo de control.

Pero con la crisis de 1994 y ante el peligro de la desaparición de la empresa, los representantes de los trabajadores empezaron a aceptar condiciones que hasta ese momento habían sido rechazadas (reducción de plantilla, penalización del absentismo). Así en el XIII convenio colectivo que entró en vigor el día 13 de octubre de 1996, se introduce la posibilidad de realizar un descuento por absentismo[588], y la mejora de las retribuciones de la enfermedad común y el accidente no laboral siempre y cuando el índice de absentismo por enfermedad no supere el 2,9%[589].

En el *Cuadro VIII.3* podemos ver las principales causas de las faltas al trabajo y el porcentaje sobre el índice medio de absentismo en el período considerado (1969/1999).

CUADRO VIII.3

Principales causas del absentismo en Santana (1969/1999)

Causas del absentismo	% Medio
Enfermedad	57,0%
Accidente	14,2%
Licencias	12,5%
Permisos	11,5%
Faltas injustificadas	3,3%
Retrasos	1,5%

FUENTE: Santana, Registros del Servicio de personal y Memoria Social (1976-1993).

Con el objeto de tener una idea más real acerca de cómo se ha desarrollado el absentismo en Santana, en el *Gráfico VIII.1* presentamos la evolución comparativa de los índices de absentismo de Santana y lo facilitados por ANFAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones), correspondientes al período 1969/1999[590].

588 Al personal de haberes el descuento se le hace por cada día natural de ausencia al trabajo por los conceptos de enfermedad común y accidente no laboral. En cambio al personal de salarios (MOI y MOD), el descuento se realiza por cada hora de ausencia al trabajo que se produzca por cualquier causa, excepto por enfermedad común y accidente. SANTANA, *XIII Convenio Colectivo* (1996), art. 45.

589 *Ibidem*, art. 47.

590 No hemos podido reconstruir el gráfico completo debido a la ausencia de información referente a los años anteriores a 1969. Los períodos 1969/1975 y 1994/1999 han sido recons-

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En el citado gráfico podemos ver que el índice de absentismo ha sido, en el período contemplado, siempre ligeramente superior al índice de absentismo de ANFAC, destacando dos períodos, el comprendido entre los años 1976-1984, y el comprendido entre los años 1995-1999, el primero que corresponde al advenimiento de la democracia, y el segundo a la mejora de la situación de Santana, lo que parece indicar un relajamiento por parte de los trabajadores[591].

6.2.3. *El controvertido informe de la FEM (Federación de Empresarios del Metal)*

El miércoles 7 de junio de 2000 apareció en el Diario Jaén un artículo, según el cual de los 1.676 trabajadores de Santana, unos ciento veinte de media no asistían diariamente al trabajo, según datos de absentismo laboral y bajas que obraban en poder de la Federación de Empresarios del Metal de Jaén. Según esta información la factoría linarense acumuló en 1999 más de ciento noventa mil horas de absentismo entre sus trabajadores.

La cifra viene a suponer que, de una jornada laboral de unas siete horas cuarenta y cinco minutos diarios, se dejaron de trabajar más de veinticuatro mil quinientos dieciséis días. Los ciento veinte trabajadores de media diaria de absentismo laboral suponen un 6,5% de la plantilla de Santana, que significan un 7,4% del personal de MOD de la factoría lo que representa un índice de absentismo laboral más alto de todas las empresas del sector del automóvil de España, que tiene fijada su media en un 4%, un porcentaje dentro de los límites aceptables.

Estas declaraciones sobre absentismo y bajas en Santana, realizadas por el secretario de la FEM, motivaron un gran malestar entre los trabajadores de Santana. Lo que motivó que el día 12 de junio la totalidad de los trabajadores se concentraran en el cuarto de hora del bocadillo para mostrar su rechazo. Además, el comité de empresa aprobó por unanimidad elevar la petición de cese del Jefe de Recursos Humanos de Santana, debido a que los trabajadores personalizaban en él la sospecha de que tras las declaraciones del secretario de la FEM estaba la dirección de la empresa.

Para el presidente del comité de empresa las cifras aparecidas sobre absentismo las había pasado la dirección de la factoría automovilista

---

truidos a partir de documentos del servicio de personal. La elaboración de la serie comprendida entre 1976/1993 ha presentado menos dificultades por aparecer la mayor parte de los datos en la memoria social correspondiente a los ejercicios antes citados.

591 Hemos de aclarar que el índice correspondiente al año 1977 no es muy representativo ya que corresponde al cierre patronal de octubre de ese año.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

«para intentar justificar lo injustificable, la mala gestión y organización del trabajo que están llevando últimamente y, sobre todo, la impotencia ante Bruselas y los japoneses, tratando, en definitiva, de ocultar sus propios errores echándonos la culpa a los trabajadores».

En este mismo orden de cosas, el presidente del comité manifestó que la FEM, y en particular su secretario general, «no están legitimados para hablar de Santana». Pidió que los trabajadores hicieran memoria de cuando uno de sus dirigentes, manifestó que Santana tenía que estar cerrada. También se preguntó en voz alta dónde estaban los empresarios del metal a la hora de pedir una resolución favorable de Bruselas para la ampliación de capital o la llegada de las ayudas.

Finalmente, el presidente del comité aportó diversos datos para resaltar la apuesta de los trabajadores por su empresa. Así, que en 1993 se necesitaban 18,2 trabajadores para hacer un coche y, en el año 1999, 10,2, sin que se hubiera renovado la maquinaria ni las instalaciones. También, que en el año 1993 cada trabajador facturaba 15,4 millones de pesetas y que en 1999 subió a 36 millones. Por último, acusó a la dirección de no tener una política social, en el sentido de recolocar a los trabajadores con patologías en puestos apropiados, concluyendo que sigue abierta la empresa por el esfuerzo de los trabajadores, «los únicos, parece, a los que nos duele Santana».

6.3. Una valoración del absentismo

De nuestro estudio se desprende que el absentismo de Santana no presenta unos índices muy elevados, pero sí por encima de la media nacional, lo que no ha sido bueno para Santana, pero tampoco se le puede responsabilizar de todos los males de la empresa. No podemos olvidar que a pesar de todos los errores cometidos la empresa ha seguido avanzando, por lo que el tema del absentismo hay que desmitificarlo, si bien según nuestra opinión el absentismo se origina en la tranquilidad que pueda transmitir la marcha económica de la empresa. Es decir, si la empresa va bien los absentistas son conscientes de que no se tomarán excesivo interés por ellos, pero en épocas de crisis se vuelven muy cautelosos ante el temor de ser ellos los primeros en ser despedidos. En ese sentido, podemos afirmar que en los meses posteriores a la crisis de 1994, debido al temor de perder el puesto de trabajo, se redujo notablemente el número de ausencias[592].

---

592 El presidente del IFA se refirió recientemente a la importante reducción del absentismo laboral en Santana; un absentismo que según el máximo responsable del IFA se encuentra en la actualidad por debajo de la media del sector. Al respecto, Salvador Durbán expuso como ejemplo de su interés en aumentar la productividad de los trabajadores la expulsión de la empresa de

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Cabría preguntarse: ¿entonces de dónde salió la idea de que el índice de absentismo de Santana era muy alto? La primera en propagar este rumor era la propia dirección de la empresa que trataba de crear un ambiente hostil contra los trabajadores, si a esto se añade que en Linares, aunque es una ciudad de 60.000 habitantes, casi todo el mundo se conoce, cuando alguien falta al trabajo y es visto por otra persona realizando alguna tarea fuera de Santana (recogida de aceituna, trabajos de albañilería o fontanería, etc.), rápidamente se extiende el rumor de que esta práctica es habitual en los trabajadores de Santana.

En lo referente a las bajas por enfermedad que en definitiva son las que más inciden sobre el índice de absentismo (entre un 50% y un 60% del total del índice), creemos que la Seguridad Social puede ejercer una notable influencia para reducir los índices, mediante las siguientes actuaciones:

– Mejorando sus propias estructuras estableciendo unas consultas bien dotadas en cuanto a medios, tiempo y retribución.

– Apoyando la independencia y el respeto de los médicos, para así frenar las actitudes poco honestas de los asegurados.

– Reforzar la labor de inspección que descubra los fraudes.

– Estableciendo una colaboración estrecha con las empresas.

Por otra parte, hemos podido comprobar que la línea de mando falla en determinados niveles al permitir el absentismo interno, al no denunciar la pasividad de algunos trabajadores durante la jornada laboral, o permitir que estos abandonen las instalaciones de la fábrica antes de la finalización del horario establecido.

En cuanto a los representantes de los trabajadores, hemos de decir que no han mostrado un verdadero interés por solucionar este problema, cuando en realidad ellos tienen en sus manos la posibilidad, si no de eliminarlo, sí de reducir sus consecuencias.

A la vista de esto, cabría preguntarse ¿por qué han tenido que esperar a que la empresa sufriera la más grave crisis de su historia para aceptar medidas que podían reducir el número de horas de trabajo perdidas?

La respuesta es simple, porque se han visto obligados por las circunstancias tan adversas por las que está atravesando la empresa. Ya que

---

uno de ellos por dedicarse a cuidar cerdos mientras disfrutaba de una baja laboral. Asimismo, Durbán explicó el caso de otro trabajador expedientado y suspendido de empleo y sueldo durante tres meses por negarse a ser registrado a la salida de factoría. *Diario Jaén* (12-6-96).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de no ser por este motivo, hubieran seguido negándose a darle facilidades a la empresa en este sentido, alegando que: «el absentismo es un problema de la empresa, y por lo tanto ha de solucionarlo por sí sola, nosotros no podemos colaborar en medidas que lesionarían los intereses del trabajador y a su familia, nuestro apoyo a la empresa llevaría acarreada una desconfianza por parte de los trabajadores, que se concretaría con el abandono de la militancia, y en el voto negativo en las elecciones». Todas ellas, alegaciones poco responsables, y que en nada favorecen a la mejora de la situación de la empresa. Pero algo es algo, y lo establecido en el XIII convenio colectivo representa un ligero avance en la reducción del índice de absentismo.

En cuanto a la información sobre el absentismo facilitada por el secretario de la FEM, y sin entrar a analizar su veracidad, creemos que además de desafortunada, fue sesgada e interesada, y en nada ha favorecido a mejorar la situación de Santana donde se necesitan grandes dosis de diálogo, de tranquilidad, de imaginación y trabajo. Y sobre todo de inversiones para poder transformar un sistema productivo bastante anticuado en comparación con otras empresas del sector del automóvil.

Para finalizar, diremos que ningún índice de absentismo por encima de cero es bueno, pero tampoco podemos olvidar que la gente se pone enferma o tiene accidentes. Además, hemos podido comprobar que la empresa no tiene establecidos los mecanismos adecuados para recolocar a los trabajadores con patologías en puestos apropiados, lo que animaría a estos trabajadores a acudir a un puesto de trabajo fácilmente desempeñable a pesar de su enfermedad. Por tanto, podemos afirmar que el absentismo de Santana se ha movido en unos valores normales, y que aunque últimamente (período 1995-1999) está algo más por encima en comparación con los índices medios de la industria de automoción, no podemos olvidar el envejecimiento de la plantilla, pero insistimos que esto no ha sido un factor importante en el deterioro de la economía de la empresa[593].

7. Conclusiones

En la descripción reflexiva del sistema de relaciones laborales de Santana, es de interés distinguir tres épocas distintas, una de las cuales corresponde al pasado (modelo tradicional), otra a una fase de transición, y una última que se puede vislumbrar en el futuro. La primera etapa llegaría hasta

[593] El propio consejero delegado de Santana en una entrevista publicada en el diario *Ideal*, afirmaba que nunca descubrió en los gráficos de absentismo un índice muy elevado. *Ideal* (24-11-1996).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

mediados de la década de los ochenta, existiendo en esta una adaptación básica entre relaciones laborales y condiciones productivas y económicas. En la época de transición, en la que todavía nos encontramos, se manifiestan distintos problemas económicos y empresariales, que demoran su solución por la inexistencia de un sistema de relaciones adecuado, no ya sólo para solventar los problemas provenientes del pasado, sino también para la consolidación de las estructuras productivas del futuro.

Los caracteres del modelo tradicional en las relaciones empresa-trabajadores son los siguientes:

– Una gran empresa, en este caso del automóvil.

– Esta presenta un bajo nivel de riesgos, tiene un mercado seguro, no tiene competidores y los problemas de eficiencia productiva son secundarios.

– Esta ocupa una gran cantidad del empleo local, empleo que llega a ser en 1980 de 4.697 trabajadores.

– Su existencia facilita la emergencia de sindicatos con un número de afiliados y con un grado de poder bastante alto. Ante la seguridad y la rentabilidad, sindicatos y empresa tienen formas de colaboración ajustadas.

– Tanto los trabajadores como la empresa se benefician de estas condiciones económicas. Los trabajadores gozan de la estabilidad de empleo y con sindicatos fuertes.

En resumen, existe una situación estable y aceptable para todos los agentes implicados, situación que empieza a modificarse con el inicio de la década de los ochenta. A partir de este año comienza la modificación de gran parte de los parámetros. En 1980 es el de máxima ocupabilidad, por lo que los sindicatos tendrán que preocuparse cada vez más de las reducciones de empleo. La empresa inicia sus cambios productivos, de propiedad, de mercado. La apertura económica al exterior es cada vez más evidente y el entorno exterior es cada vez más competitivo. Las empresas del automóvil están en fase de renovación tecnológica y de gran aumento de la productividad. Incremento que conlleva, no sólo nuevas reducciones de empleo, sino también necesarias reorganizaciones laborales en el interior de la fábrica. El número de incertidumbres y riesgos crece, y de un entorno de estabilidad se pasa bruscamente a un entorno de cambio.

La fase de transición recoge el comportamiento de los actores económicos. Su respuesta a este conjunto de cambios y la contribución de estas conductas a la resolución de problemas. Anticipando algunas conclusiones, podría decirse que el sistema de relaciones laborales que ha existido

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

en el pasado no se adapta ni a los problemas del presente ni, aún menos, a los retos del futuro. El elemento clave del pasado es que la empresa ha gozado de una estabilidad productiva y económica bastante alta, no sólo porque el mercado de trabajo se regulaba con la práctica inexistencia de despido, sino también porque la empresa actuaba en un mercado de productos prácticamente en régimen de monopolio. Si a estas circunstancias se añade que en Santana existía una acentuada integración de todas las partes en la vida de la empresa, donde la actividad sindical y el poder de los sindicatos era fuerte, se llega a un esquema donde los principios básicos de actuación eran de sobra conocidos. Es decir, tanto las prácticas sindicales y las estrategias empresariales conocían mutuamente sus alcances y posibilidades. En suma, los sindicatos velaban básicamente por la redistribución de rentas y por un aumento de empleo a través de redes más o menos personales. Las estrategias de la dirección, por otra parte, no diferían en mucho de las prácticas sindicales. Ante un mercado de productos estable y sin riesgos, en ausencia de competencia, esta fórmula funcionaba de forma más o menos correcta.

Ahora bien, la apertura de los mercados, la competencia, la inseguridad y los cambios de todo tipo que se inician en las estructuras de producción de la empresa abren una nueva fase cuyos parámetros son radicalmente distintos. Así la empresa y los sindicatos se encuentran en una situación con unas prácticas, actitudes y hábitos que son radicalmente opuestos a los que se precisan en un nuevo contexto. Inicialmente este contexto no es reconocido por ninguno de los agentes, por lo que continúan intentando resolver nuevos problemas con soluciones y formas de relación ya anticuadas. La perseverancia de estas prácticas, por ineficaces, sólo consigue incrementar los problemas, elevar la tensión y mantener situaciones conflictivas que a ninguno de los sujetos interesa.

Baste decir que a partir de 1980 comienza la reducción de empleo (ver capítulo IX) en Santana; que en 1986 la reducción ha alcanzado a más de 1.000 trabajadores; que en el primer lustro de esta década ya se reconoce la necesidad del cambio productivo imprescindible para el mantenimiento de la empresa y que, pese a todo esto, hasta octubre de 1996 con la firma del XIII convenio colectivo no se alcanzaron acuerdos firmes, es decir, sin conflictos de interpretación para el futuro. El primer plan de futuro como se recordará se firmó en 1987, pero ha de revisarse en 1990. El plan de futuro de 1990 tiene una existencia tan problemática como el primero. Continúan las necesidades de cambio y, ya en 1993, es preciso recurrir a un laudo dictado por la Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía, norma que seguía planteando la necesidad de reestructuración em-

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

presarial y que, por otra parte, fue problemática en su aplicación concreta, y desembocó en la crisis del 94.

En definitiva, el dato fundamental es que la inexistencia de unas adecuadas relaciones laborales ha estado demorando la transformación empresarial. Si se toma como referencia aproximada la fecha de 1985, y contando con que el plan de futuro que establecía el laudo del 93 hubiera sido un éxito, el proceso de cambio productivo se habría prolongado durante toda una década. Tiempo demasiado amplio a la luz de los ritmos en que se modifica la producción actual. Esto es, de no conseguirse definitivamente la necesaria transformación, podría pasar incluso doce, trece, quince años, demasiado tiempo de incertidumbre para la empresa y para los trabajadores.

Es obvio que la transformación básica de la empresa pasa por alcanzar un modelo de producción desvertebrado. Es decir, que de una empresa verticalmente integrada se pase a una empresa núcleo con apoyo de un conjunto de industrias auxiliares y de componentes anexas. Esta transformación, junto con la renovación tecnológica necesaria, conlleva la reducción de plantilla, y es ahí donde los sindicatos han ejercido toda su capacidad de presión. Sin embargo, pasados los años, la reducción de empleo pese a todo se ha llevado a cabo y, sin embargo, salvo garantizar jubilaciones y prejubilaciones, poco se ha conseguido.

En la actualidad, por tanto, se está en condiciones de ver el futuro tal cual es. Es decir, darse cuenta que el sistema de producción en el sector del automóvil ha cambiado. En Santana estas modificaciones pasan por la división de la empresa en módulos de producción más pequeños (desvertebración), y por cambios organizativos tecnológicos y de recursos humanos. Es preciso reconocer los caracteres de este nuevo sistema de producción. El conflicto debe ser sustituido por la colaboración, y las dos partes tienen amplias responsabilidades en relación al éxito del cambio, que no necesariamente debe implicar pérdidas netas para los dos agentes implicados. Simplemente es otra forma de producir. El sistema de relaciones laborales debe mejorar notablemente, y para que esto ocurra las dos partes implicadas deben modificar radicalmente su actitud ante los problemas que surjan en la empresa.

Por parte de la empresa, y sobre todo de su Dirección de Recursos Humanos, debe adoptarse una actitud nueva basada en la aceptación de la existencia de los sindicatos. La clave del nuevo modelo de producción, máxime si se pretende trasladar en parte el sistema japonés, es la colaboración de los trabajadores. Sin embargo, esta participación sólo se consigue con estrategias claras de reconocimiento mutuo, que no existen en la actualidad. Todos los datos indican que, a causa del conflicto pasado, la idea que se tiene

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de los sindicatos es básicamente negativa, y las relaciones laborales se han fundado en ese principio. Incluso después del conflicto del 94, su imagen no ha mejorado a pesar de haber conseguido implicar a la Junta de Andalucía en el futuro de la empresa[594]. Esto es un error de futuro, pues el trabajador seguirá siendo la base de la empresa, por lo que es necesario contar con él de forma decidida. La atención a los recursos humanos es fundamental, y los beneficios que se obtengan de su franca colaboración deben también ser repercutidos sobre él[595].

Concretando, la empresa debe:

– Aceptar a los sindicatos y apoyar su cambio hacia estrategias de colaboración empresarial.

– Formular explícitamente una estrategia de colaboración con los trabajadores.

– La colaboración de los trabajadores no se consigue con la mera expresión del deseo, con palabras, sino con los instrumentos adecuados.

– Incrementar su preocupación y sensibilidad por los recursos humanos, gestionando muy delicadamente los cambios, formando a los trabajadores, ofreciendo proyectos de promoción, elevando la motivación y la identificación con la empresa. La reorganización interna debe continuar con el apoyo y el reconocimiento explícito de los trabajadores.

Los sindicatos son el segundo agente implicado en este proceso de cambio, y sus conductas también se ven afectadas por las prácticas del pasado. Las funciones del sindicato, en la actualidad, deben ser radicalmente distintas a las que tenían en el modelo tradicional. En la fase de transición han actuado en defensa de los trabajadores intentando impedir la destrucción de empleo y retrasando los cambios. Sin embargo, este objetivo no se ha cumplido, pues las fuerzas del mercado superan a los deseos sindicales. La «definición de la situación» que ha estado en la base de la conducta sin-

---

594 La mayoría de los trabajadores piensan que sin tanto alboroto se hubiera llegado a los mismos pobres resultados, y que los sindicatos se han movido más por cuestiones políticas que por defensa de los puestos de trabajo. En el curso de nuestra investigación algunos de los implicados han llegado a afirmar que determinada fuerza política fijaba las acciones a realizar (encierros, cortes de carreteras y de vías férreas, etc.) Por eso y a pesar de la enorme decisión mostrada por los sindicatos en la crisis, no ha aumentado el número de sus afiliados, sino todo lo contrario.

595 Hemos tenido ocasión de comprobar que en la Junta General de Accionistas celebrada el 28 de junio de 1996, se nombraron a dos representantes de los trabajadores (uno de UGT y otro de CC.OO.) como miembros del Consejo de Administración. Lo que consideramos como un pequeño gesto de acercamiento por parte de la empresa.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

dical no es del todo adecuada, puesto que los cambios a los que se oponían se están produciendo a pesar de su resistencia. Por tanto, de una política resistente que vigila el empleo y los salarios, debe pasarse a una política industrial activa, que fomente la producción y que negocie los cambios sin dejar de reconocer su necesidad. Sí tiene que salvaguardar la posición de los trabajadores que pierdan en términos netos con el cambio, pero también es verdad que algunos tienen ganancias netas. Por ejemplo, una empresa productiva, tarde o temprano, habrá de elevar los salarios para situarlos en la media del sector. Sin embargo, esto es difícil de conseguir con una empresa improductiva.

Resumiendo, los sindicatos deben:

– Reconocer la necesidad de los cambios productivos empresariales. Defender posiciones en el contexto de este cambio.

– Defender el empleo del nuevo modelo.

– Pasar de una política sindical de resistencia, a una política sindical de colaboración, política donde la buena relación con la empresa es básica para la consecución de objetivos.

– Favorecer los cambios organizativos y el incremento de la productividad negociando en el lapso de tiempo que se crea conveniente, las contraprestaciones necesarias. Una empresa productiva elevaría necesariamente los salarios.

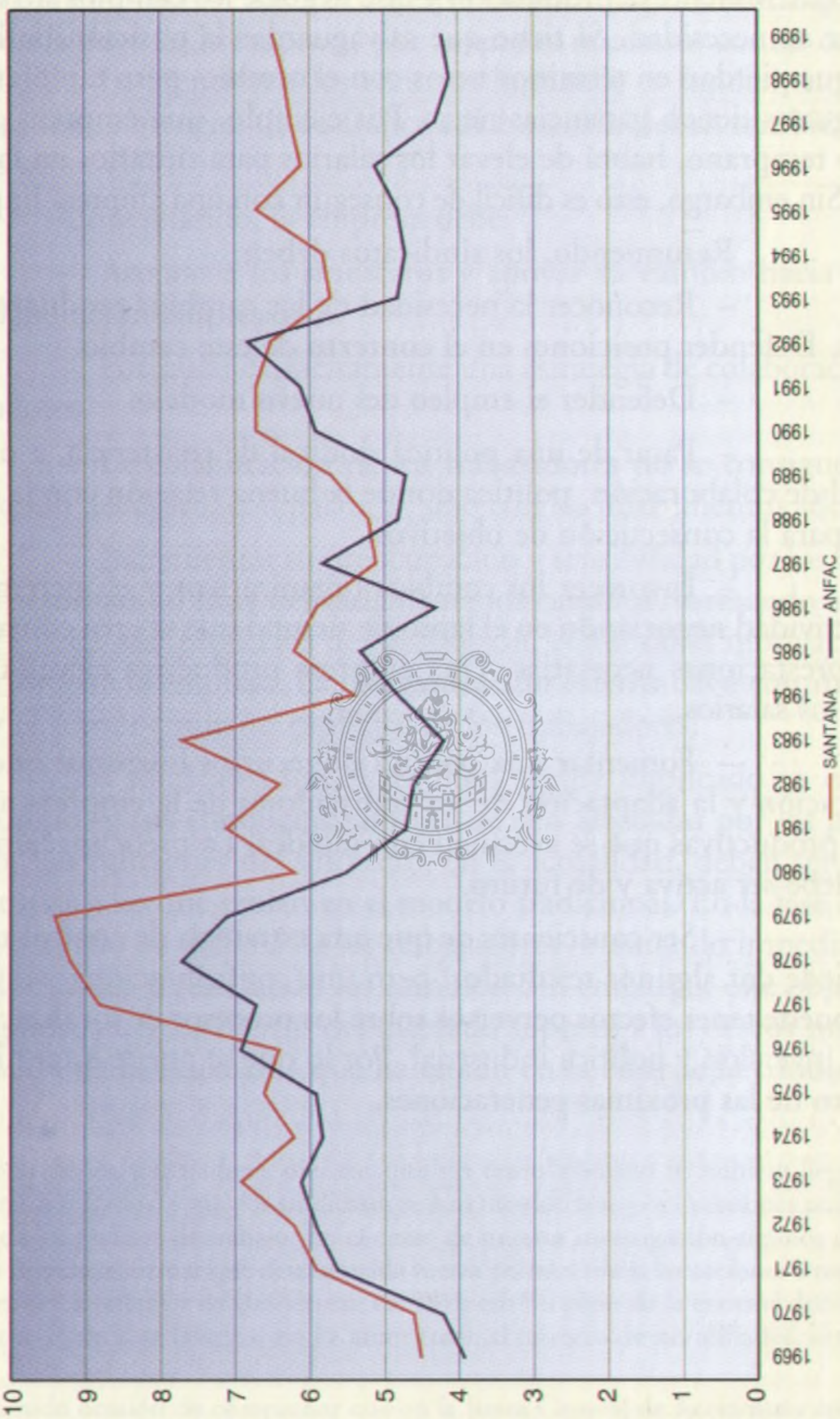
– Fomentar una política de recursos humanos que mejore la cualificación y la adaptación de los trabajadores de la empresa a las condiciones productivas que se avecinan con rapidez. La preocupación del trabajador debe ser activa y de futuro.

– Ser conscientes de que una estrategia de confrontación puntual puede dar algunos resultados, pero una confrontación y conflicto continuo puede tener efectos perversos sobre los procesos de localización de empresas, inversión y política industrial. Por lo que se puede estar hipotecando el futuro de las próximas generaciones.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO VIII.1

Evolución del índice de absentismo de Santana y el de ANFAC. (Período 1969-1999)



FUENTE: Elaboración propia a partir de documentos del Servicio de Personal, publicaciones de ANFAC y Memoria Social (1969-1993).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo IX

LA INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

1. Introducción

Hay varias razones que justifican el interés por este análisis. Unas de carácter general como consecuencia de la incidencia que la retribución del factor trabajo tienen en la renta nacional, que supera ya los 2/3 de la misma[596]; de la tendencia que se observa a nivel empresarial, en los costes sociales, que absorben una parte sustancial del valor añadido de la empresa y que ha dejado atrás el capítulo de gastos generales, sobre todo, en empresas de dimensión media-grande[597]. Otros son de carácter coyuntural, pero que no conviene perder de vista. La irrupción de una nueva filosofía en las relaciones sociolaborales contribuye a crear en el empresario una sensación de cautela ante todo lo que supone incrementar sus gastos o compromisos con el personal, los derivados de nuevas contrataciones de recursos humanos, política que le lleva en este momento a seleccionar cuidadosamente cada nuevo ingreso de personal, como si de una comprometida inversión se tratase[598]. Desde otro punto de vista, la creciente situación de desempleo que vive España introduce una dosis de incertidumbre cara al futuro, toda vez que no son desconocidos los efectos que la falta de empleo puede originar a nivel económico, social o político, sino, el propio mercado de trabajo, del que la empresa ha de tomar los recursos necesarios para el normal desarrollo del proceso productivo[599].

---

596 Barranco, F.J. (1993).
597 Pereda, S. (1993).
598 Lattman, CH. & García Echevarría, S. (1992).
599 Pereda, S. (1993).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La planificación de las necesidades de recursos humanos, como primera etapa en la determinación de la correspondiente inversión económica, no fue objeto de una atención comparable a la que se dedicaba a la programación de la materia prima u otros activos físicos, desconociendo que la falta de aquella puede tener para la empresa repercusiones económicas y funcionales de mayor entidad[600].

Al margen de estas consideraciones, de acusado carácter económico, no debemos olvidar otras de mayor contenido social. Y es el cambio profundo que se ha experimentado en la concepción de las relaciones laborales, toda vez que el trabajador con mejor formación académica y profesional de la que tenían sus antecesores, con mayor información sobre los objetivos y la marcha de la actividad empresarial y con motivaciones distintas en su vida social, toma una posición diferente en relación a la empresa, que puede llevar a enfrentamientos graves si esta no asume la adecuada política de relaciones laborales. Baird[601] en una de sus obras dedica su atención a este importante problema, indicando que a la actual situación se ha llegado por la superposición de tres corrientes: una, la generada por las frustraciones tradicionales del trabajador a lo largo de la historia (trabajo fatigoso, incomodidad o monotonía del horario, inseguridad en el empleo; falta de motivaciones personales y profesionales, etc.); otra, la originada por la empresa que, en ocasiones, lejos de hacer una política de aproximación a su activo humano, ha creado las condiciones objetivas para propiciar una abierta postura de enfrentamiento con sus trabajadores; y, finalmente, el progresivo auge del movimiento sindical, al satisfacer la empresa, de una forma adecuada, las crecientes expectativas de sus trabajadores.

La inversión en el capital humano –el hombre es, al fin y al cabo, en la filosofía de R. Barré, sujeto y fin de la actividad económica; frente a otras concepciones no humanas (organicista o mecanicista) de la ciencia económica– justifica nuestra atención en este momento. Pero, como decíamos al principio, ello no está exento de dificultades. Para empezar, si una buena política de inversión ha de comenzar por la adecuada programación de los recursos, para la contabilización de los mismos no se ha resuelto todavía si los recursos humanos pertenece al activo o al pasivo dentro de la empresa[602]. Por otra parte, la inversión en capital humano tiene un carácter amplio, cuyo conjunto global exige determinaciones cuantitativas muy variadas. Lo que cuesta una persona no es sólo su salario y la cuota a la seguridad so-

---

600 ARMSTRONG, M. (1992), pág. 32.

601 BAIRD, LL.S. (1992), pág. 47.

602 NÚÑEZ ROMERO-BALMAS, C.E. (1992).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

cial, hay que añadir otras partidas, tales como su reclutamiento y selección, entrenamiento profesional, promoción, rotación en el trabajo, vacaciones, beneficios sociales, jubilación, sustitución, etc. que nos aproximan a la verdadera magnitud de la inversión en este factor de la producción[603].

A la vista de lo anteriormente expuesto se desprende la enorme complejidad que plantea la gestión de los recursos humanos en cualquier organización empresarial. Por tanto, nuestro único propósito no será el presentar la política seguida por Santana en este campo, sino que trataremos con nuestro estudio de acercarnos a la problemática planteada en el seno de la empresa.

2. Gestión de los recursos humanos de Santana

2.1. Sistema de selección

La selección de los trabajadores para su posterior contratación es facultad de la empresa. No obstante lo anterior, Santana en distintos convenios ha aceptado que el comité de empresa aporte propuestas y participe en la definición de los criterios de selección a utilizar en cada caso[604]. El procedimiento de selección se realiza de acuerdo con las disposiciones legales que lo regula, las consignadas en los convenios y las que aparecían en el reglamento de régimen interior[605] hasta su posterior supresión en 1996 por el XIII convenio colectivo sindical (ver capítulo VIII).

Antes de proceder a la contratación de trabajadores del exterior, existe el acuerdo de agotar las posibilidades de cubrir las vacantes con trabajadores de la empresa, realizando las oportunas convocatorias. Una vez seleccionados los aspirantes se les somete a un período de prueba[606] con una duración máxima que depende de la cualificación de los seleccionados. Tanto la composición de la escala, como la duración de los períodos han sufrido

---

603 Núñez Romero-Balmas, C.E. & Tortella, G. (1993).

604 Santana, *XIII Convenio Colectivo* (1996), pág. 23.

605 En estas normas de régimen interno se especifican los tipos de pruebas a superar (médicas, psicotécnicas, teóricas y prácticas), composición del tribunal examinador y las preferencias de ingreso (ser huérfano, hijo, hermano o familiar de trabajador, haber trabajado con contrato eventual o haber sido presentado por dos trabajadores). En cualquier caso y de modo general, se tiene en cuenta a los casados sobre los solteros siempre que cumplan los requisitos anteriores. Santana, *Reglamento de Régimen Interior* (1976), págs. 20-21.

606 El período de prueba lleva implícito un período de adaptación al nuevo puesto de trabajo. El objeto del establecimiento de este período, es el de garantizar el 100 por 100 de las retribuciones al trabajador. Santana, *I Convenio Colectivo Sindical* (1963), pág. 11.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

diversas modificaciones a lo largo de la vida de la empresa[607]. Los topes máximos establecidos actualmente son los siguientes[608]:

«– Técnicos titulados: 6 meses.
– Técnicos no titulados: 2 meses.
– Resto de trabajadores: 1 mes».

2.2. Sistema de promoción

Cuando se establece la necesidad de cubrir plazas vacantes, se procede a su ocupación por los procedimientos siguientes y en este orden[609]:

«– Adecuación o adaptación de los disponibles desfasados.
– Aptos sin plaza procedente de las convocatorias.
– Por convocatoria.
– Por libre designación de la empresa».

Adaptación de los disponibles

Antes de efectuar ninguna petición de personal las divisiones o departamentos interesados tienen la obligación de acoplar previamente a estos trabajadores desfasados, siempre que el desfase coincida con el nivel, categoría y especialidad o profesión de los puestos vacantes. Si no se dispone de personal desfasado, entonces se cursa la petición a la Dirección de Recursos Humanos para que pueda acoplar, si los hay, trabajadores de otros departamentos o divisiones.

Aptos sin plaza

Se consideran así a los trabajadores qué declarados aptos por el tribunal, están pendientes de acoplar. En este caso el acoplamiento se realiza por la dirección de Recursos Humanos, por riguroso orden de puntuación obtenida en la convocatoria[610].

Convocatoria

Para los ascensos de los trabajadores se tiene en cuenta fundamentalmente la capacitación y preparación de cada uno, que se tiene que demostrar en los exámenes que se realizan para cubrir las plazas vacantes. A estos exámenes se pueden presentar todos los trabajadores que reúnan los requi-

---

607 Durante el período 1967-96 la duración venía regulada en los reglamentos de régimen interior. Santana, *Reglamento de Régimen Interior* (1967); *Ibidem* (1976).

608 Santana, *XIII Convenio Colectivo* (1996), pág. 23.

609 *Ibidem*, pág. 25.

610 Aunque con la redacción de los convenios se ha ido modificando la duración del tiempo de estas reservas, este normalmente es de 1 año.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

sitos requeridos en cada convocatoria, sin que exista ningún impedimento que les imposibilite ejercer libremente su decisión. Las convocatorias se realizan de dos formas diferentes a criterio de la Dirección de Recursos Humanos: oposición y concurso-oposición. Se convocan por este método solamente las vacantes que no son de libre designación por la empresa. Los contenidos formales por los que tienen que regirse estas convocatorias (composición del tribunal[611], misiones del tribunal, puntuaciones, anulaciones, declaración de plazas desiertas, etc.), están recogidos en el correspondiente convenio.

Plazas de libre designación

Santana tiene la potestad de proveer por este sistema las plazas del personal no afecto al convenio colectivo y aquellas que sean de mando o confianza. No obstante, los mandos con categoría igual o inferior a la de encargado no se consideran como plazas de libre designación, sino que se ajustan al sistema de selección por convocatoria.

2.3. Formación

Hemos visto anteriormente la especial importancia que la formación tiene tanto para la empresa como para los trabajadores, tanto en el aspecto de adquisición de nuevos conocimientos como en el perfeccionamiento de los que ya se tienen. Por todo ello, tanto la dirección como el comité tienen asumido que las tareas de formación no son exclusivas de personas o de servicios determinados, sino que es responsabilidad de todos y cada uno de los mandos y de todos y cada uno de los trabajadores. Con esta formación se pretende impartir conocimientos que atribuyan a todos los trabajadores una polivalencia cada día más necesaria[612]. Para el cumplimiento de los objetivos señalados, Santana tiene establecidos los siguientes tipos de cursos: de formación específica ligados a las convocatorias, de transformación o reconversión, de perfeccionamiento y de formación general (para elevar el nivel cultural)[613].

Todos los cursos que se van a impartir durante un año aparecen recogidos dentro de los planes de formación que se confeccionan al prin-

---

611 Mientras estuvo vigente el RRI de 1976 los tribunales examinadores estaban formados mayoritariamente por miembros de la dirección (director de la empresa o persona en quien este delegaba, representante de la Dirección de Relaciones Laborales, un miembro del jurado de empresa y un representante de la división o departamento correspondiente), pero en la redacción del XIII se especifica que los tribunales estarán formados, paritariamente, por dos miembros de la dirección y otros dos del comité. Santana, *Reglamento de Régimen Interior* (1976), pág. 28; *XIII Convenio Colectivo Sindical* (1996), págs. 26-27.

612 Randell, G. & Packard, P. & Slater, J. (1988). pág. 5.

613 Santana, *XIII Convenio Colectivo* (1996), págs. 28-29.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

cipio del año correspondiente. Para el seguimiento de los planes de formación y para canalizar las peticiones de los trabajadores en cuanto a su formación, existe una comisión paritaria formada por una representación de la dirección y del comité[614].

2.4. Movilidad funcional

La movilidad funcional la entendemos como elemento de la organización propia a sus fines, y se utiliza para acomodar los distintos procesos productivos a las circunstancias cambiantes del mercado, de acuerdo a las disposiciones legales de cada momento[615]. La movilidad se considera como uno de los elementos necesarios para mejorar la competitividad de la empresa, siempre y cuando se aplique de manera flexible.

En Santana el concepto de movilidad ha estado sometido a modificaciones, así, en el RRI de 1976 la movilidad se definía «como el cambio de puesto de personal dentro de los límites de su centro de trabajo o de un centro de trabajo a otro de la misma empresa siempre que no implique cambio de residencia»[616]. En cambio, en la redacción del XIII convenio se define «como el cambio de un trabajador de una división o departamento a otro distinto, así como dentro de la división o departamento al que se encuentra adscrito»[617]. En realidad se realiza un cambio de profesión, pero de grupo funcional. En los distintos convenios colectivos, planes de viabilidad y laudos viene de una forma u otra regulada la movilidad. En estas normas aparecen reflejadas las profesiones sujetas a movilidad, las unidades de producción, así como los puestos que por sus características no están sujetos a movilidad. A pesar de lo anterior, nunca se había conseguido aplicar la movilidad con eficacia, debido a las trabas que de forma tradicional planteaban los representantes de los trabajadores. Tuvo que llegar el laudo del 93 para que los trabajadores aceptaran la aplicación de las citadas normas[618].

El convenio XIII y siguientes contempla dos tipos de movilidad: traslado y cesión.

Traslado

Se considera traslado el cambio definitivo de un trabajador. Para el traslado la empresa, junto con los representantes de los trabajadores,

---

614 *Ibidem.*

615 Puchol, L. (1993), pág. 34.

616 Santana, *Reglamento de Régimen Interior* (1976), pág. 31.

617 Santana, *XIII Convenio Colectivo* (1996), pág. 10.

618 Santana, *III Laudo arbitral* (1993).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

tiene establecidos unos criterios con el objetivo de ocasionar el menor trastorno posible a los trabajadores. A continuación resumimos los criterios utilizados:

– En primer lugar, el criterio de voluntariedad del trabajador.

– De no existir voluntariedad se tendrá en cuenta el criterio de menor antigüedad y respetando los derechos económicos consolidados.

– Existe limitación de los puestos (sobre todo en las cadenas de montaje) a los que pueden ser trasladados los trabajadores mayores de 50 años.

Cesión

Ocurre a veces que por razones de conocimiento, experiencia en el trabajo o provisionalidad de la necesidad, un trabajador es destinado por un período máximo de treinta días naturales a una unidad de producción distinta a la suya. Cuando el trabajador se encuentra en esta situación, está establecido que no podrá ser cambiado nuevamente de puesto en régimen de cesión y además se le respetarán todos los conceptos retributivos. Existe además otra cautela que no permite que un trabajador que haya sido cedido, pueda volver a serlo, hasta tanto no hayan sido cedidos todos los integrantes de la unidad de producción a la que pertenece[619].

2.5. Valoración de los puestos de trabajo

Con la entrada en vigor del II convenio colectivo sindical en el año 1965 se puso en funcionamiento el servicio de valoración de tareas con objeto de precisar y comparar lo que el desempeño, en condiciones normales de determinadas funciones, exige de los trabajadores, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos ni su rendimiento[620]. Este servicio necesitó varios años hasta conseguir que todos los puestos estuviesen valorados. Posteriormente, el servicio perdió eficacia, pero con la firma del XIII convenio colectivo en octubre de 1996, se actualizó y restableció el sistema de valoración de puestos de trabajo. Este organismo es el encargado de realizar el estudio monográfico de los distintos puestos, pero es la comisión de valoración de tareas (integrada por representantes de la dirección y del comité en paridad), asesorada por el jefe del servicio, la que realiza el estudio y deliberación de las monografías presentadas y establece los mecanismos

---

619 A pesar de las protecciones a que está sometida la cesión, de la lectura de las normas del traslado (acomodar los procesos productivos a las circunstancias cambiantes) se desprende que una vez que el trabajador retorne a su unidad de producción puede ser trasladado nuevamente.

620 Santana, *II Convenio Colectivo Sindical* (1965), págs. 6-12.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

necesarios para el desarrollo práctico del sistema. Con la valoración de los puestos de trabajo se persiguen los objetivos siguientes[621]:

– Asegurar una remuneración equitativa, de acuerdo con los requerimientos objetivos de cualificación para el puesto de trabajo, con el esfuerzo realizado, responsabilidad y con las condiciones ambientales en las que se desarrolla el trabajo.

– Permitir una mejor selección de personal al conocerse con detalle las exigencias de cada puesto y el grado necesario de aptitudes requeridas.

– Permitir una promoción más razonable del personal, por encontrarse precisadas las condiciones requeridas para el desempeño del puesto.

– Facilitar la formación del personal, al estar definidos de manera concreta los puntos sobre los cuales deben de formarse los trabajadores para que cumplan bien con su cometido.

– Simplificar la administración del personal al estar determinadas sus tareas, sus responsabilidades, de quién depende y quién está colocado bajo su responsabilidad.

La valoración o calificación de los puestos de trabajo se lleva a cabo mediante un sistema de puntuación, valorándose los distintos factores con arreglo a los criterios establecidos por el sistema de valoración de tareas. En general, los puestos de trabajo existentes en Santana se encuentran ya valorados. Por tanto sólo se estudian y valoran por la comisión, los puestos de nueva creación o aquellos que hayan sufrido modificaciones sustanciales en sus tareas y los puestos que por alguna circunstancia no han sido todavía valorados.

Es interesante hacer notar que la racionalización del trabajo debe ser previa a la valoración de los puestos, con objeto de facilitar su valoración. Esta valoración se basa fundamentalmente en el análisis de las tareas[622]. Este análisis consiste en la determinación por estudio y observación de la naturaleza de cada tarea, de la habilidad, de los conocimientos y destrezas necesarios, de la responsabilidad exigida para la correcta ejecución del trabajo, de las condiciones ambientales en que el trabajo se desenvuelve y de los demás factores que concurran en el puesto de que se trate. Una vez analizados todos los elementos y los factores que intervienen en cada una de las tareas a rea-

---

621 PEREDA, S. & BERROCAL, F. (1993), págs. 45-46.

622 Antes de realizar la valoración de los puestos, el servicio de métodos procede a su racionalización con objeto de facilitar su estudio.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

lizar, se procede a la graduación de cada uno de ellos y a la conversión en puntos, utilizando los manuales de valoración existentes al efecto y de acuerdo con el procedimiento establecido[623].

3. El capital humano de Santana

Al crearse la empresa bajo el amparo del Plan Jaén, esta tenía que cumplir con el objetivo principal que era el de la creación de empleo en un área andaluza tradicionalmente deprimida y con el paro como mal endémico.

Este objetivo ha estado condicionado naturalmente por la solidez y la pervivencia de la empresa. Por esta razón, el crecimiento ha sido moderado y constante hasta 1980, pero a partir de este año la empresa empieza a notar la crisis de la industria de automoción y como consecuencia de ello existe la necesidad de reducir el tamaño de la plantilla; esto, unido a que sus factorías de producción y montaje han estado sometidas a una profunda reestructuración desde 1983, con objeto de especializarse y adaptarse al máximo a las necesidades del mercado[624], ha dado lugar a que Santana (siguiendo las tendencias de sus competidores nacionales e internacionales) haya llevado a cabo, desde 1981, una política sostenida de reducción de la plantilla de la empresa (2.768 puestos de trabajo entre 1981 y 1996)[625].

Del análisis *Cuadro IX.1* y del *Gráfico IX.1* se desprende la existencia de dos períodos bien diferenciados:

– Período de crecimiento (1955-1980).

– Período de crisis (1981-95).

3.1. Período de crecimiento (1955-80)

Como podemos ver, el ritmo de aumento de la plantilla ha sido importante en este período destacando el incremento de empleo registrado en el sexenio 1975-80, cuando la tónica general de la industria de

---

623 *Ibidem.*

624 Se han logrado mejoras importantes en su productividad y competitividad mediante una adaptación mucho más adecuada de la plantilla al tipo de producción.

625 En el primer año de su creación Santana contaba con cinco trabajadores. al cumplir los primeros cinco años, tenía ya 818 trabajadores. En el segundo quinquenio su plantilla ascendía a 2.551 personas. A los quince años llegaba a 2.506; a los veinte, a 3.179; a los veinticinco, es decir en 1980, sumaba 4.697. A los treinta años tenía 4.142 trabajadores; a los treinta y cinco, 3.345; y en el año 1999 trabajaban en Santana 1.666 personas.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

automoción era de contracción o en el mejor de los casos de estancamiento, debido a las condiciones desfavorables de la economía española (ver *Cuadro IX.2*)[626].

Continuando con el análisis del *Cuadro IX.1* se deduce que el total de plantilla aumentó en los seis años en un 47,75%, habiéndose creado en este espacio de tiempo 1.518 puestos de trabajo, cifra ésta lo suficientemente elocuente si tenemos en cuenta las características de la provincia de Jaén y la situación de paro que en ese período atravesaba Andalucía. La mayor tasa de crecimiento correspondió a los grupos de obreros, sector que, precisamente, estaba soportando el mayor nivel de paro que en el citado sexenio sufría el país. En Santana también se dio esta tendencia, destacando por grupos de actividades el incremento experimentado por la MOI que al final del período superó por primera vez en número a los trabajadores de haberes, ocurriendo lo mismo con la MOD que alcanzó su cota más alta en el año 1980, como podemos ver en el *Cuadro IX.1* y en el *Gráfico IX.1*.

3.2. Período de crisis (1981-95)

Las circunstancias socioeconómicas nacionales e internacionales que tan seriamente afectaron a la industria del automóvil a partir de 1977 salpicaron también a Santana. El endurecimiento de los mercados, junto con el encarecimiento de las materias primas, de las cargas financieras, de los salarios y de la seguridad social impusieron un frenazo a la expansión de la empresa. Por si esto fuera poco, en el segundo semestre de 1980 Citroën Hispania (CITHISPA) anunció la reducción de los pedidos de cajas de cambios hasta la cantidad de 33.465 unidades para 1981. Ante esta situación, Santana realizó cuantas gestiones estaban a su alcance con la dirección de citada empresa, consiguiendo atenuar la reducción propuesta, pero sin llegar a alcanzar la cifra prevista de 100.000 unidades[627]. Pero los problemas no terminaron ahí, ya que poco tiempo después la empresa británica Britisth Leyland redujo también su pedido de unidades mecánicas (motores, ejes y cajas de cambio). Estas circunstancias produjeron un sobredimensionamiento de la plantilla que, a final de 1980, pudo cifrarse en 364 trabajadores[628].

---

626 Las treinta y siete mayores empresas del metal sometidas a procesos de reconversión industrial pasaron de 1979 a 1981 de una plantilla total de 282.919 trabajadores a 255.045. Es decir, perdieron el 9,8% de su activo humano.

627 Santana, *Memoria Social* (1981), pág. 19.

628 *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giemenses — Biblioteca

CUADRO IX.1

Distribución de la plantilla media de Santana por grupos de actividad

Año	Haberes	MOI	MOD	Total	Año	Haberes	MOI	MOD	ERE	Total
1955	5	–	–	5	1978	996	956	2.113	0	4.065
1956	36	33	70	139	1979	1.102	1.071	2.449	0	4.622
1957	49	85	303	437	1980	1.120	1.136	2.441	0	4.697
1958	122	107	392	621	1981	1.117	1.122	1.938	300	4.477
1959	119	107	390	616	1982	1.085	1.051	2.127	136	4.399
1960	169	150	499	818	1983	1.113	1.076	1.628	495	4.312
1961	301	277	659	1.237	1984	1.022	1.051	1.972	169	4.214
1962	312	298	662	1.272	1985	1.068	1.054	2.020	0	4.142
1963	376	375	901	1.652	1986	1.054	1.065	1.988	0	4.107
1964	524	496	1.350	2.370	1987	990	940	1.920	111	3.961
1965	518	499	1.234	2.251	1988	954	880	1.342	677	3.853
1966	521	506	1.238	2.265	1989	925	905	1.770	146	3.746
1967	658	640	1.334	2.632	1990	769	832	1.731	13	3.345
1968	704	559	1.558	2.821	1991	763	800	1.748	0	3.311
1969	704	440	1.356	2.500	1992	704	692	1.691	0	3.087
1970	706	441	1.359	2.506	1993	577	423	1.470	368	2.838
1971	798	460	1.367	2.625	1994	420	360	996	200	1.976
1972	810	468	1.208	2.486	1995	342	327	1.296	0	1.965
1973	837	604	1.290	2.731	1996	349	288	1.292	0	1.929
1974	853	690	1.380	2.923	1997	310	247	1.171	0	1.728
1975	910	707	1.562	3.179	1998	308	242	1.157	0	1.707
1976	931	830	1.927	3.688	1999	303	233	1.130	0	1.666
1977	939	870	2.005	3.814						

FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Memoria Social* (1976-93) y registros del Servicio de Personal.

Cuadro IX.2

Reducción de empleo en el período 1979-1981

Acogidas a la Ley de Reconversión	Plantilla año 1979	Plantilla año 1981	% Variación (1979/81)
Ensidesa	26.140	23.907	–8,5
Aesa	19.000	17.920	–5,7
AHV	12.495	11.585	–7,3
Astano	6.500	5.950	–8,5
Femsa	6.881	5.605	–18,5
AHM	4.916	4.324	–12,0
Babcok Wilcox	4.601	4.379	–4,8
Ibercobre	3.209	2.890	–9,9
Fabrelec	2.713	2.512	–7,4
Nueva Montaña	3.094	2.280	–26,3
Ibelsa	2.340	2.200	–6,0
Orbaiceta	2.262	2.200	–2,8
UNL	2.760	2.100	22,2
Cointra	2.460	2.075	–15,7
Ulgor	3.472	2.780	–19,9
Total	99.523	89.588	–9,9
Negociadas sin Ley de Reconversión			
Seat	31.846	25.755	–19,2
Standard	17.871	16.371	–8,4
Talbot	14.178	13.549	–4,4
Enasa	12.000	10.175	–15,2
Motor Ibérica	9.342	8.669	–7,2
GEE	4.301	3.755	–12,7
Westinghouse	3.520	3.200	–9,1
Marconi	3.158	2.978	–5,7
Citesa	3.301	2.891	–12,4
Total	99.517	87.343	–12,2
Sin negociación			
Endasa	3.800	3.639	–4,2
Olivetti	4.989	3.103	–37,8
Intelsa	3.356	2.800	–16,5
Lámparas Z	3.100	2.526	–18,5
Fasa	22.396	21.913	–2,2
Citroën	10.540	9.955	–5,5
Ford	10.400	9.372	–6,4
Santana	4.070	4.177	+2,6
Roca	6.750	6.333	–6,2
Santa Bárbara	4.100	4.078	–0,5
CAF	3.841	3.811	–0,1
Zardoya Otis	3.277	2.928	–10,6
Victorio Luzuriaga	3.260	3.119	–4,3
Total	83.879	78.114	–6,9

Fuente: *Periódico Cinco Días*, viernes 25 de marzo de 1983.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

3.2.1. *Medidas coyunturales*

Las primeras medidas que se implantaron en Santana para tratar de solucionar de forma provisional la situación que atravesaba la empresa fueron: los ERE, los ERJ y las excedencias primadas.

Los ERE[629] *y los ERJ*

Se comenzó instando un ERE, que terminó el 1 de junio de 1981 con resolución de la autoridades laborales para la suspensión de los contratos de trabajo de 300 trabajadores. Esta suspensión comenzó a regir el día 1 de julio y duró hasta el 31 de diciembre de ese mismo año[630]. La situación creada no sólo no fue superada, sino que se agravó al final de 1981 y, por primera vez en la historia de Santana, la evolución de la plantilla ofrece un saldo negativo, hecho que se repite en los años siguientes. Esta recesión constituyó un motivo de contrariedad para los componentes de la plantilla de la empresa, pero supuso a la vez la adopción de medidas encaminadas a procurar la supervivencia y la continuidad de la empresa. Medidas que, frenaron la expansión del empleo y pretendieron consolidar el que ya existía.

En efecto, ante este descenso del nivel de actividad fue preciso instar un nuevo ERE para la supresión del contrato de 530 trabajadores durante los años 1982 y 1983. El expediente, que fue aprobado por *Resolución* de 17 de diciembre, presentaba la novedad de que la suspensión de los contratos tenía una duración semestral, y afectaba a grupos de 530 trabajadores de forma rotativa, haciendo más llevadera una medida tan «poco grata»[631].

Posteriormente en el XI convenio colectivo, que entró en vigor en enero de 1984, se acordó un nuevo ERE, semestral y rotativo de 500 tra-

---

629 Aunque la aplicación de un ERE también puede producir la extinción definitiva del contrato de trabajo, nosotros utilizamos el término para referirnos a la suspensión temporal del contrato de trabajo.

630 El expediente fue contestado por el comité, que no aceptaba la suspensión de los contratos de los 300 trabajadores. Lo que motivó la denuncia del convenio, planteándose conflicto colectivo ante la autoridad laboral. Esta resolvió dictando un laudo el día 2 de abril de 1981.

631 Este sistema fue acordado por la dirección y el comité, a petición de este último, al no estar de acuerdo con que fueran los mismos trabajadores a los que se les suspendiera el contrato, con el objeto de evitar que la empresa utilizara el ERE para «castigar» a aquellos trabajadores que a juicio de la empresa se hubieran distinguido por su «falta de colaboración». Aunque como los trabajadores eran elegidos por la empresa ésta se reservaba el derecho de no meter en el ERE a determinados trabajadores «por necesidades del servicio». Hemos podido contrastar el enfado de algunos de los trabajadores que no fueron incluidos en ningún ERE, ya que no consideraban justo estar trabajando para cobrar lo mismo que sus compañeros que no asistían al trabajo. Esta actitud era lógica, ya que se pasó del miedo de perder el empleo por estar incluidos en el primer ERE, a la resignación del disfrute de unas vacaciones pagadas.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

bajadores y con un año de duración. Aunque finalmente sólo participaron en él una media de 411 trabajadores. Al final del año había 169 trabajadores en el ERE[632].

Durante 1985 no hubo necesidad de aplicar ningún ERE debido al inicio de la fabricación del vehículo Suzuki SJ-410.

En 1986 hubo ERJ durante los meses de mayo a julio en todos los centros de trabajo de la empresa. Como al final de año la situación no mejoraba, la dirección volvió a pedir otro expediente de regulación de jornada para todos los centros desde noviembre de 1986 a febrero de 1987, mientras se preparaba la negociación del primer plan de futuro para el período 1987/1991[633].

En el citado plan se acordaron ERE y ERJ[634]. Estos expedientes se aplicaron de la siguiente forma:

- 1987 desde el mes de marzo hasta diciembre ambos inclusive.
- 1988 para todo el año.
- 1989 para todo el año.
- 1990 para el primer semestre.

Cuando se negoció el nuevo plan de futuro para el período 1.990/1993, se acordó prorrogar la posibilidad de usar los expedientes de regulación hasta el año 1992, limitándola a regulaciones de producción o casos personales especiales, siendo de aplicación a toda la plantilla y con un máximo equivalente a 400 trabajadores al año[635].

En 1993 como la situación de la empresa empeoró, aplicó otro ERE a 368 trabajadores[636].

En 1994 continuaban los problemas estructurales de la empresa, es decir, la plantilla seguía estando sobredimensionada, por lo que se instrumento un nuevo ERE para el período 1/6/1994-31/5/1995, que afectó a 208 trabajadores[637]. Al 31 de diciembre de 1994, 184 trabajadores se encon-

---

632 SANTANA, *Memoria Social* (1984), pág. 27.

633 *Ibidem* (1986), pág. 23.

634 Los ERE afectarían a un máximo de 1200 trabajadores. SANTANA, *Plan de Futuro* 1987-91 (1987), pág. 14.

635 Finalmente no fue necesario aplicar ningún ERE en el período 1990-92 (salvo 13 trabajadores en 1990). SANTANA, *Acuerdos sobre Plan de Futuro 1990-92* (1990), pág. 4; Memoria Social (1993), pág. 17.

636 *Ibidem.*

637 SANTANA, *Informe Anual* (1994), pág. 25.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

traban en suspensión de relaciones laborales, ya que durante el mes de noviembre de 1994 se habían reincorporado algunos de ellos[638]. En el *Cuadro IX.1* podemos ver el año de aplicación del ERE y el número de trabajadores afectados).

Finalmente, en 1995, y como consecuencia de la falta de pedidos para el mercado de exportación, se solicitó un ERE para paliar el impacto de los costes estructurales en la cuenta de resultados, pero fue denegado lo que agravó aún más la situación de la empresa.

Excedencias primadas

A partir del plan de futuro de 1987-91, se incluyen las bajas incentivadas con derecho a la percepción del subsidio de desempleo. Estas eran aplicadas de forma voluntaria por ambas partes, y con excedencias primadas de carácter voluntario también por ambas partes, con una duración mínima de un año, y el abono de 15.000 pesetas por cada mes de permanencia en esa situación al comienzo de cada año[639].

3.2.2. *Medidas estructurales*

De forma paralela y con objeto de reducir la plantilla de forma no traumática, la empresa y los representantes de los trabajadores incluyeron en los convenios y planes de futuro y laudo varios programas de jubilaciones anticipadas, traslados, reconversión de haberes y MOI a MOD y bajas incentivadas. En el *Cuadro IX.3* podemos ver las bajas producidas en la empresa y sus motivos. Asimismo, en el *Cuadro IX.4* podemos ver la movilidad de la plantilla.

Jubilaciones anticipadas

Los primeros expedientes de jubilaciones anticipadas se aplicaron en los años 1984 y 1985 a los trabajadores que, en el momento de la tramitación de los expedientes, tenían cumplidos los 60 años. La empresa tuvo que financiar estos programas para que los trabajadores no sufrieran mermas en sus remuneraciones. Posteriormente, con la firma del plan de futuro para el período 1987-91 se acordó un nuevo programa de jubilaciones anticipadas para los tres primeros años del plan, es decir, hasta final de 1989. Este nuevo acuerdo se aplicó a los trabajadores de 60 años[640]. Una vez más

---

638 Este expediente fue muy contestado por el comité, por entender que había utilizado para separar de la empresa a aquellos trabajadores que habían tenido una actitud beligerante durante el conflicto del 94.

639 SANTANA, *Plan de Futuro 1987-91* (1987), pág. 12.

640 *Ibidem*, pág. 11.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

la financiación de este nuevo programa correspondió a la empresa. En la revisión del plan realizada en la reunión del día 10 de enero de 1990, se acordó un nuevo plan de jubilaciones para el período 1990-92, en él que se reducía la edad para poder acogerse al plan (en el *Gráfico IX.2* podemos ver la distribución de la plantilla por edades). Aunque este plan tendría una vigencia de tres años, sólo se aplicó en el año 1990.

Posteriormente, con fecha 30 de julio de 1992, Santana y los representantes de los trabajadores alcanzaron un acuerdo de extinción de contratos de trabajo. Este acuerdo fue homologado por la Junta de Andalucía en resolución de 2 de octubre de 1992 (n.º expediente 38/92). Las bajas, a consecuencia de la extinción de la relación laboral, se efectuaron mediante prejubilaciones. Las cuales se encauzaron a través de un plan de baja, en virtud de la OM de abril de 1986, y la *Orden* de la Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía de 7 de abril de 1987. La *Resolución* de 8 de febrero de 1993 de la Delegación Provincial de Jaén de la Junta de Andalucía permitió a Santana jubilar anticipadamente a 163 trabajadores mediante el sistema AEJA (Ayuda Especial para Jubilaciones Anticipadas)[641].

Como los problemas continuaban, con fechas 5 de mayo y 4 de noviembre de 1993, se acordaron nuevas extinciones de contratos de trabajo (n.º de expedientes 38/93 y 106/93), reduciéndose nuevamente la edad de la prejubilación a los 56 años para los trabajadores de haberes y MOI, y a los 58 años para los de MOD[642]. Estos acuerdos fueron homologados por la Junta de Andalucía en *Resoluciones* de 24 de mayo de 1993 y 24 de noviembre de 1993, respectivamente. La *Resolución* de 7 de febrero de 1994 de la Delegación Provincial de Trabajo de Jaén de la Junta de Andalucía permitió a Santana jubilar anticipadamente a 179 trabajadores mediante el sistema AEJA[643].

En 1994 se plantea, de nuevo, la necesidad de jubilar a más trabajadores, reduciéndose la edad a los 50 años, pero es la empresa la que elige a los prejubilables[644]. En este año se jubilaron 543 trabajadores sufriendo la plantilla una importante reducción.

Con objeto de cumplir los compromisos contraído por Santana en relación con los complementos de los jubilados 92/93, en diciembre

---

641 SANTANA, *Informe Anual* (1995), pág. 21.

642 Es lógica esta distinción debido a que el personal de haberes y MOI no era tan necesario para la producción.

643 *Ibidem.*

644 SANTANA, *Informe Anual* (1994), pág. 25.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de 1996 se firmó con Previsión Española una póliza, por importe de 6.201 millones de pesetas.

Finalmente, el 31-12-98 causaron bajo por prejubilación 31 trabajadores mayores de 54 años, que se acogieron al plan de jubilaciones, percibiendo las prestaciones por desempleo y el subsidio por desempleo, en su caso, y pasando a jubilación a los 60 años. Las percepciones económicas hasta alcanzar la edad de jubilación se complementaban hasta el 90% de la retribución neta. Para ello se concertó una póliza de seguro de rentas con Argentaria con fecha 4 de enero de 1999, cuyo coste sería sufragado por Santana en 286 millones de pesetas[645].

Segregación de la planta de Manzanares[646].

El 2 de junio de 1997 se transfirieron las instalaciones de Manzanares a Suzuki Manufacturing Spain, S.A., pasando los 186 trabajadores del citado centro a depender de la multinacional.

Traslados

Los traslados han sido otro de los medios utilizados por Santana para optimizar la plantilla. Éstos han afectado principalmente a los trabajadores de Madrid (ver apartado 5.16 del capítulo VIII) y en menor medida a los del centro comercial de la Carolina.

Reconversiones

Una de las acciones básicas para el objetivo de competitividad contenidas en el plan de futuro de 1987-91 era la actualización de las estructuras de la empresa, de la que lógicamente se derivaba la reconversión del personal correspondiente. En diciembre de 1987 se plantea a la comisión de seguimiento del plan, la primera reconversión global, que afectaba a 237 trabajadores indirectos de los centros de Jaén. Pero los representantes de los trabajadores no lo aceptaron por lo que se mantuvo una reunión con el Delegado Provincial y el jefe de la Inspección de Trabajo de Jaén. En esta reunión se convino el proceso a seguir para esta reconversión, que debía tratarse por grupos profesionales, quedando en última instancia, caso de no aceptar los interesados, la resolución de la autoridad laboral por cambio sustancial de las condiciones de trabajo. Cuando se comenzó a aplicar el plan y algún grupo de trabajadores lo rechazaba, se acudía a la autoridad laboral que normalmente les daba la razón a los trabajadores, lo que dio lugar a que este plan no fuera muy operativo.

---

645 SANTANA, *Informe anual* (1998), págs. 49,51.

646 SANTANA, *Informe anual* (1997), págs. 40 -42.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Cuadro IX.3

Bajas de trabajadores y sus causas en el período 1981-95

CAUSAS	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Voluntarias	38	18	11	3	7	5	46	35	21	130	9	42	15	319	6
Fin contrato	212	66	53	16	–	–	–	–	2	3	8	73	27	–	–
Despido	4	4	2	5	5	5	2	1	–	1	1	3	2	–	2
Incapacidad	28	51	25	30	22	18	7	15	32	33	16	39	50	–	8
Defunción	3	8	3	3	10	6	2	7	7	2	3	3	2	–	2
Jubilación-N	4	3	43	2	1	2	11	7	12	5	23	5	5	–	–
Jubilación-A	–	–	–	33	46	–	79	47	48	269	–	163	179	543	–
Excedencia	35	45	26	22	19	16	26	13	18	18	12	–	6	–	3
Traslado	–	–	–	–	–	–	2	–	–	–	–	–	4	–	–
S. Militar	7	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	331	197	163	114	110	52	173	125	140	461	72	328	290	862	21

(*) Las bajas voluntarias se convierten en incentivadas a partir del año 1987.
Jubilación-N: Corresponde a las jubilaciones normales, y Jubilación-A: Corresponde a las jubilaciones anticipadas.
Fuente: Elaboración propia a partir de la *Memoria Social* (1981-93) y registros del Servicio de Personal.

Cuadro IX.4

Movimiento de la plantilla en el período 1981-95

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Altas (*)	119	114	76	20	34	19	24	17	33	60	38	103	37	17	33
Bajas	331	197	163	114	110	52	173	125	140	461	72	286	290	862	21

(*) Las altas proceden casi en su totalidad de situaciones de excedencia excepto las del año 1995 que corresponden a la integración de los trabajadores de LIFISA.
Fuente: Elaboración propia a partir de la *Memoria Social* (1981-93) y registros del Servicio de Personal.

Ambas partes eran conscientes de que todavía existía desequilibrio entre los empleados (haberes), MOD y MOI. Por este motivo acordaron de forma coyuntural y para el período 1990-92 unos criterios básicos que permitieran realizar los ajustes necesarios para conseguir un equilibrio más racional, de forma que se obtuvieran los índices MOI/MOD = 0,24 y HABERES/MOD + MOI = 0,27 como objetivo máximo para el entorno de producción planteado[647].

En 1993 y con motivo del laudo dictado por la autoridad laboral, se replantearon de nuevo las condiciones de reconversión, sustituyendo las indemnizaciones por un complemento personal de reconversión, que mantenía las condiciones económicas originales del trabajador reconvertido[648].

Bajas incentivadas

Ocurría, de hecho, que algunos trabajadores no aceptaban acogerse a ninguna de las medidas indicadas anteriormente. Por ello, como fórmula también de solución de este problema, la empresa les ofreció la posibilidad de solicitar su baja de forma voluntaria.

Después de todas estas medidas la plantilla de la empresa se ha reducido considerablemente, pasando de los 4.697 trabajadores de 1980, a los 1.666 de 1999, es decir, la plantilla de la empresa se ha reducido en un 64,53%.

3.3. El coste del capital humano de Santana

En este apartado nos vamos a limitar a estudiar cómo han evolucionado los gastos de personal en la empresa, pero sin entrar a analizar el salario y su estructura ya que debido a su importancia lo hemos incluido en el capítulo X dedicado a la política de rentas.

El porcentaje total de los gastos de personal sobre el total de gastos de la empresa[649] ha oscilado entre un 18% y un 24%, como se pone de manifiesto en el *Gráfico IV.4*. El importe de los gastos por este concepto

---

[647] Los acuerdos protegían a los trabajadores de cualquier perjuicio económico. Además, en los cambios de haberes a MOI o a MOD, se aplicaba un incentivo de 250.000 ptas. por una sola vez. Para otros cambios también existía una indemnización si el cambio era muy sustancial a las condiciones de trabajo. Santana, *Acuerdos sobre Plan de Futuro 1990-92* (1990).

[648] Se aumentó el incentivo de reconversión a 400.000 pesetas.

[649] Las cifras que presentamos en estos cuadros y gráficos reflejan el coste real de la retribución del personal y de la seguridad social. Los porcentajes deben relacionarse con la reducciones o aumentos de la plantilla o con la aplicación de expedientes de regulación de empleo. No guardan relación alguna con el incremento salarial de los trabajadores.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

lo podemos ver en el *Cuadro IV.7*, y la evolución de los dos componentes del gasto de personal, es decir, los sueldos y salarios y la seguridad social a cargo de la empresa los podemos ver en el *Gráfico IX.3*. Con la aplicación de los planes de reestructuración de la plantilla, Santana ha visto aumentar de forma importante sus gastos de personal. Sobre todo en el período 1984-1994. Ello se debió a que tuvo que financiar una parte importante de todas las bajas producidas por la aplicación de los distintos acuerdos. La Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía concedió a Santana determinadas subvenciones en relación a estos acuerdos de extinción de los contratos de trabajo. Así, en *Resolución* de 14 de diciembre de 1993 se aprobó una subvención específica de 674.400.000 pesetas para financiar las prejubilaciones previstas en el plan de modernización de la empresa (expediente n.º 38/93). Posteriormente en *Resolución* de 31 de mayo de 1994 se aprobó la concesión de una subvención específica de 2.623 millones de pesetas, de los que 2.223 millones de pesetas se concedieron para financiar bajas voluntarias incentivadas y compromisos de prejubilación contraídos en virtud de los expedientes de regulación de empleo (n.º 38/92, 38/93 106/93); y 400 millones de pesetas se concedieron para financiar bajas voluntarias incentivadas contraídas en virtud del expediente de regulación de empleo n.º 201/94, resuelto por la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, mediante *Resolución* de fecha 25 de mayo de 1994, y que contó con la propuesta favorable por parte de la Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía[650].

En relación con los acuerdos alcanzados entre Santana y los representantes de los trabajadores en 1992 y 1993, aprobados por la Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía, no se llegó a completar el proceso posterior necesario, por lo que no se perfeccionó el mecanismo de ayudas previstas, excepto en relación con una *Resolución* de 28 de noviembre de 1993 que afectó a 10 trabajadores del expediente 38/92[651].

De acuerdo con lo establecido en las normas que regulan las AEJA, es la Tesorería General de la Seguridad Social el organismo competente para satisfacer a los trabajadores el importe que les corresponda de las AEJA. A pesar de lo expuesto, los trabajadores a excepción de los 10 contemplados en la *Resolución* de 28 de noviembre de 1993, no han recibido importe alguno en concepto de AEJA de la Tesorería General de la Seguridad Social. No obstante lo anterior, según lo dispuesto en los citados acuerdos y ante la situación en la que se encontraban los trabajadores afectados, San-

650 SANTANA, *Informe Anual* (1995), págs. 21-22.

651 *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

tana anticipó, hasta tanto la Administración abonara las ayudas reguladas, la cantidad equivalente al 95% de las ayudas. Como consecuencia de ello, la empresa anticipó hasta el 31 de diciembre de 1995 la cantidad de 554.754.000 pesetas[652].

Por otra parte, las referidas resoluciones de la Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía contenían, como requisito para la posibilidad de acceso de Santana a las citadas subvenciones, el que la empresa debería acreditar el abono de ciertas cantidades por los referidos conceptos. Sin embargo, Santana no ha podido atender temporalmente los requisitos exigidos por las subvenciones, dado que el calendario de desembolsos estipulado en los expedientes de regulación de empleo referidos no permitían el poder hacer frente a los abonos requeridos, en los plazos establecidos en las citadas subvenciones. Estas circunstancias determinaron que Santana haya recibido tan sólo una parte de las subvenciones concedidas, habiendo quedado sin percibir un importe total de 1.966.410.197 pesetas, correspondiendo 1.292.010.197 pesetas a la subvención otorgada con fecha 31 de mayo de 1994, y 674.400.000 pesetas, a la subvención concedida con fecha 14 de diciembre de 1993, de la que Santana no ha recibido cantidad alguna[653].

Como consecuencia de lo anterior, ante los compromisos asumidos con los trabajadores jubilados, y ante el perjuicio económico que esta situación está originando a Santana, la Consejería de Trabajo manifestó su intención de solucionar la situación existente, por lo que Santana con fecha de 12 de mayo de 1995 presentó una solicitud de concesión de subvención específica por un importe de 2.291 millones de pesetas, o la cantidad a la que ascendiese el importe de la prima única necesaria para suscribir una póliza de contrato de seguro de rentas que viniera a sustituir el sistema de AEJA aprobado. Es necesario matizar que aunque existía la intención por parte de la Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía de solucionar los planes de prejubilaciones de los años 1992, 1993 y 1994, esta solución está pendiente de materializarse[654].

En el *Cuadro IX.5* podemos ver los costes estimados de las distintas modalidades empleadas (bajas incentivadas, jubilaciones anticipadas, reconversiones y traslados)[655].

---

652 *Ibidem.*

653 *Ibidem.*

654 *Ibidem*, pág. 23.

655 Estos valores son estimados debido, fundamentalmente, a que la mayoría de las partidas han sido modificadas en varias ocasiones.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

4. Conclusiones

Desde el punto de vista social, la inversión en capital humano realizada por Santana resulta incontestable, al haber conseguido uno de los dos objetivos principales para los que fue ideada. Es decir, la creación de empleo y la industrialización de una zona minera en crisis.

Cuadro IX.5

Coste de la reducción de empleo en los períodos 1984/85 y 1987/94 (en millones de pesetas)

Año	1984	1985	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total
CP	101	183	273	160	263	2.677	8	2.000	2.541	7.272	15.478
SCP	–	–	–	–	–	–	–	1.341	1.341	4.758	7.440
CR	101	183	273	160	263	2.677	8	659	1.200	2.514	8.038

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias y de los Informes anuales del período considerado.

CP: Coste previsto, SCP: Subvención para el coste previsto y CR: Coste real.

La empresa ha conseguido crear hasta 4.697 puestos de trabajo en su etapa más brillante. La mayoría de ellos en una provincia con un elevado índice de paro. Del análisis del *Cuadro IX.6* y del *Gráfico IX.4*, se desprende que la provincia de Jaén y más concretamente Linares y los pueblos cercanos (Rus, Canena, Jabalquinto, Bailén, Guarromán, La Carolina, etc.) han sido las más beneficiados, con un 73,7% (Jaén más Linares) del total del empleo alcanzado por Santana[656].

Pero esta concentración no ha sido positiva. Es más, creemos que fue un grave error para Santana; y prueba de ello fue el grado de virulencia que alcanzaron los conflictos del 77 y del 94, al verse involucrada toda la ciudad de Linares, debido al peso específico que indudablemente tienen los trabajadores de Santana en la vida y en las instituciones de la ciudad.

La relevancia social de la empresa crece cuando ésta se encuentra ubicada en un núcleo urbano de reducidas dimensiones. Es entonces inevitable que la empresa se convierta en cierto modo en el centro de atención de la comunidad. Esto es lo que ocurre en la ciudad de Linares. Santana ha llegado a ocupar al 5% de la población, porcentaje que se multiplica

[656] Hemos escogido el año 1980 por ser una referencia obligada, al haber alcanzado Santana el mayor índice de empleo de toda su historia.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

al menos por cuatro en función de la composición familiar, y por diez o quince personas que tienen una relación de amistad, de intereses o de otro tipo con cada uno de los trabajadores de Santana. Fácilmente se comprende la influencia que Santana tiene en la ciudad: nóminas de los trabajadores; proyección de la economía de éstos al comercio; utilización de servicios; adquisición de materiales... son aspectos de repercusión inmediata en la vida de la ciudad.

Desde el punto de vista interno, la política de gestión de recursos humanos no ha sido todo lo correcta que debiera, no sólo por el hecho de estar la plantilla sobredimensionada y el elevado coste que esto conlleva, sino por lo descompensados que han estado desde siempre los grupos de actividad. Cuando a partir de 1981 aparecen los problemas, solamente se habla de que sobran trabajadores, pero la realidad es que desde mucho tiempo antes había exceso de personal de haberes y de MOI, lo que ocurría era que la empresa no planteaba este hecho porque la situación económica era buena.

Hemos podido comprobar que las necesidades de personal (reclutamiento, promoción, formación, etc.), se planteaban muy a la ligera y sin estudio previo, que permitiera comprobar la rentabilidad de la inversión. Algunas veces esta necesidad venía planteada por la presión de las redes sociales al margen de la empresa, como familias, amistades, vecindad, etc. (clan) por conseguir incorporase a la fábrica. Las consecuencias lógicas de ello han sido el nepotismo, clientelismo y favoritismo, así como la tendencia a ampliar el empleo tanto como fuera posible en todos los niveles de jerarquía y en todas las funciones de la empresa.

Un detalle que nos ha llamado poderosamente la atención, es la diferencia tan grande entre el número de hombres y de mujeres (ver *Cuadro IX.7*). Mientras que en 1980 aquellos representaban el 97,3% de la plantilla, estas solamente eran un 2,7%. Pero con el paso del tiempo la situación no ha mejorado, sino todo lo contrario, ya que 1996 el porcentaje de mujeres se redujo al 1,5%. Un índice bajo si lo comparamos con el 5,17% existente en 1996 en la planta que Opel tiene en Figueruelas (Zaragoza)[657], o con el 6,21% de SEAT en su planta de Martorell. Pero todos ellos muy por debajo de los índices que arrojan otros sectores y subsectores de la economía (servicios, industria textil, industria pesquera, etc.), donde se llegan a alcanzar unos valores más elevados. Por tanto, la industria del automóvil se encuentra

---

[657] En 1996 trabajaban 8.700 hombres y 450 mujeres (un 1% en la cadena de montaje). Aunque el jefe de personal de esta empresa también era consciente de la desproporción existente entre hombres y mujeres, cuando a la pregunta del periodista del ¿por qué esta diferencia? entonó su machista *mea culpa*: «Cuando escogimos la plantilla dimos preferencia a los hombres por aquello de que ellos debían mantener una familia». MARTÍN, J. (1995).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

entre los sectores de una cultura productiva más masculinizada. Responde a valores masculinos trasnochados, no acordes con los requisitos funcionales propios de recursos humanos correspondientes a los parámetros productivos de la sociedad post-industrial[658]. Esto genera fuertes resistencias a la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo, lo que se traduce en una tasa general de actividad muy baja. La fuerza, la tosquedad, la resistencia bruta, en cuanto a valores productivos, están siendo sustituidos por otros, como la precisión, la atención, la minuciosidad, la capacidad de relación social, etc., más propios del ethos femenino. Quizás habría que justificar esta práctica de segregación laboral de la mujer, por la persistencia de la división tradicional del trabajo basada en los sexos y los estereotipos concomitantes[659]. Es decir, la mujer sólo sirve para trabajos tales como las ventas, la agricultura, el servicio doméstico y el trabajo de oficina[660].

Efectivamente, el resultado de nuestro estudio sobre los puestos ocupados por mujeres en Santana no viene sino a confirmar lo expuesto anteriormente. Éstas en su mayoría realizan trabajos de tipo administrativo (secretarias, digitadoras[661], operadoras de ordenadores, etc.) y en menor medida de control de calidad de pequeños componentes (tuercas, tornillos, arandelas, etc.).

En noviembre de 1996 y con objeto de cumplir con el programa de producción se contrataron 415 personas de forma eventual (para realizar trabajos de fabricación y montaje), de las cuales 44 eran mujeres. Es decir, un 10,6%, porcentaje ligeramente superior a la tendencia seguida hasta entonces. Han tenido que transcurrir 42 años de la vida de Santana para que se pudiera ver a una mujer con un «mono» de trabajo. En marzo de 1998 se realizó una nueva contratación del mismo tipo que la anterior. Fueron 228

---

658 ESECA (1993), *Linares, nueva ciudad industrial: Plan económico de futuro*, pág. 41.

659 OIT, *La remuneración del trabajo de la mujer: una curiosa paradoja* (1995), Internet, http://www.ilo.org/public/spanish/235press/pkits/women2.htm

660 Sería muy beneficioso para la mujer que las empresas se hicieran eco del informe elaborado en la IV conferencia sobre la mujer celebrada en Beijing (República Popular de China) entre el 4 y el 15 de septiembre de 1995. Es importante destacar el contenido del artículo 26: «Promover la independencia económica de la mujer, incluido su empleo, y erradicar la carga persistente y cada vez mayor de la pobreza que recae sobre las mujeres, combatiendo las causas estructurales de esta pobreza mediante cambios en las estructuras económicas, garantizando la igualdad de acceso a todas las mujeres, incluidas las de las zonas rurales, como agentes vitales del desarrollo, a los recursos productivos, oportunidades y servicios públicos». *Informe de la IV Conferencia sobre la mujer* (1995), I-NET: http://www.umn.edu/humanrts/instree/spanish/se5dplw.htm.

661 Este trabajo consiste en transferir la información escrita a un medio magnético para después procesarla en el ordenador. Las trabajadoras cobran una prima de producción en función de las pulsaciones realizadas a lo largo de la jornada laboral.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

las personas contratadas, de las cuales 20 eran mujeres, lo que suponía un 8,77%, reduciéndose nuevamente el porcentaje. En 1999 por necesidades de producción se llevaron a cabo 852 contratos temporales, que representaron 157 trabajadores equivalentes/año (6,82% eran mujeres). En definitiva, Santana sigue practicando una política de segregación de la mujer, y si bien es cierto que en los últimos años se han contratado a algunas para realizar trabajos en los talleres, no es menos cierto que ninguna ha visto prorrogado su contrato de forma indefinida. Por lo que podemos deducir que estas actuaciones han sido más intentos publicitarios que un cambio de actitud por parte de la empresa.

CUADRO IX.6

Procedencia de los trabajadores al 31-12-1980

Región	Localización de los centros		
	Jaén	Madrid	Manzanares
Andalucía	(1) 3.652	(2) 64	(3) 89
Aragón	5	5	–
Asturias	2	3	1
Castilla la Nueva	87	109	(3) 495
Castilla la Vieja	29	21	9
Cataluña	7	1	1
Extremadura	13	9	6
Galicia	6	4	–
Islas Canarias y Baleares	5	1	–
Murcia	9	2	7
Navarra	1	3	–
Valencia	17	7	1
Vascongadas	3	2	1
Otros	15	5	–
TOTAL	3.851	236	610

(1) De Linares 1.755; de la provincia de Jaén 1.592; del resto de Andalucía 305.

(2) De Linares 17; de la provincia de Jaén 32; del resto de Andalucía 15.

(3) Los 495 empleados de Castilla la Nueva son casi en su totalidad procedentes de Manzanares y de las poblaciones limítrofes. De los andaluces, 18 son de Linares, 48 de la provincia de Jaén, y 23 del resto de Andalucía.

FUENTE: SANTANA, *Memoria Social* (1980), págs. 15-16.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

No obstante lo anterior, lo que no se le puede negar a Santana es el interés que ha puesto siempre en el mantenimiento del empleo, consciente del grave quebranto que se le produciría a sus trabajadores. Hasta que la empresa no comenzó a pasar por momentos delicados, no se planteó la reducción de la plantilla, aunque de la forma menos traumática posible; pero esto no ha estado exento de problemas hasta conseguir la financiación necesaria[662].

CUADRO IX.7

Distribución comparativa de la plantilla media por sexos de 1980 y 1996

CENTRO	MADRID				JAÉN				MANZANARES				Total (P)		%S/Total (P)	
Año	1980		1996		1980		1996		1980		1996		1980	1996	1980	1996
	(P)	%	(P)	%	(P)	%	(P)	%	(P)	%	(P)	%	(P)	(P)	%	%
Mujeres	66	28	7	43,7	57	1,5	22	1,3	4	0,7	0	0	127	29	2,7	1,5
Hombres	170	72	9	56,3	3.794	98,5	1.707	98,7	606	99,3	184	100	4.570	1.900	97,3	98,5
TOTAL (P)	236		16		3.851		1.729		610		184		4.697	1.929		

(P) Plantilla de la empresa. (%) Porcentaje sobre el total de la plantilla del centro correspondiente.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Memoria Social* (1980) y ficheros del Servicio de Personal.

662 En 1998 aún hay grupos de prejubilados que están peleando en los tribunales por cobrar lo pactado en sus expedientes de extinción de contrato.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

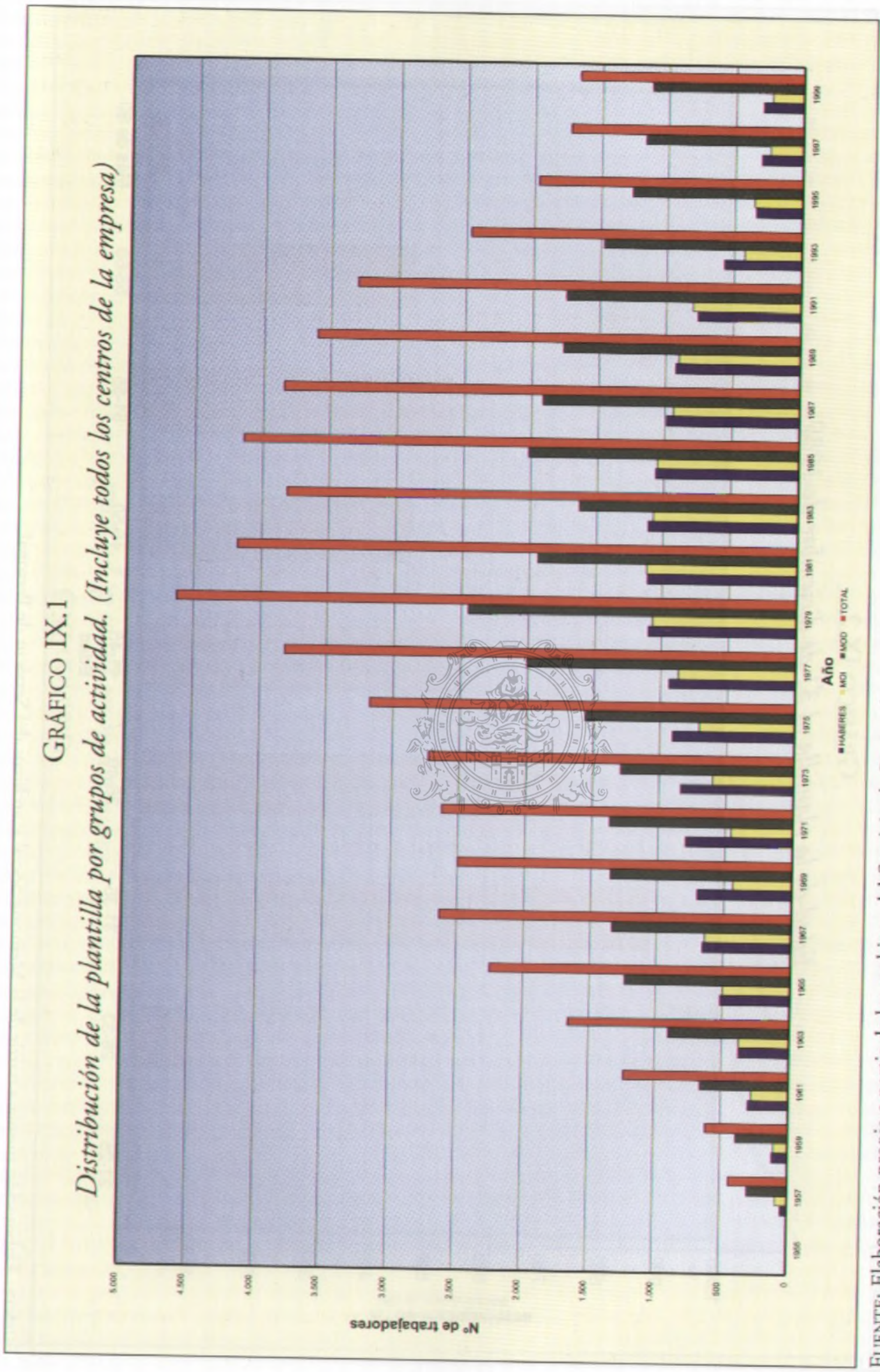


GRÁFICO IX.1

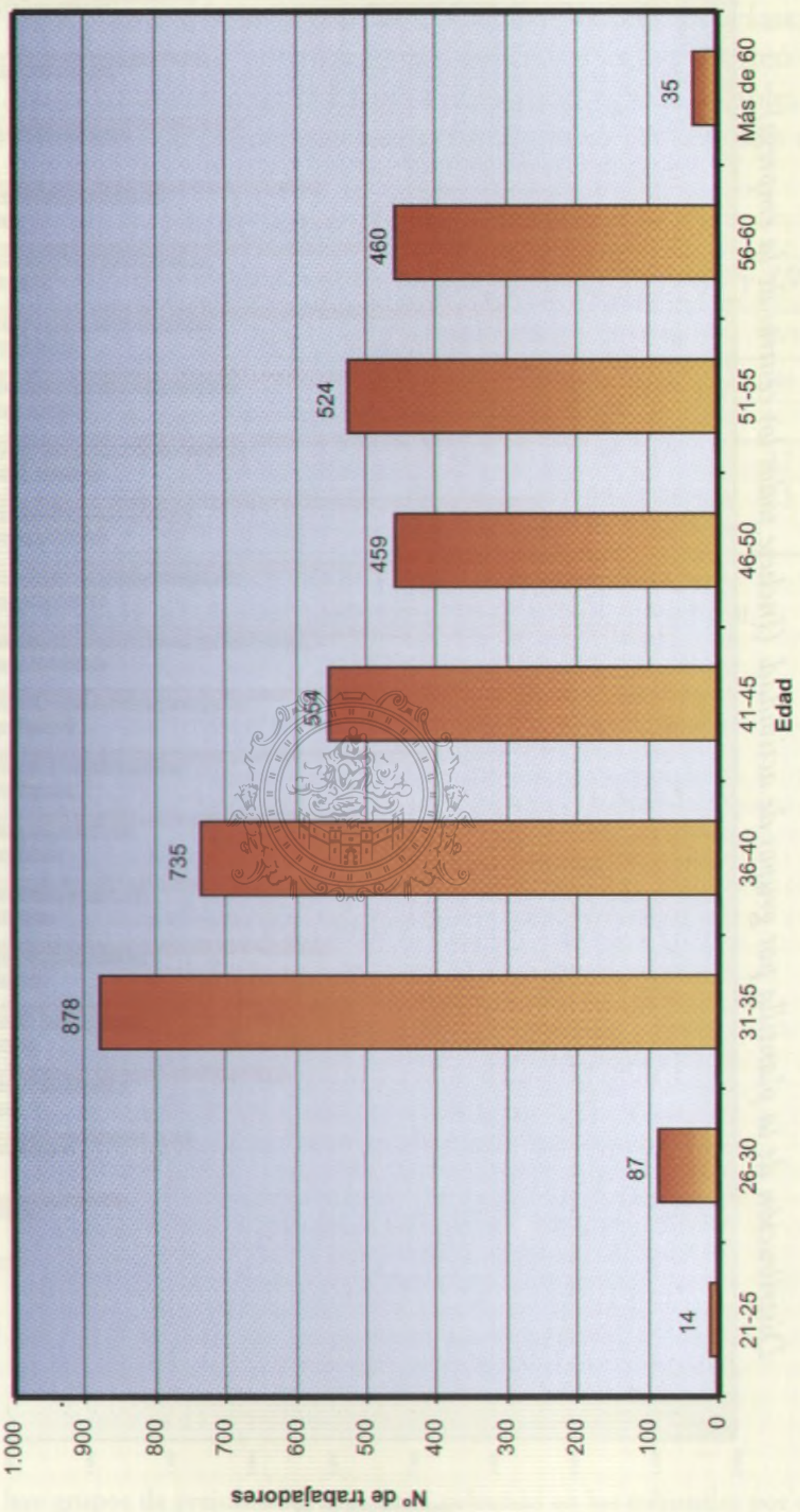
Distribución de la plantilla por grupos de actividad. (Incluye todos los centros de la empresa)

FUENTE: Elaboración propia a partir de los archivos del Servicio de Personal.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO IX.2

Edad de la plantilla al 31 de diciembre de 1989



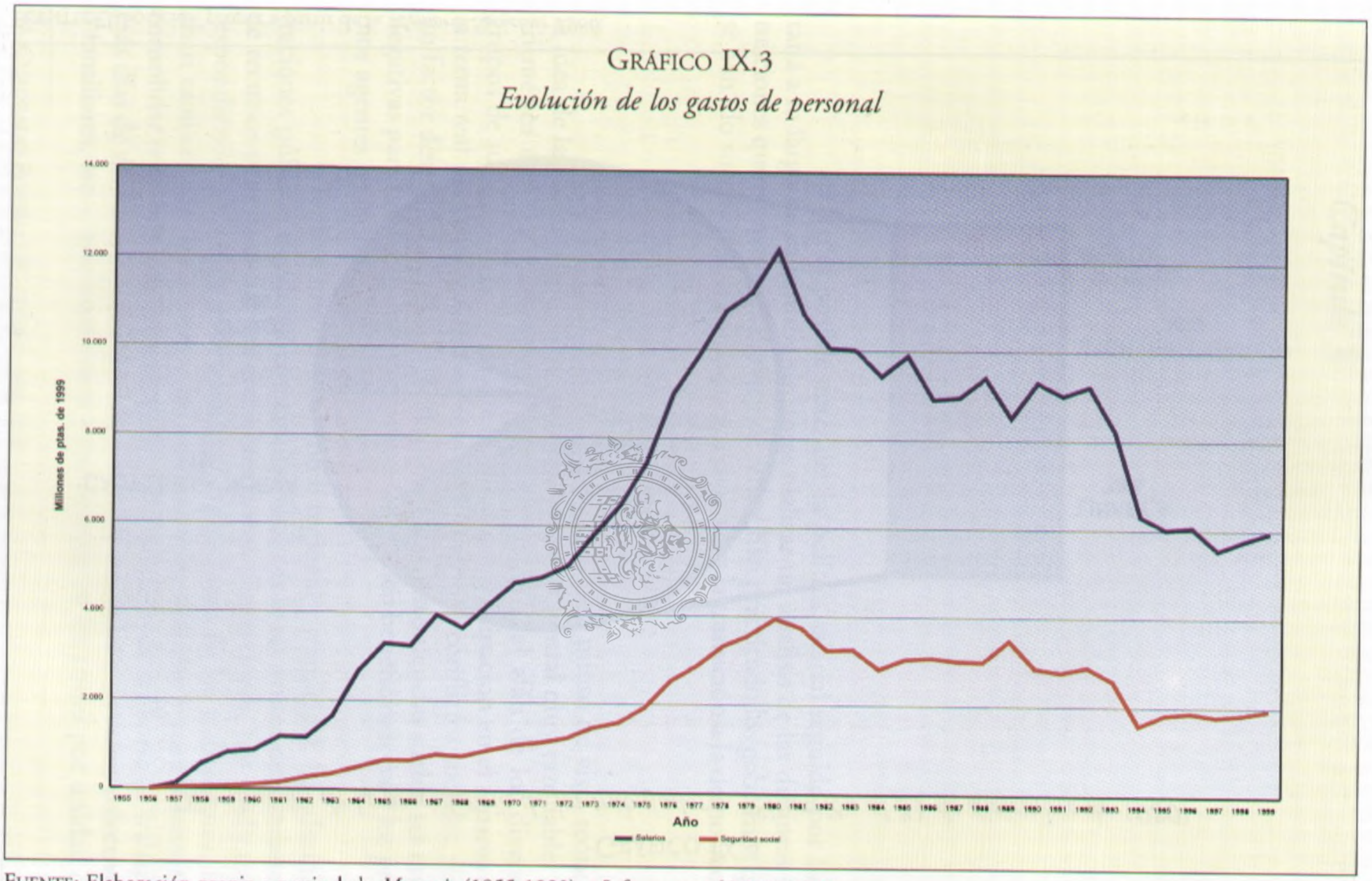
FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria Social y archivos del Servicio de Personal.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giemenses – Biblioteca

GRÁFICO IX.3

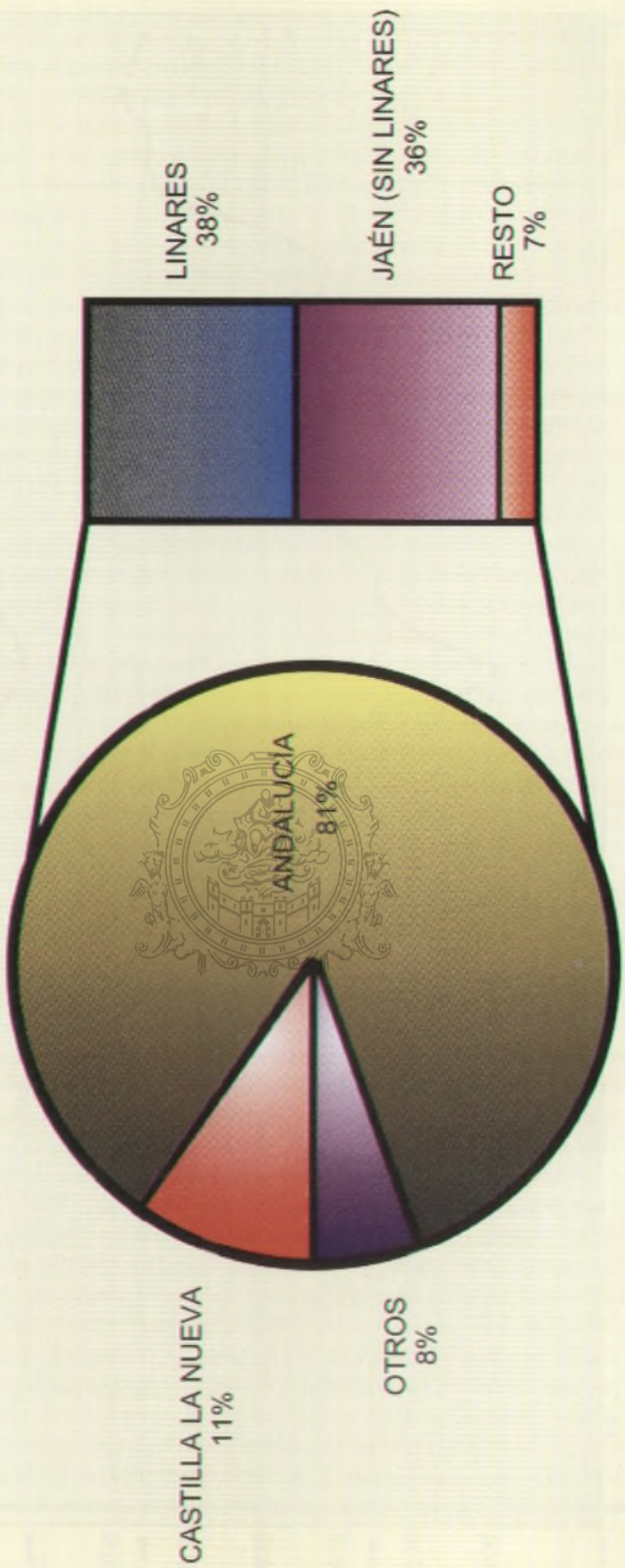
Evolución de los gastos de personal



FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Memoria* (1955-1989) e *Informe anual* (1990-1999).

GRÁFICO IX.4

Distribución de la procedencia de los trabajadores. (Situación al 31 de diciembre de 1980)



FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Memoria Social de 1980.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo X

POLÍTICA SALARIAL

No es posible entender la política salarial seguida por Santana a lo largo de su historia sin antes realizar un análisis de las distintas actuaciones que en materia salarial y de rentas han practicado los gobiernos que se han ido sucediendo desde la guerra civil hasta la transición a la democracia.

1. Política de rentas

En abstracto o, si se quiere, desde un punto de vista teórico, la idea de la política de rentas tiene una base argumental muy razonable. La aritmética económica más elemental muestra que el afán de los diversos grupos de sujetos económicos por mejorar su participación en el reparto de la renta real puede constituir no sólo una fuente de conflictos sociales, sino un factor desencadenante de la inflación cuyas consecuencias suelen ser muy negativas para la economía y, a la postre, muy poco beneficiosas para los propios agentes económicos implicados[663].

Tanto a nivel central como regional y municipal, las administraciones públicas tienden a constituirse fácilmente en ávidos demandantes de recursos para financiar sus crecientes gastos e inversiones. Los sindicatos, respondiendo a las lógicas demandas y aspiraciones de los trabajadores, luchan también por incrementar las retribuciones salariales y para alcanzar o consolidar otras mejoras extrasalariales –disminución de las horas de trabajo; más días de vacaciones; cobertura de ciertas necesidades o servicios colectivos o familiares, etc.–, que repercuten directamente en los costes por unidad de

663 Cuadrado Roura, J.R. (1986), pág. 169.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

producto. Los empresarios intentan, asimismo, que su participación en la renta crezca o que, cuando menos no disminuya, a cuyo efecto tratan de trasladar a los precios todas las cargas y costes de producción, además de un excedente bruto que les permita cubrir el esperado rendimiento del capital y la propia retribución empresarial. El resultado final de este conjunto de fuerzas puede llegar a ser, con bastante facilidad, una presión de tipo inflacionista cuya intensidad y consecuencias dependerán del poder que puedan ejercer las distintas partes y de que otros factores –el monetario de forma destacada– acompañen o no al proceso[664].

La puesta en circulación de los términos «política de rentas» estuvo animada por el afán de ordenar este complejo cuadro de fuerzas, sin tener que recurrir necesariamente al establecimiento de controles de tipo autoritario sobre los precios, los alquileres o los salarios. Este era, al menos, el aliento que podía percibirse en las obras de Phelps, E.S., Fleming, R.W., Paish y F.W. Massé, P., publicadas a principios de la década de los sesenta[665], que dieron un primer impulso a la literatura económica sobre este tema, justificando la conveniencia de establecer algún tipo de «pacto» entre las fuerzas sociales que permitiese distribuir equitativamente la renta generada sin desencadenar tensiones contraproducentes[666].

La idea de política de rentas nacía, así, como una posible vía para alcanzar, simultáneamente, dos objetivos de política económica que mantienen cierta incompatibilidad: la estabilidad de precios y la mejora en la distribución de la renta.

1.1. La experiencia española

La experiencia española en el campo de la política de rentas obliga a distinguir claramente entre lo que se realizó hasta julio de 1977 y la etapa posterior a este momento histórico.

1.1.1. *La regulación del franquismo*

Para un mejor entendimiento de la actuación de los gobiernos de la Dictadura en materia de regulación salarial vamos a dividir este período en dos etapas bien diferenciadas.

En la primera etapa (período 1939-63) no se había establecido el concepto de política de rentas, pero uno de los aspectos a los que más in-

664 *Ibidem.*

665 *Ibidem*, pág. 170.

666 *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

terés dedicó la intervención del Estado en materia socio-laboral durante este período fue lo concerniente a la regulación de los salarios, aspecto que ya venía recogido desde 1938 en el Fuero del Trabajo. Más adelante la *Ley de Reglamentaciones de Trabajo* de 16 de octubre de 1942 consolidó la intromisión del Estado en la regularización salarial, estableciendo una política rígida de fijación de salarios. De este modo, entre 1939 y 1958 el Ministerio de Trabajo estableció las condiciones salariales por medio de reglamentaciones. La falta de flexibilidad a la hora de fijar los salarios provocó una serie de conflictos y huelgas en ciudades como Barcelona o Madrid, y en sectores como el minero asturiano y el siderometalúrgico vasco. Esta rigidez se fue posteriormente flexibilizando, al publicarse el *Decreto* de 8 de junio de 1956, que permitía mayores aumentos salariales, reduciendo la reglamentación a los salarios mínimos[667].

Esta actitud de relativo cambio se vio incrementada por la *Ley de Convenios Colectivos Sindicales* de 1958. Posteriormente, por *Decreto* de 17 de enero de 1963, en el contexto de los planes de desarrollo que precisaban cada vez más de una mano de obra y un capital humano incentivado, se estableció el salario mínimo interprofesional.

Las principales medidas aprobadas por los distintos gobiernos españoles en la segunda etapa (período 1964-77) se sintetizan en el *Cuadro X.1*, cuya orientación permitió que las autoridades las asimilasen a una política de rentas, bien sea al anunciarlas oficialmente, o bien en los propios textos legales que sirvieron para instrumentarlas (caso de la congelación salarial y de otras rentas decididas a finales de 1967), dentro del programa de medidas que acompañaron a la devaluación llevada a cabo en noviembre de dicho año. Sin querer entrar en la mayor o menor eficacia de las medidas aplicadas durante el período al que nos estamos refiriendo, parece evidente que pesetas no pueden identificarse con una política de rentas por dos motivos fundamentales.

El primero es que prácticamente en todos los casos se trató de medidas que establecían unos controles o topes a la tasa global de crecimiento salarial, decididas autónomamente por el Gobierno, sin ningún tipo de negociación previa con o entre las partes más afectadas. Lo cual no nos puede hacer olvidar que el régimen político vigente en aquellos momentos y la falta de instituciones libres tampoco hubieran permitido que dichas conversaciones pudieran desarrollarse.

---

667 CUADRADO ROURA, J.R. & VILLENA, J. (1980); CUADRADO, J.R. (1980).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO X.1

Intervenciones y normas gubernamentales aprobadas entre 1964 y 1977, orientadas hacia un control de los aumentos salariales y otras rentas

Fecha	Contenido de la norma o intervención
Diciembre de 1965	Se fijó un tope indicativo del 8% al aumento de los salarios, como recomendación gubernamental.
Enero de 1966	Acuerdo del Consejo de Ministros recordando el límite máximo del 8% en cuanto a los aumentos de los salarios.
DL de 27 de noviembre de 1967	Bloqueo de los aumentos de los salarios hasta el 31 de diciembre de 1968. Congelación paralela de alquileres, arrendamientos rústicos, distribución de dividendos, sueldos de funcionarios, etc. Congelación de precios.
DL de 16 de agosto de 1968	Anticipa la descongelación salarial. Pero se estableció un tope del 5,9% para los aumentos de salarios hasta enero de 1970.
DL de 9 de diciembre de 1969	Prórroga de los topes salariales. Requerimiento de la conformidad de la Administración para los convenios que impliquen aumentos salariales superiores al 6,5% u 8%, según la duración del convenio (uno o dos años).
DL de 30 de noviembre de 1973	Limitación de los aumentos salariales en 1974 al aumen to del coste de la vida. Excepcionalmente podía autorizarse un 5% más (en agosto se suspendió este control). Se establecieron topes al crecimiento de los dividendos y otras retribuciones del capital.
DL de 7 de abril de 1975	Fijó una limitación al aumento de los salarios hasta diciembre: el índice del coste de la vida y, excepcionalmente, un 3% más.
DL de 17 de noviembre de 1975	Prorrogó para el año 1976 las normas dictadas en abril de 1975.

FUENTE: CUADRADO ROURA, J.R. (1986), pág. 174.

El segundo es que los topes máximos aprobados nunca se basaron en el cálculo de algún tipo de «norma» o criterio relacionados con la productividad esperada o con otro tipo de relaciones básicas a nivel macroeconómico. Su única justificación fue siempre la lucha contra la inflación y su implantación se limitaba a un período determinado. En ningún caso se aprobaron otras medidas simultáneas que favoreciesen la reducción de las diferencias intersalariales u otras acciones compensatorias relacionadas con una mejora en la distribución de la renta.

Las conclusiones que se obtienen al examinar con detalle la serie de intervenciones que desarrollaron las autoridades durante el período 1964-1977 son también dos: en primer lugar, que las medidas salariales aplicadas

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

en dicho período deben identificarse mucho más con un planteamiento de tipo intervencionista que con lo que suele entenderse como política de rentas. Su única finalidad fue, en todos los casos, enfrentarse con tensiones inflacionistas excesivas o controlar los posibles efectos negativos de una devaluación. Lo cual excluye que algunas actuaciones similares a estas, aunque dentro de unas estructuras políticas de carácter democrático, hayan podido calificarse en otros países como política de rentas. La segunda se refiere a la limitada eficacia real que tuvieron dichas medidas en casi todos los casos. Unas veces porque apenas fueron respetadas en la negociación de los convenios colectivos, como ocurrió con las indicaciones dadas por el Gobierno en diciembre de 1965 y en febrero de 1966, o con la prórroga de los topes salariales para 1970, aprobada a finales de 1969. En otros momentos, porque lo que ocurrió fue que las limitaciones a aplicar habían sido inadecuadamente estimadas o porque, además, no estuvieron acompañadas de un acertado control de la demanda, como sucedió en 1973-74.

Sólo en el caso de la congelación salarial y de precios aplicada a raíz de la devaluación de la peseta en noviembre de 1967, puede apreciarse una clara inflexión de la inflación (1968), que coincide con una notable caída de la actividad productiva. Los efectos de estas medidas sobre los precios y los salarios se prolongaron hasta mediados de 1969, pero no pudieron mantenerse ya a partir de entonces, y dieron paso a un nuevo período inflacionista.

1.1.2. *Los acuerdos sociales a partir de 1977*

Los mecanismos de negociación salarial que regían en nuestro país en la etapa anterior al primer acuerdo social de gran alcance (los Pactos de la Moncloa) no eran radicalmente distintos de los que se practicaban en otros países antes de iniciarse la crisis. El objetivo central era el mantenimiento por parte de los trabajadores de unas expectativas de incrementos salariales que compensasen la pérdida de poder adquisitivo provocada por la inflación del período anterior, al tiempo que dicho poder adquisitivo aumentaba en un determinado porcentaje basado –sin excesivos tecnicismos– en el previsible aumento de la productividad y en la evolución de la inflación. Este planteamiento aseguraba, como es obvio, el mantenimiento de la espiral inflacionista, que incluso podía realimentarse fácilmente en el caso de que se registrase –como efectivamente ocurrió– un menor alcance de la productividad, dado que esto implicaba un aumento adicional y automático de los costes laborales unitarios.

Los datos disponibles sobre precios, productividad y salarios atestiguan que dicho mecanismo funcionó con bastante automatismo en el

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

período 1973-76 y que, a través de él, pueden comprenderse los fuertes aumentos salariales habidos durante dicha etapa.

El primer Gobierno surgido tras las elecciones democráticas de junio de 1977 tuvo que enfrentarse con una inflación absolutamente desbordada. A finales de 1976, los precios estaban progresando a un ritmo del 20% anual, que en julio de 1977 se situó ya en el 25%, pudiendo preverse tasas superiores al 30% al cerrar este último ejercicio. Todo ello, dado el sistema que predominaba en la negociación colectiva, permitía esperar un nuevo e importante aumento en los costes salariales. De ahí que, las autoridades, además de poner en práctica un programa urgente de medidas económicas, decidieran iniciar un proceso negociador encaminado a lograr un amplio acuerdo nacional, que debía incluir una política de contención salarial y un amplio conjunto de posibles actuaciones en diversos ámbitos económicos y políticos. El resultado de esta importante iniciativa fueron los Pactos de la Moncloa.

Durante el período que cabe calificar como de transición democrática se firmaron cinco acuerdos globales de carácter socioeconómico. Los ya citados Pactos de la Moncloa, el AMI, el ANE, el AI y el AES. Algunos de sus principales rasgos los hemos visto sintetizados el capítulo VII dedicado a las relaciones laborales.

Si analizamos las cifras de la contabilidad nacional, entre 1970 y 1977, el coste laboral real por persona para el conjunto de la economía española (cociente entre la remuneración de los asalariados y el número de asalariados, deflactado a su vez por el deflactor implícito del PIB), experimentó un aumento superior al 40%. Este fuerte encarecimiento real del trabajo fue consecuencia de diversos factores que actuaron en la misma dirección. El primero es que las normas de indicación salarial instauradas en la economía española provocaron una fuerte expansión de los salarios reales netos. El segundo fue la presión de las cotizaciones de la seguridad social (la masa de cotizaciones sociales, que en 1970 representaba un 20% de la masa de salarios netos, pasó a un 28% a finales de 1977). Por último, el crecimiento del factor trabajo también se vio afectado por los cambios en la estructura ocupacional de los trabajadores y por las alteraciones inducidas en la estructura salarial. La presión de estos tres factores sobre el coste laboral real por persona continuó en el período 1978-83 (aumento adicional de los costes laborales reales muy próximo al 20%). A ello se unió, como causa complementaria, la aceleración de la tendencia histórica a la reducción de la jornada laboral, gracias a las modificaciones de la jornada legal máxima, las reducciones en la jornada pactada en convenios y las limitaciones en cuanto a horas extraordinarias.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La incidencia que ha tenido en nuestra economía este proceso de aumento de los costes laborales reales y la rigidez del ajuste del mercado vía cantidades, ha sido subrayada en varios trabajos[668]. En todos ellos se hace hincapié en los efectos directos que esto tiene sobre el empleo[669] y en el hecho de que sus consecuencias tienden a prolongarse en el tiempo, como se ha podido comprobar posteriormente, a medida que se ha ido produciendo una contención de los costes laborales en términos reales y una mayor flexibilidad en las condiciones de contratación.

La necesidad imperiosa de moderar los fuertes aumentos salariales y de romper, en lo posible, la dinámica del esquema precios/salarios que estaba vigente, se pusieron de manifiesto por primera vez a mediados de 1977 y ha seguido constituyendo, posteriormente, uno de los puntos más destacables de la política económica de los sucesivos gobiernos. Hacia esta meta se han querido orientar las estipulaciones sobre incrementos salariales que se recogen en los acuerdos sociales, a los que nos hemos venido refiriendo y, cuando estos no han existido, el Gobierno ha tratado de suplirlos promulgando orientaciones concretas (RDL 49/78) o señalando cuáles serían sus preferencias al respecto y aplicándolas al sector público.

2. Sistema de salarios de Santana

Una vez conocidas las distintas políticas de rentas practicadas por los gobiernos a lo largo del devenir de la vida de Santana, estamos en condiciones de comprender mejor las motivaciones, intereses y condicionamientos que han guiado la política salarial seguida por la empresa.

2.1. Clasificación profesional

Aunque pudiera parecer que la clasificación profesional de los trabajadores se tenía que haber incluido en el capítulo dedicado a la inversión en recursos humanos de la empresa, hemos creído más conveniente incluirla aquí por la relación tan estrecha que existe entre el grupo profesional y la categoría con el salario.

La organización de la empresa, en cuanto a clasificación profesional, se encuentra estructurada en dos grupos profesionales:

---

668 Malo de Molina, J.L. (1984); Raymond, J.L. (1986); Doblado, J.J. & Malo de Molina, J.L. & Zabalza, A. (1986); Malo de Molina, J. (1986).

669 En términos de destrucción de empleos, pero también como barrera para la creación de nuevos puestos de trabajo.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– Personal de haberes.

– Personal de salarios.

Personal de haberes[670].

En este grupo profesional se encuadra el personal perteneciente a las siguientes profesiones[671]:

– Auxiliar de laboratorio, auxiliar administrativo, auxiliar técnico, calcador, telefonista y ordenanza. Nivel B.

– Auxiliar técnico de organización. Nivel C.

– Oficial de 2.ª técnico de organización, oficial de 2.ª administrativo, analista de 2.ª, delineante de 2.ª y capataz. Nivel D.

– Oficial de 1.ª técnico de organización y oficial de 1.ª administrativo. Nivel E.

– Jefe de administración de 2.ª, analista de 1.ª y delineante de 1.ª. Nivel F.

– Jefe de sección de 2.ª técnico de organización, jefe de 2.ª de laboratorio y encargado. Nivel G.

– Jefe de administración de 1.ª, jefe de sección 1.ª técnico de organización, contramaestre, jefe de 1.ª laboratorio, delineante proyectista, perito y A.T.S. Nivel H.

– Maestro de taller. Nivel I.

Personal de salarios[672].

En razón a su trabajo específico, el personal integrado en este grupo profesional se clasifica en:

– *Mano de obra directa (MOD)*: compuesta por los trabajadores que realizan trabajos de producción directamente facturables al exterior.

– *Mano de obra indirecta (MOI)*: se integran en ella los trabajadores que realizan tareas de apoyo a la producción, mantenimiento, utillaje, etc., y, en general, todos aquellos trabajos que no son directamente facturables.

---

670 SANTANA, *XIV Convenio Colectivo* (1998), pág. 8.

671 A continuación de cada grupo de profesiones aparece el nivel retributivo mínimo garantizado.

672 SANTANA, *XIV Convenio Colectivo* (1998), pág. 9.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Las categorías del personal (con su nivel de retribución mínimo) que se integra en este grupo profesional son las siguientes: peón (nivel A), especialista (nivel B), oficial de 3.ª nivel (C), oficial de 2.ª (nivel D) y oficial de 1.ª (nivel E). Existen unos trabajadores que ostentando alguna categoría de las anteriores, ejercen atribuciones de jefes de equipo, es decir, ejercen el control de trabajo de un grupo de trabajadores. El desempeño de estas funciones no supone asignación de categoría profesional ni cambio de nivel retributivo, toda vez que el trabajador sigue ostentando la categoría profesional que tuviese, si bien, por la realización de tales funciones, percibe un plus de cargo. Con objeto de mantener la coherencia en la línea de mando, la norma establece que no puede tener bajo sus órdenes a personal con categoría superior a la suya.

2.2. La primera escala de salarios

Hasta la firma del primer convenio colectivo sindical, el valor del salario de Santana estaba basado en la doctrina social de la Iglesia Católica y en las orientaciones[673] de la legislación vigente. La empresa se había inclinando por un sistema de salarios diferencial, que garantizaba unos ingresos fijos, y que permitía, además, la consecución de un sobre-salario en función del rendimiento y eficacia personales.

Este sistema se basaba en un salario mínimo vital[674]. Este salario debía entenderse como la remuneración que permitiera al trabajador menos cualificado (peón), cubrir todas las necesidades de primer orden, como son: alimentación, vivienda, vestido y educación de los hijos. La cuantía de este

---

673 Decimos orientaciones, porque el Ministerio de Trabajo había recordado en repetidas ocasiones que los salarios que figuraban en las tablas oficiales eran mínimos y que las empresas podían establecer mejoras voluntarias. SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 9, pág. 3.

674 En 1950 el arzobispo de Valencia decía que los patronos de industrias existentes tenían la obligación moral de hacer todo lo posible para mejorar los medios de trabajo y la productividad de sus empresas para ponerse en condiciones de pagar un salario mínimo vital, que por aquel entonces, y para Valencia, se cifraba en unas 50 pesetas para el matrimonio con dos hijos. Y llegaba a decir que no debía establecerse ninguna nueva industria que no fuese capaz de garantizar desde la iniciación de sus actividades el pago de este mínimo vital.
En la cuarta asamblea nacional de Asociaciones Sindicales Patronales (ASP), celebrada en Valencia en marzo de 1958, uno de los temas a los que se concedió más importancia fue al de la situación real de los salarios, y aunque una vez más se confirmó que la solución amplia del problema escapaba a las posibilidades de cada empresario, pues en definitiva formaba parte del problema general del nivel de vida en España, también se insistió en la responsabilidad que tiene cada empresario de pagar en su empresa una justa remuneración al trabajo que garantizara por lo menos el mínimo vital necesario en la región en que se encontraba situada la industria. *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

salario fue el resultado de los estudios que realizó el jefe del departamento social, auxiliado por los miembros del sindicato siderometalúrgico de Jaén. Su valor se estableció en 58,80 pesetas diarias aproximadamente. No obstante, la dirección lo elevó a 60,91 pesetas líquidas, alegando que de esta forma el peón podía lograr incluso un pequeño ahorro. Su cálculo se realizó para el peón casado y con dos hijos y en él se incluía lo que se percibiría por sueldo, prima a la producción, puntos, subsidio y pagas extraordinarias. El punto se estimó en 90 pesetas, mínimo que previó la empresa, aunque la realidad era que Santana pagaba una cuantía mayor[675].

En el *Cuadro X.2* podemos ver el sueldo mensual desglosado, que correspondía a un peón casado con dos hijos menores de 14 años.

Al margen del establecimiento de este salario para la categoría más baja de la escala, la empresa ofreció elevados salarios y pago de alquileres de pisos, con el objeto de atraer a los profesionales más cualificados. Estas remuneraciones en la mayoría de los casos eran muy superiores a las que percibían en sus respectivas empresas.

CUADRO X.2

Estructura del primer salario de Santana

Concepto	Importe (ptas.)
Salario base	502,83
Plus especial	87,00
Prima para una eficacia del 100%	520,00
Plus familiar	630,00
Subsidio	60,00
Pagas extraordinarias	27,92
Total mensual neto	1.827,75

FUENTE: SANTANA, Periódico *«Más Allá»* (1956), núm. 1, pág. 8.

2.3. ESTRUCTURA DEL SALARIO

La retribución de los trabajadores de Santana se determina atendiendo a su clasificación profesional y al nivel retributivo que a título personal tengan garantizado[676].

675 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1956), núm. 1, pág. 5.

676 Un trabajador puede tener a título personal un nivel superior al mínimo garantizado por su categoría profesional.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

El salario esta formado por dos conceptos fundamentales:

– Salario base.

– Complementos.

2.3.1. *Salario base*

Tienen esta consideración las retribuciones fijadas mensualmente en función de los criterios establecidos en el convenio vigente en el momento de su devengo, y por los importes que recogen las correspondientes tablas salariales.

2.3.2. *Complementos salariales*

Tienen esta consideración todas las retribuciones que se abonen adicionalmente al salario base (en el *Cuadro X.3* podemos ver la clasificación de los complementos)[677].

A continuación, analizaremos aquellos complementos que han sido más controvertidos a la hora de incorporarlos al salario, por suponer un importante desembolso para la empresa.

2.3.2.1. El rendimiento o sistema de primas

El sistema de incentivo utilizado en Santana está basado en la comparación en porcentaje entre la realidad obtenida y los valores definidos como referencia, según la siguiente fórmula[678]:

$$(1)\ r = \frac{T_p \times N}{T_e} \times 100$$

en que:

T_p = Tiempo de pago (provisional o definitivo de la operación).

N = Cantidad de piezas aceptadas.

T_e = Tiempo empleado en hacer la cantidad de piezas. (Diferencia de la hora de «empezar» y «terminar»).

En la mayoría de los trabajos directos los valores de referencia son los llamados tiempos de pago, que incluyen no sólo el tiempo calculado con todos los coeficientes de mayoración[679] (necesidades personales, fa-

677 Hemos elegido la estructura salarial vigente en el año 1999, porque en ella se reflejan todos los conceptos que se han ido añadiendo con motivo de la firma de los distintos convenios.

678 SANTANA, *III Convenio Colectivo Sindical* (1967), pág. 15.

679 Este coeficiente se obtenía consultando las tablas de Aschroft. SANTANA, *II Convenio Colectivo Sindical* (1965), pág. 11.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

tiga y demoras inevitables) correspondientes al puesto de trabajo recomendados por la OIT, sino que también dicho tiempo se incrementa con una compensación por los tiempos normales internos, de manera que el tiempo de pago concedido permite la obtención de porcentajes más elevados de los que resultarían de la comparación escueta del tiempo y del tiempo teórico del proceso[680].

Con la firma del II convenio, en enero de 1965, se introduce una fórmula para obtención del tiempo de pago (Tp). El formato de la fórmula era el siguiente[681]:

$$T_p = T_1 + T_m + \frac{2}{7} T_2$$

en que:

T_p = Tiempo de pago (provisional o definitivo de la operación).
T_1 = Tiempo/hombre máquina parada.
T_m = Tiempo máquina.
T_2 = Tiempo/hombre, máquina en marcha. (Tiempo de hombre que puede realizarse con máquina en marcha).

Para permitir que la obtención práctica de porcentajes elevados sea una realidad, existen fórmulas de compensación en aquellos casos en que la aplicación estricta del sistema no lo permita; por ejemplo, las instalaciones de pintura[682].

Hay que tener en cuenta, además, que la determinación del tiempo se realiza por procedimientos razonablemente precisos, pero sin recurrir, por no ser series suficientemente altas, a procedimientos de análisis de gran precisión (como podrían ser la toma de películas o establecimiento de MTM[683]), lo que hace posible la mejora práctica del método en cada uno

---

680 SANTANA (1978), *Informe: «La huelga de Metalúrgica de Santa Ana, S.A.: octubre-noviembre 77», pág. 8.*

681 SANTANA, *II Convenio colectivo Sindical* (1965), pág. 11.

682 SANTANA (1978), Informe: *«La huelga de Metalúrgica de Santa Ana S.A.: octubre-noviembre 77»*, pág. 8.

683 Este método consiste en la medición del trabajo descomponiéndolo en movimientos elementales cuya duración se determinaba. Fue creado en 1945 por tres ingenieros norteamericanos: Harold Bright Maynard, G.J. Stegemerten y J.L. Schwab. López de Arriortúa introdujo por primera vez este sistema en la fábrica de automóviles que la OPEL tiene en Figueruelas (Zaragoza). Esta es la fábrica más grande de España, en ella trabajan 9.200 personas y 500 robots. Manufactura 1.872 coches al día. Cada obrero trabaja 1.716 horas y seis minutos al año. SÁNCHEZ, E. & PATIÑO, A.G. (1994), págs. 105-106, 113; MARTÍN, J. (1997), pág. 34.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses – Biblioteca

CUADRO X.3

Complementos vigentes, susceptibles de ser adicionados al salario base

PERSONALES	DEL PUESTO DE TRABAJO	DE CALIDAD O CANTIDAD DE TRABAJO	DE VENCIMIENTO SUPERIOR AL MES	OTROS COMPLEMENTOS
	Doble y triple turno	Horas extraordinarias	Productividad	
Antigüedad (trienios)	Excepcional penosidad, toxicidad y peligrosidad	Plus de convenio	Gratificaciones extraordinarias	Gratificación complementaria
Reconversión	Nocturnidad	Exceso de rendimiento	Vinculación a la empresa	Asistencia a cursos de formación
	Turno normal continuado	Asistencia	Participación en beneficios	
	Doble y triple turno	Horas extraordinarias	Productividad	
	Cuarto turno			
	Plus de cargo (jefe equipo en salarios y de mando en haberes)			
	Profesionalidad (mantenimiento, utillaje y prototipos)			
	Objetivos de mandos intermedios de taller (haberes)			

FUENTE: Elaboración propia a partir del XIV Convenio Colectivo (1998).

de sus detalles operativos y por ello la obtención de porcentajes elevados con actividades normales[684]. Los ingresos por el concepto de prima se calculaban según una curva progresiva que multiplica por 1,2 el rendimiento obtenido cuando éste es superior al normal, y aplicando el coeficiente resultante a las bases convenidas[685].

$$(2)\ I = \frac{1{,}2\ r - 20}{100} \cdot n \qquad \text{para } 100 < r < 150$$

$$(3)\ I = \frac{r}{100} \cdot n \qquad \text{para } 80 < r < 100$$

en que:

I = ingresos a percibir.

r = rendimiento obtenido calculado de acuerdo con (1).

n = cantidad correspondiente a rendimiento 100%, para cada nivel de valoración de tareas. Este valor correspondía al sueldo base más la prima al 100%.

Para rendimientos inferiores al 80%, se percibía el rendimiento realmente obtenido, siempre que esta cantidad de pesetas a cobrar no fuera inferior al sueldo base más un 25%, en el caso de que este bajo rendimiento no fuera imputable a la voluntad del operario, con las garantías que para ambas partes convenientes se establecía en el artículo 45 de la *Reglamentación del Trabajo* en la industria siderometalúrgica[686]. Para rendimientos comprendidos entre el 80% y el 100%se aplicaba la fórmula (3), y por tanto, los ingresos serían directamente proporcionales al rendimiento. Para rendimientos comprendidos entre el 100% y el 150%se aplicaba la fórmula (2), y por tanto, los ingresos serían superiores a la proporcionalidad directa al rendimiento. Se consideraba como límite máximo de rendimiento a pagar, el 150%, de tal modo que los posibles rendimientos superiores a esta cifra se abonaban también al 150%[687].

Con mayor razón puede aplicarse lo anterior a los procedimientos de prima de indirectos basados en datos históricos de la eficacia obtenida en

---

684 El acuerdo que hay establecido considera a estos tiempos como inamovibles mientras no cambien los métodos técnicos o normales.

685 SANTANA, *II Convenio Colectivo Sindical* (1965), pág. 11.

686 *Ibidem.*

687 *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

el tiempo anterior a la implantación del sistema. Por eso en la redacción del IV convenio, en enero de 1969, se incluyó el acuerdo de medir algunas tareas realizadas por los trabajadores de MOI. Para calcular los ingresos por este concepto se utilizaban las fórmulas siguientes[688]:

1.ª Etapa.–A título experimental (6 meses).

$$I = \frac{2\,R + 100}{300} \cdot n$$

en que:

$$R = \text{rendimiento obtenido} = \frac{T_e}{T_m} \times 100$$

en que:

T_e = Tiempo empleado en la realización de la tarea.

T_m = Tiempo medido.

n = cantidad correspondiente a rendimiento 100%, para cada nivel de nivel de valoración de tareas. Este valor correspondía al sueldo base más la prima al 100%.

2.ª Etapa.–En fase de consolidación (1 año).

$$I = \frac{4\,R + 100}{500} \cdot n$$

3.ª Etapa.–En sistema consolidado (1 año de tiempos provisionales).

$$I = \frac{R}{100} \cdot n$$

Con la firma del VII convenio, en 1976 se produjo una notable variación en la estructura del salario, consistente en la separación del sueldo base de la prima pagada por el exceso de rendimiento. Al separar estos conceptos en la nómina, hubo que retocar las fórmulas existentes para que al aplicarlas su resultado solamente reflejara el exceso de rendimiento. Las fórmulas para los trabajadores de MOD quedaron así[689]:

688 SANTANA, *IV Convenio Colectivo Sindical* (1969), págs. 43-44.

689 SANTANA, *VII Convenio Colectivo Sindical* (1976), págs. 25-27.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

a) *Cálculo de la remuneración por exceso de rendimiento sobre 100 por 100*

$$I = [\frac{1{,}2\ r - 20}{100} - 1\ ].\ n \qquad \text{para } 100 < r < 120$$

en que:

I = ingresos a percibir por este concepto.
r = rendimiento obtenido calculado de acuerdo con (1).
n = valores según tablas del convenio.

$$I = [\frac{1{,}2\ r - 20}{100} - 1\ ].\ 2n \qquad \text{para } 120 < r < 150$$

b) *Cálculo de la remuneración por rendimiento inferior al 100 por 100*

$$I = \frac{r}{100}.\ P$$

en que:

I = ingresos a percibir por este concepto.
r = rendimiento obtenido calculado de acuerdo con (1).
P = Complemento de actividad que figura en los anexos del convenio.

Las situaciones de inactividad definida en los tres conceptos de 25%, 80% y 100% se liquidaban del modo siguiente:

– Inactividad al 25%, con salario base más 25% de dicho salario base.

– Inactividades al 80% y 100% se liquidaban como rendimientos del 80% y 100%, respectivamente.

El sistema de prima para trabajos realizados por la MOI utilizaba las fórmulas siguientes[690]:

1.ª Etapa.– A título experimental (6 meses).

$$I = [\frac{2\ R + 100}{300} - 1].\ n$$

690 *Ibidem*, págs. 27-28.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

2.ª Etapa.– En fase de consolidación (1 año).

$$I = [\frac{4\,R + 100}{500} - 1].\ n$$

3.ª Etapa.– En sistema consolidado (1 año de tiempos provisionales).

$$I = [\frac{R}{100} - 1].\ n$$

En estas fórmulas al igual que para la MOD se usaba para rendimientos mayores de 100 y menores de 120 y 2n para rendimientos iguales o mayores de 120 y menores de 150. En cambio, los casos de inactividad y rendimientos inferiores al 100 se trataban igual que para la MOD. Para el resto de la MOI y haberes se siguió aplicando la valoración de méritos personales bajo las condiciones siguientes[691]:

– Si el porcentaje de valoración era inferior al 100%, el complemento de actividad se veía afectado por la valoración citada.

– Si el porcentaje era superior al 100%, además del complemento de actividad, se cobraba un exceso de rendimiento según:

$$I = [\frac{R}{100} - 1].\ L$$, siendo L el valor que figuraba en el convenio.

Con los sistemas así establecidos los porcentajes habituales se situaban en el orden de 133%, que, aplicando la curva progresiva para retribución (que multiplica el rendimiento obtenido por 1,2), se transformaba en el 140% de pago, que es el que habitualmente se obtenía, y que no correspondía, por tanto, a una eficacia real sino convencional.

Este sistema era complicado y muy costoso en su ejecución debido, principalmente, al control tan minucioso que había que realizar para cada una de las operaciones realizadas por los trabajadores[692]. Cuando los japoneses llegan a Santana comienzan a cambiar el sistema para introducir una

691 *Ibidem*, págs. 28-29.

692 Para controlar estas tareas existía un grupo de anotadores que eran los encargados de contabilizar diariamente: el tipo de operación realizada (pintado, desbarbado, descapado, torneado, etc.), su duración (tiempo de ejecución) y el número de piezas afectadas por esta operación (cantidad de piezas fabricadas).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

prima colectiva en la fabricación de sus vehículos[693]. Este sistema fue en principio rechazado por los trabajadores, y entonces se acordó que su aplicación se realizara de forma voluntaria, pero cuando los trabajadores vieron que con la misma producción podían obtener más ganancias, el comité firmó un acuerdo el día 11 de febrero de 1988, para hacer el sistema extensivo a todos los trabajadores de MOD[694]. Con la implantación de este sistema desaparece el concepto clásico de tiempo de pago y es sustituido por el TCR que representa la duración y el cobro. La fórmula de este nuevo concepto de tiempo es la siguiente:

$$TCR = T_1 + T_m \text{ (tiempo medido y reducido al 130\%)}$$

en que:

TCR = Tiempo de ciclo real reducido..

T_1 = Tiempo/hombre máquina parada.

T_m = Tiempo máquina (irreductible).

Como avance en la introducción del nuevo sistema se introduce el tiempo TCR2[695] que corresponde a trabajadores de (MOD/MOI) que realizan tareas no medidas (jefes de equipo, preparadores, suplentes, etc.). Al nacer el TCR2 el TCR pasa a denominarse TCR1.

Asimismo se ha estudiado la posibilidad de introducir dos nuevos tiempos, el TCR3 que mediría el tiempo de los trabajadores del taller, al margen de la producción (mantenimiento, utillaje, prototipos, etc.), y el TCR4 que mediría a los trabajadores de haberes, con lo cual todos los asalariados realizarán sus tareas con tiempos medidos[696].

El cálculo del índice de productividad mensual por talleres se obtiene mediante la fórmula siguiente:

$$(4)\ r = \frac{(TCR1 + TCR2) \times N}{T_e} \times 100$$

---

693 Para la introducción del sistema se toma como base el rendimiento de la unidad de producción y no el de los trabajadores, es decir, sólo es necesario conocer el tiempo producido por el taller (cantidad producida por tiempo –TCR–) y el tiempo empleado.

694 Con este sistema se produce un gran ahorro de mano de obra al no ser ya necesarios los anotadores, ya que el control de la producción lo llevaría el responsable del taller.

695 El tiempo TCR2 se comienza a aplicar a partir del año 1994, y marca un avance importante porque, por primera vez, se hace una cuantificación del tiempo invertido por este tipo de trabajadores.

696 Para simplificar la tarea de medir el tiempo de las operaciones se está estudiando la posibilidad de utilizar tablas de confección interna (tablas de datos tipo).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

en que:

r = Índice de productividad.

TCR1 = Tiempo de ciclo reducido trabajadores MOD.

TCR2 = Tiempo de ciclo reducido trabajadores que realizan tareas no medidas con TCR1.

N = N.º de vehículos producidos (solamente la parte que le corresponde a cada taller).

Te = Tiempo empleado en la producción (diferencia de la hora de «empezar» y «terminar»).

Para el resto de los trabajadores que no están bajo el TCR1 y TCR2 el índice de productividad se obtiene con la siguiente fórmula:

$$(5)\ r = \frac{(IPF + VMP)}{2}$$

en que:

IPF = Índice de productividad de la fábrica.

VMP = Valoración de méritos personales.

Para abonar el exceso de rendimiento se utiliza la siguiente fórmula:

$$I = \left[\frac{r}{100} - 1\right] . T$$

en que:

r = Valor obtenido en (4) o en (5) dependiendo del tipo de trabajador a remunerar.

T = Valor tablas de convenio.

2.3.2.2. Evolución del plus de convenio

Este concepto existe desde la fundación de la empresa, aunque ha cambiado de nombre y de contenido en varias ocasiones. Basta con observar la primera escala salarial para ver como ya aparecía bajo el título de «Plus especial»[697]. Con la firma del I convenio en mayo de 1963, la empresa consigue que se unifique el plus de convenio con la prima al 100%, bajo el nombre de «Prima, incluido el Plus de Convenio». Las repercusiones de esta

697 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1957), núm. 1, pág. 2.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

unificación fueron claras, por una parte, el trabajador podía obtener más dinero si obtenía un rendimiento superior al 100%, al quedar afectados los dos conceptos por el citado rendimiento. Pero ¿que ocurría si el rendimiento era inferior al 100%? La respuesta es clara, los dos conceptos sufrían una disminución importante[698].

Al entrar en vigor en enero de 1965 el II convenio e introducir la empresa los niveles, este concepto se vuelve a modificar y aparece con el nombre genérico de «Prima», pero sigue englobando los mismos conceptos del anterior convenio[699]. Este concepto se mantiene inamovible[700] hasta la firma del V convenio en marzo de 1971, en el que los trabajadores consiguen deslindar el plus de convenio de la prima al 100%, de esta manera una parte del salario no se veía afectada por un rendimiento inferior al 100%[701]. Con la redacción del VI convenio en enero de 1973, la empresa vuelve a imponer su criterio y, a cambio de elevar de forma sustancial el sueldo base, unifica los dos conceptos bajo el nombre de «Prima», con lo cual otra vez queda sujeto al rendimiento una parte importante del salario[702]. En el VII convenio firmado en 1976, se vuelve a desglosar en dos conceptos, complemento de actividad y complemento de producción. El primero de ellos venía establecido en las tablas salariales, y sólo se vería afectado cuando el rendimiento fuera inferior al 100%. El segundo se calculaba sobre los valores que venían en las tablas[703]. En el octavo convenio firmado en 1978, una parte del complemento de actividad se pasa al plus de convenio. Esta situación se mantiene hasta la firma del XIII convenio en 1996 en que el complemento de actividad se añade al plus de convenio y desaparece aquel[704].

2.3.2.3. Gratificación por vinculación a la empresa

A comienzos de 1958 la dirección de Santana con objeto de premiar el vínculo de los trabajadores con la empresa, estableció de forma voluntaria una gratificación por antigüedad. Esta gratificación se abonaba anual-

---

698 Del análisis de las tablas salariales del primer convenio (ver anexo-I), se desprende que la parte a conseguir mediante la prima a la producción era mayor que el propio sueldo base, lo que daba lugar a una mayor dedicación por parte del trabajador.

699 SANTANA, *II Convenio Colectivo Sindical* (1965), anexos II y III.

700 Cuando decimos inamovible, nos estamos refiriendo al contenido del concepto en si, no a la cuantía que lógicamente se va elevando cada vez que se firma un convenio.

701 SANTANA, *V Convenio Colectivo Sindical* (1971), anexo II.

702 SANTANA, *VI Convenio Colectivo Sindical* (1973), anexo II y III.

703 SANTANA, *VII Convenio Colectivo Sindical* (1976), anexo I,II y III.

704 SANTANA, *Informe del comité de empresa: acuerdos sobre el VIII Convenio Colectivo* (9-6-1978), págs. 1-4.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

mente en la primera decena de septiembre[705], calculándose sobre una mensualidad de acuerdo con el porcentaje que le correspondía a cada trabajador (ver *Cuadro IX.4*). La mensualidad sobre la que se calculaba esta gratificación era solamente el salario base correspondiente a la categoría del trabajador que figuraba en la escala de salarios en vigor, sin tener en cuenta los quinquenios[706] ni cualquier otro concepto al que se pudiera atribuir tal calificación por disposiciones oficiales[707].

Con la firma del I convenio en mayo de 1963 se oficializó la escala de remuneración, estableciéndose como requisito indispensable para tener derecho al cobro figurar en la nómina del mes de agosto señalado para su efectividad. En el *Gráfico X.1* podemos ver cómo evolucionan los porcentajes en función de los años de permanencia en la empresa. De su análisis se desprende que existen tres intervalos bien diferenciados:

– En el de 3-15 años, el porcentaje aumenta en 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16 puntos.

– En el de 16-20 años, el porcentaje aumenta en 4 puntos para 16 años y 5 para cada uno de los restantes años.

– En el de 21-30 años, el porcentaje aumenta en 2 puntos para cada uno de los años.

La desproporción observada en el incremento de los porcentajes en cada uno de los tramos considerados se debe a que, cuando se confecciona la primera escala, a la empresa no le suponía un gasto elevado porque la antigüedad de la mayoría de los trabajadores no estaba comprendida dentro de los valores establecidos. Esta escala estuvo vigente[708] hasta la negociación del XII convenio en el año 1985, fecha en que se amplió hasta los 20 años (ver *Gráfico X.2*), pero el incremento como hemos podido observar se redujo considerablemente[709]. Estos valores se mantuvieron hasta el laudo del año 1993, en que se ampliaron nuevamente hasta los 30 años (ver *Gráfico X.3*),

---

705 Posteriormente se pasó a abonarla en los primeros días de agosto. Este adelanto en el cobro fue solicitado por los representantes de los trabajadores con el objeto de que estos últimos pudieran disponer del dinero durante el período vacacional. SANTANA, *I Convenio Colectivo Sindical* (1963), art. 3.6.

706 En el primer convenio se acordó la conversión de los quinquenios en trienios. *Ibidem*, art. 3.5.

707 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 9, pág. 18.

708 Pese a las reiteradas peticiones del comité de empresa la escala estuvo congelada durante 17 años.

709 SANTANA, *XII Convenio Colectivo* (1985), págs. 23-24.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

pero una vez más la empresa redujo el incremento para no elevar de forma excesiva los gastos por este concepto[710].

2.4. La evolución de los salarios

En el *Cuadro VIII.1 (capítulo VIII)* podemos ver todas las revisiones salariales realizadas por la empresa y los acuerdos que las han posibilitado. Asimismo, en el *Gráfico X.4* podemos ver la evolución del índice de revisión salarial y del IPC del año inmediatamente anterior. Del análisis de los citados instrumentos se desprende que Santana ha revisado todos los años los salarios de los trabajadores, aunque ha procurado que estas subidas no se reflejaran en su totalidad en el salario base, sino que las ha distribuido entre distintos complementos como hemos tenido ocasión de comprobar. El gráfico nos muestra que las subidas salariales realizadas por Santana han estado muy por encima del IPC en el período 1958-78 (el más floreciente de la empresa). Pero en los años siguientes (período 1979-1987) comienza de forma paulatina la recesión económica de Santana, motivo por el cual las revisiones salariales realizadas estaban por debajo del IPC. Pero con la puesta en marcha del plan de futuro (período 1987-91) nuevamente se realizan subidas por encima del IPC.

Antes de finalizar este apartado hemos creído interesante realizar la comparación del salario medio de Santana con el salario medio de la provincia de Jaén, con objeto de ver cómo han evolucionado ambos promedios salariales. En efecto, en el *Gráfico X.5*, se puede ver cómo el salario medio de Santana ha estado siempre por encima del salario medio de la provincia, es más, en los últimos años esta diferencia se ha ido acentuando cada vez más[711]. De la comparación del salario medio de Santana con el salario medio del sector de automoción, resulta, que el salario medio de Santana está por debajo del salario medio del sector.

3. Conclusiones

La estructura del salario de los trabajadores de MOD era muy compleja, hasta que en el año 1988 se procedió a su simplificación. Esta complejidad venía determinada por la gran cantidad de componentes que configuraban el salario, lo que obligaba a los trabajadores a ganárselo mediante

---

710 Santana, *III Laudo arbitral* (1993).

711 Aunque pudiera parecer que el período estudiado (1976-93) es demasiado corto, en realidad, es el más ilustrativo, ya que presenta los últimos años de bonanza y la etapa de crisis y de transformación de la empresa.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

un elevado esfuerzo y dedicación; ya que al tener una composición tan atomizada, daba lugar a que de forma frecuente no se consiguiera obtener un rendimiento aceptable[712], al surgir determinados imponderables tales como, la falta de calidad de las piezas fabricadas, el estar inactivo por causas ajenas a su voluntad o estropear la herramienta de trabajo[713].

CUADRO X.4

Escala para el abono del premio de vinculación

N.º de años	Porcentaje	N.º de años	Porcentaje
3	25%	17	160%
4	30%	18	165%
5	36%	19	170%
6	43%	20	175%
7	51%	21	177%
8	60%	22	179%
9	70%	23	181%
10	81%	24	183%
11	93%	25	185%
12	106%	26	187%
13	120%	27	189%
14	135%	28	191%
15	151%	29	193%
16	155%	≥30	195%

FUENTE: Elaboración propia a partir de los convenios colectivos.

En el período 1955-77, la empresa actuó a sus anchas y fijó los salarios más o menos de forma arbitraria, a pesar de que se quería transmitir una imagen de negociación y de que las subidas eran el fruto de los acuerdos con los representantes del personal. No obstante, es innegable que desde el punto de vista empresarial y social la política practicada en este pe-

712 Hay trabajadores que en una misma jornada de trabajo tienen que realizar innumerables tareas e incluso en determinados puestos de trabajo tienen que atender varias máquinas a la vez.

713 Hemos podido constatar que los trabajadores de las máquinas rectificadoras tenían que pagar de su bolsillo el diamante que llevaban las herramientas que rectificaban las muelas de abrasivo cuando éste se desprendía de la herramienta, porque, según la empresa, un accidente de este tipo era imputable al trabajador.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

ríodo fue un éxito, debido fundamentalmente a que se consiguieron tres objetivos muy importantes: crecimiento continuado, un reparto de dividendos aceptable y creación de empleo.

Pero después del conflicto de 1977, la empresa se encontró con un comité que ya no podía manejar a su antojo, con la crisis del sector de la automoción y con sus propios problemas. En esta situación se puso de manifiesto la falta de decisión de una dirección que no estaba acostumbrada a tener dificultades serias, y comenzó a cometer errores importantes, como, por ejemplo, aceptar revisiones salariales muy por encima del IPC, quizás alentada por los pactos económicos, y por el convencimiento de que la mala situación era coyuntural. Todo esto propició un crecimiento desproporcionado de los gastos de personal difícilmente trasladables al mercado vía precios. Creemos que la empresa tenía que haber llevado a los representantes del personal al convencimiento de que este tipo de incrementos son de carácter insidioso, porque si en apariencia combaten la inflación, los ajustes por IPC lo que hacen en realidad es fomentarla, si estos incrementos no van acompañados de un aumento importante del índice de productividad de la empresa. Y esto en Santana no ha ocurrido.

Aunque somos conscientes de que estas revisiones suponen un notable beneficio en el plano laboral, también hay que comprender que, con los años, se han transformado en una especie de rito que en muchos casos hipotecan el futuro de las empresas.

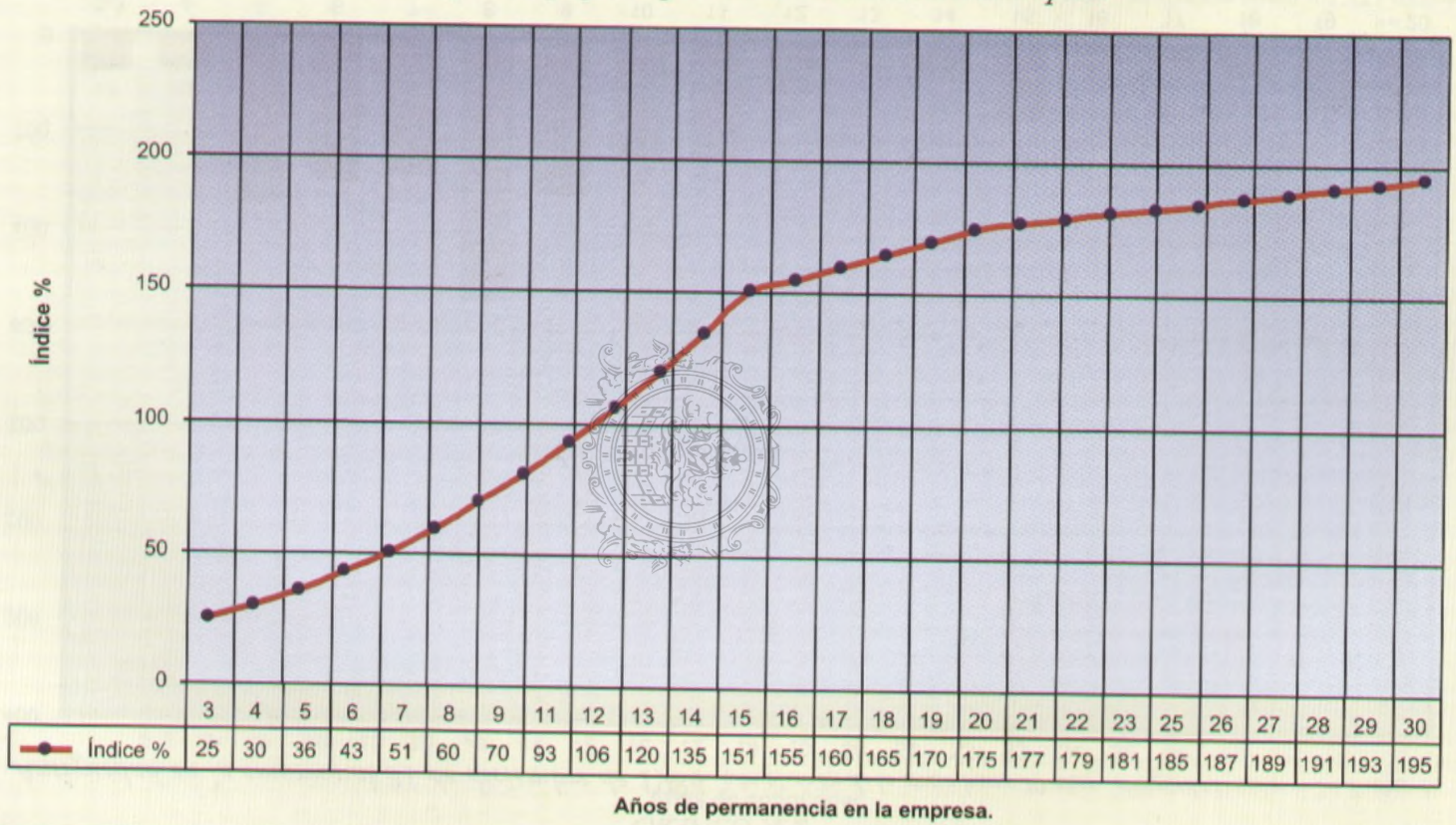
Además, cuando las empresas entran en crisis como le ocurre a Santana, estas revisiones salariales no pueden ser asumidas por las mismas, salvo que se aumente la productividad de forma notable o se reduzca la plantilla. Lo primero está ocurriendo en Santana, pero queda anulado por el exceso de plantilla, por lo que en los últimos convenios (XIII y XIV) las revisiones salariales han sido muy similares a los valores del IPC.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO X.1

Curva para el pago del premio de vinculación a la empresa

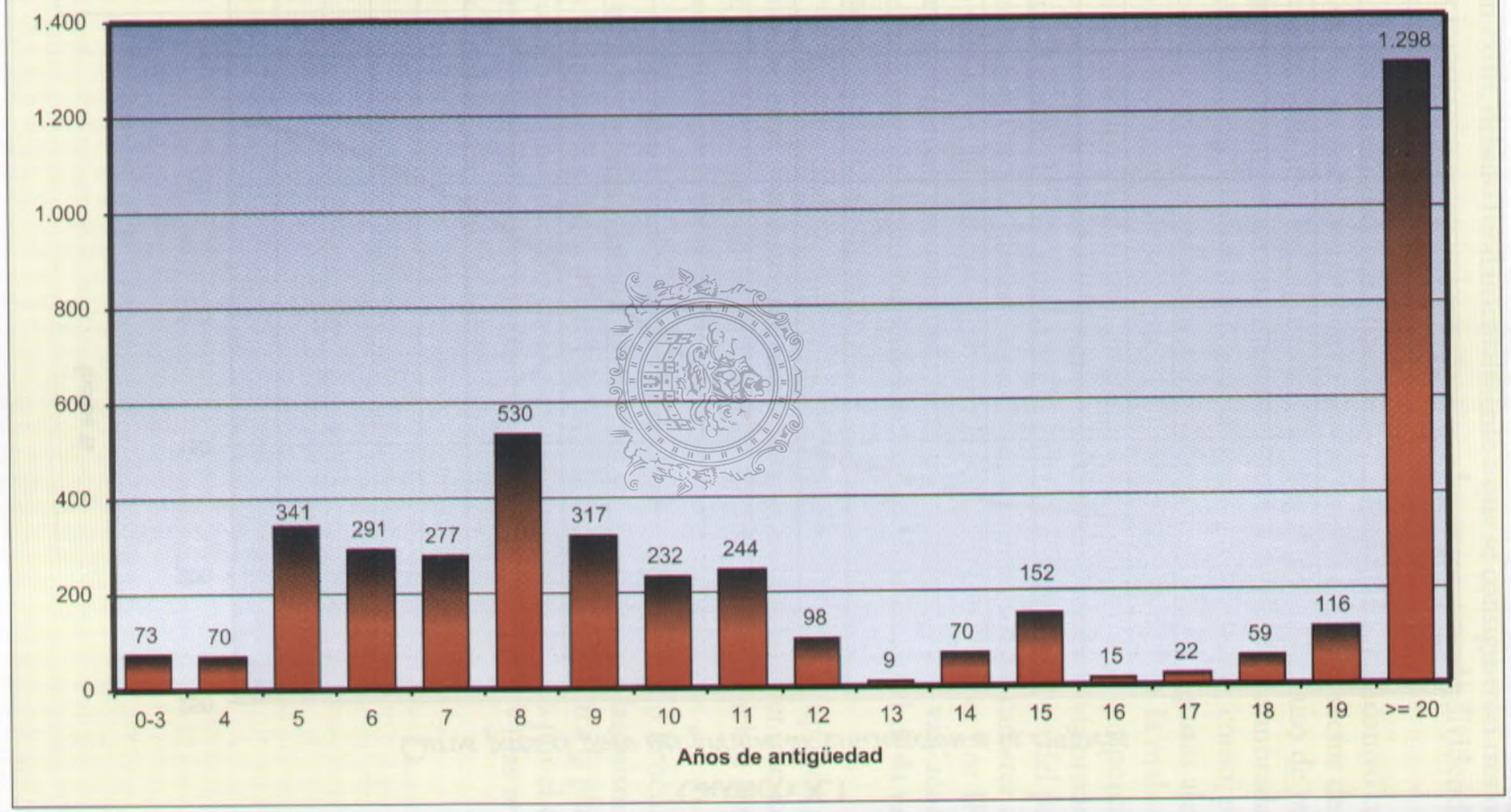


	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	25	26	27	28	29	30
Índice %	25	30	36	43	51	60	70	93	106	120	135	151	155	160	165	170	175	177	179	181	185	187	189	191	193	195

FUENTE: Elaboración propia a partir del Cuadro X.4.

GRÁFICO X.2

Antigüedad en la empresa al 31 de diciembre de 1984. *(Ampliación de la escala hasta 20 años –antigüedad media = 14,7 años–)*

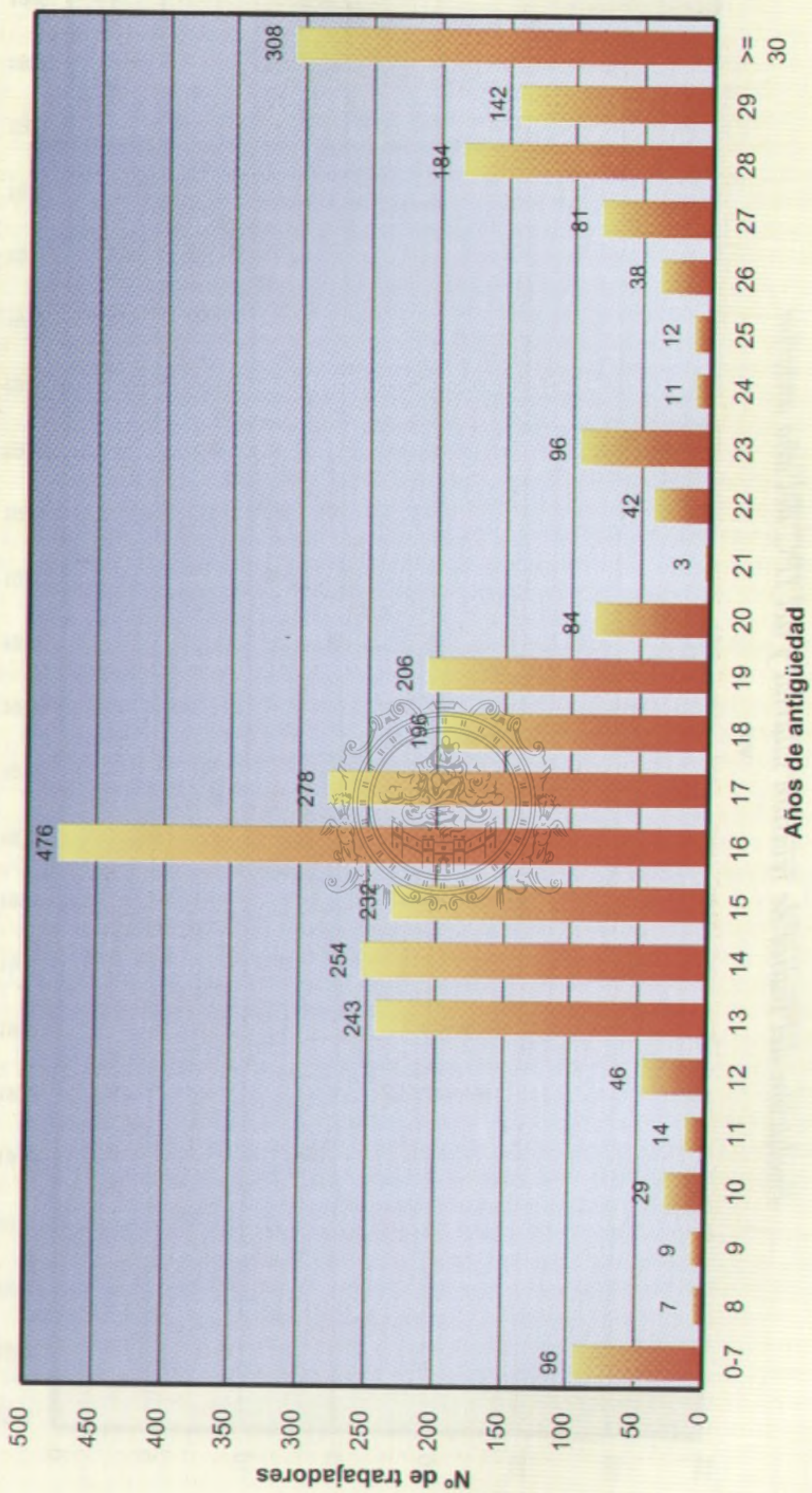


FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria Social y archivos del Servicio de Personal.

Instituto de Estudios Giemenses – Biblioteca

GRÁFICO X.3

Antigüedad en la empresa al 31 de diciembre de 1992. (Ampliación de la escala hasta 30 años –antigüedad media = 19,21 años–)

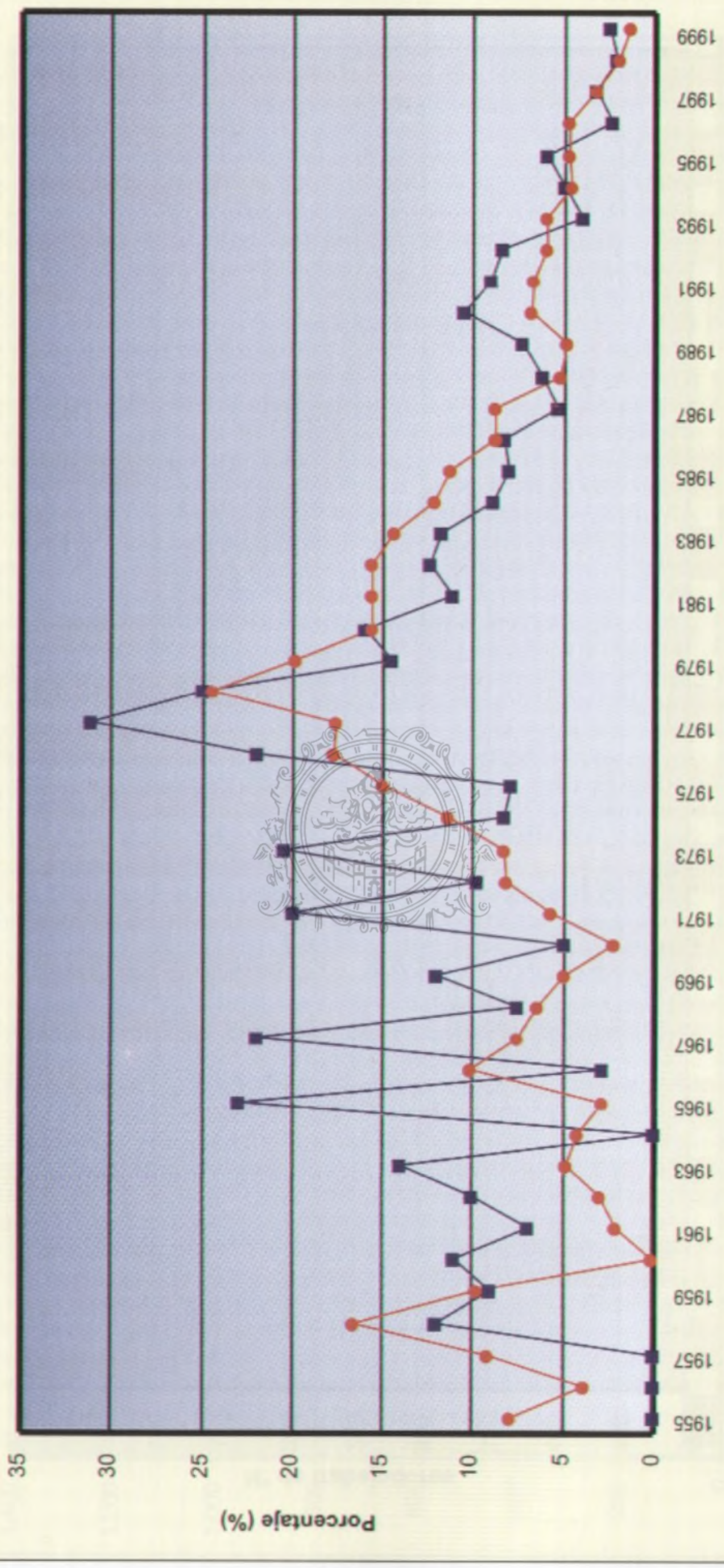


FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria Social y archivos del Servicio de Personal.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO X.4

Evolución del índice de revisión salarial y del IPC del año anterior



FUENTE: Elaboración propia a partir del cuadro VIII.2.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

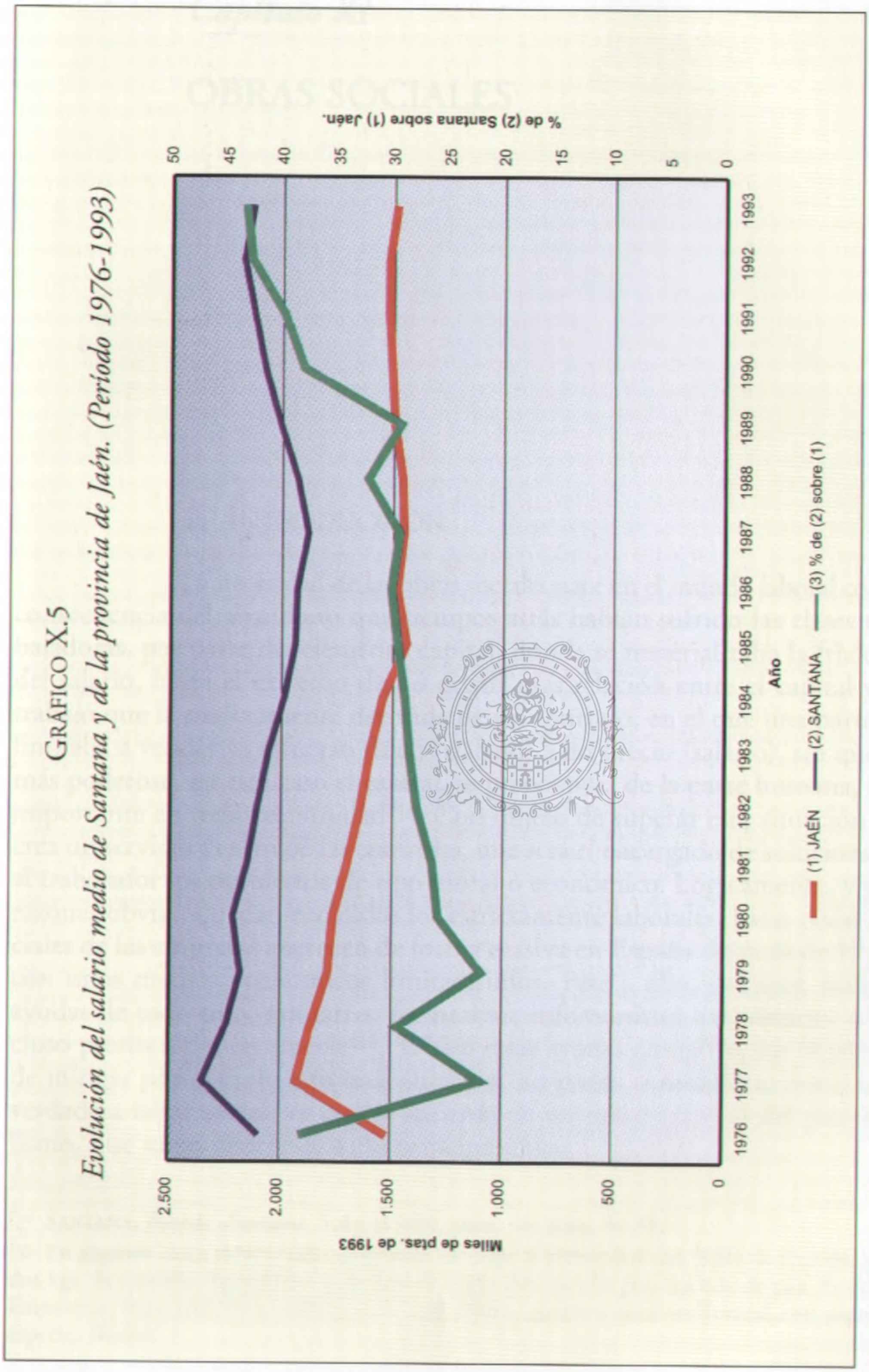


GRÁFICO X.5

Evolución del salario medio de Santana y de la provincia de Jaén. (Período 1976-1993)

FUENTE: Elaboración propia a partir de la memoria Social y Cámara de Comercio e Industria de Jaén.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo XI

OBRAS SOCIALES

1. Introducción

La necesidad de las obras sociales nace en el mundo laboral como consecuencia del abandono que tiempos atrás habían sufrido las clases trabajadoras, por parte del elemento capital, donde se materializaba la frialdad del salario, hasta el extremo de no existir más relación entre el capital y el trabajo que la estrictamente derivada de un contrato, en el que una parte se limitaba a vender su esfuerzo físico (trabajo) a un precio (salario), sin que el más poderoso, en este caso el capital, se preocupara de la parte humana, tan importante en toda comunidad[714]. Con objeto de superar esta situación, se crea un servicio dentro de las empresas, que será el encargado de solucionarle al trabajador los problemas de tipo moral o económico. Lógicamente, y por razones obvias, quedan excluidos los estrictamente laborales. Estas obras sociales de las empresas aparecen de forma masiva en España después de 1939, con unos medios económicos limitadísimos. Pese a ello, intentan realizar ayudas de todo tipo, sanitarias, formativas, informativas, económicas, e incluso prestaciones en especie[715]. Si bien estas ayudas cumplían sus objetivos de mitigar por el momento una situación, no podía considerarse como una verdadera labor social, ya que se incurría en un grave error, el del paternalismo, que va en contra de todo principio ético.

---

714 Santana, *Revista «Santana, S.A.»* (1968), núm. 16, págs. 30-31.

715 En algunos casos estas ayudas consistían en darle al trabajador una bolsa de comidas con dos kgs. de semillas (legumbres) y un litro de aceite con un vale para un kilo de pan. Es decir, limosneras. Resultado de la influencia de una cultura agraria o rural tradicional, con pago en especie. *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Cuando empieza a cambiar la situación económica del país, se advierten, síntomas evidentes de una gran preocupación por los problemas sociales, lo que obliga a desechar toda idea de proteccionismo exacerbado, que lejos de ser una ayuda, se convierte en una ofensa moral para el trabajador dignificado. Las nuevas ideas sociales han venido a demostrar que aquél sistema era erróneo, y entendemos que lo justo es un salario con poder adquisitivo suficiente (salario familiar)[716], proporcional a la cantidad de trabajo realizado y al grado de prestación y colaboración del trabajador, para que éste pueda cubrir sus necesidades de todo tipo, sin ayuda de terceras personas, contando como es lógico con ciudadanos que sean capaces de sentirse responsables de las obligaciones que contraen ante la sociedad. Ahora bien, en toda comunidad hay intereses comunes y es lógico que aparezcan situaciones que individualmente y por separado no puedan resolverse, de ahí nace la necesidad de crear ciertas normas que más que sociales podemos llamarlas corporativas[717], con las cuales se trata de poner a cubierto de cualquier situación calamitosa, a los integrantes de dicho colectivo, siempre que esta situación sea totalmente ajena al interesado (para evitar abusos). Lógicamente son los representantes de los trabajadores los llamados a establecer las normas y administrar los fondos destinados a las obras sociales, mediante su participación en las distintas comisiones encargadas de gestionar este servicio.

2. El servicio de obras sociales de Santana

Para poder gestionar de una forma más eficaz los servicios que la empresa estaba obligada a prestar, desde su fundación se estableció dentro del Departamento Social el servicio de obras sociales, que además de los servicios de economato y comedor, que eran obligatorios, prestaba otras ayudas

716 «El «salario familiar» es –como se sabe– una idea-fuerza del pensamiento pontificio, especialmente formulada por León XIII y reiterada por Pío XI y por Pío XII». Se debe entender como un salario justo, es decir, adecuado al trabajo, y subsidio familiar (acorde con la composición de la familia). Estos dos elementos integran ese concepto del salario familiar, concepto que no tiene, por así decir, un carácter científico, sino sencillamente carácter de reivindicación social. Fernández Marcos, L. (1987), u.d. 3, pág. 151.

717 La convicción de que la mayoría de los individuos son incapaces de afrontar los riesgos que disminuyen o suprimen sus ingresos, o bien hacen aumentar sus necesidades, ha constituido desde la antigüedad un estimulo para que grupos de individuos, vinculados profesionalmente, o por raza o religión, se asociasen constituyendo un fondo común (socorro mutuo), para auxiliar a aquel de sus miembros que sufriese una determinada adversidad, por obra de la cual resultara temporal o permanentemente indigente. En la mayor parte de los estatutos de las corporaciones medievales que fueron compilados por Rodocani, se puede observar una embrionaria función de previsión. *Ibidem*, pág. 8.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

y servicios a sus trabajadores. En sus comienzos y como ayuda no potestativa, destacaba la de enfermedad. Algunas de las ayudas se financiaban a través de un fondo del que hablaremos más adelante.

Con la firma del I convenio colectivo sindical en enero de 1963, se llega al acuerdo de prestar a los trabajadores las siguientes ayudas[718]:

– Anticipo de prestaciones oficiales.

– Becas para productores e hijos de productores.

– Préstamos sin interés (el fondo para este fin sería de 75.000 ptas.).

– Avales (para adquisición de viviendas y con el tope máximo de 750.000 ptas.).

– Traslado de personal (siempre y cuando la distancia fuera superior a 50 km.).

– Ayuda por enfermedad.

– Ayuda por defunción del trabajador (aportando cada trabajador 10 ó 20 ptas. dependiendo de que el salario mensual fuera menor o superior a 2.000 ptas. respectivamente).

Hasta la firma del I convenio en 1963, las normas por las que se regían estas ayudas eran establecidas por las comisiones dependientes del jurado o comité de empresa; estas comisiones eran las encargadas de la concesión o denegación de las distintas prestaciones. Estaban formadas cada una de ellas, por un representante de la dirección, que en todos los casos era el jefe de obras sociales o asistencia social, por ser el ejecutivo de los acuerdos, y seis enlaces sindicales, tres[719] de ellos miembros del jurado de empresa, de entre los cuales se nombraba un secretario, cuya función fundamental era confeccionar el acta de lo acordado, que además de reflejarse en el libro correspondiente, se repartía a todos los enlaces sindicales, y mandos superiores de la empresa. Estas normas quedaban recogidas en unos documentos conocidos como *Reglamentos de Obras Sociales*[720]. Hasta febrero del año 1958 no se constituyó la primera comisión de obras sociales, teniendo su primera reunión el 25 de ese mismo mes. En esta primera reunión, que constaba de un nutrido orden del día, como temas más importantes entre los tratados podemos destacar la realización de las gestiones oportunas para la implantación en la empresa de un comedor, la introducción de «becas de estudio» y la información a los asistentes del proyecto de contar en la empresa con un montepío pri-

718 SANTANA, *I Convenio Colectivo Sindical* (1963), arts. 7.2-7.10.

719 No todos los enlaces sindicales formaban parte del Comité de empresa

720 Este era el nombre genérico por el que eran conocidos los cuadernos que contenían las normas.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

vado de previsión social[721]. La composición y funciones de estas comisiones fueron evolucionando con el tiempo, al objeto de ir adaptándolas a las necesidades de cada momento. Así, por ejemplo, a principio del año 1990 se procedió a reestructurar la comisión de obras sociales para incorporar a la misma mayor número de gestores sociales. El fin de estas incorporaciones era el de dar una mayor operatividad a la comisión y poder prestar una mejor atención a los trabajadores[722].

Aunque el servicio de obras sociales venía funcionando desde la creación de la empresa, y las normas quedaban establecidas en los convenios colectivos, el reglamento más antiguo encontrado, data del 20 de mayo de 1965. En él se explica cómo se regía el fondo de ayuda por enfermedad y grave quebranto económico. Del análisis de este primer reglamento se desprende una actitud de auténtica ayuda a los trabajadores. Es notoria la sencillez y claridad de su redacción para que el contenido pudiera ser entendido por todos los componentes de la plantilla de la empresa, independientemente, de su cualificación profesional.

Posteriormente, y con objeto de adecuar el contenido de los reglamentos a los acuerdos que en materia de prestaciones sociales se iban incorporando en los convenios, han ido apareciendo nuevas ediciones de los citados documentos. Así, el 1 de octubre de 1976 entró en vigor un nuevo reglamento mucho más completo que el anterior, donde aparecen regulados además de las ya conocidas ayudas por enfermedad y grave quebranto económico, prestaciones tales como: becas, seguro colectivo de vida, préstamos, avales de crédito, anticipos a cuenta de haberes, funcionamiento del economato, cocina-comedor, bar, control de endeudamiento, premios de nupcialidad y natalidad, premios de becarios, asesoría jurídica y grupo de empresa de educación y descanso[723]. Con la entrada en vigor del IX convenio en 1980, se desarrolló un nuevo reglamento que, en síntesis, contemplaba las normas reguladoras del fondo asistencial de obras sociales: definición, fines, beneficiarios, derechos y obligaciones, clases y cuantías, requisitos solicitud, plazos, percepción y reintegro de las prestaciones, reconocimiento del derecho, recursos económicos, control del fondo, órgano de gobierno: facultades y funciones; faltas y sanciones), pero sin hacer mención expresa a un tipo de prestación en concreto. Este reglamento empezó a aplicarse el 1 de octubre de 1981[724]. Finalmente, y con objeto de adecuar las normas al XII convenio de

721 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 9, pág. 19.
722 SANTANA, *Periódico «Santana Noticias»* (1990), núm. 5, pág. 4.
723 SANTANA, *Normas de Aplicación de las Prestaciones Sociales* (1-1-1976).
724 SANTANA, *Norma Reguladora del Fondo Asistencial de Obras Sociales* (1-10-1981).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

1985, volvió a elaborarse un nuevo reglamento que entró en vigor el 1 de enero de 1988. Este al igual que el anterior solamente contenía las normas reguladoras del fondo asistencial[725].

2.1. Evolución del servicio

A lo largo del tiempo y con la firma de nuevos convenios colectivos, fueron implantándose nuevas prestaciones, y 18 años después el servicio prestaba dos grandes tipos de ayudas: unas directas y otras indirectas[726]. Las primeras eran aquellas en las que el productor, a petición propia, recibía personalmente la ayuda solicitada; en este grupo se encontraban incluidas las siguientes:

- Préstamos a corto y largo plazo.
- Anticipos.
- Ayuda por enfermedad.
- Ayuda por grave quebranto económico.
- Ayuda por defunción.
- Becas.
- Créditos en la Cajas de Ahorros.
- Premios de natalidad y nupcialidad (independientes de los de el INP y la ML).
- Seguro colectivo de vida.

Y en el segundo todas aquellas que el productor recibía por el mero hecho de pertenecer a la plantilla, que bien revalorizaba el salario o le elevaba su nivel de vida.

Entre ellas podemos distinguir las siguientes:

- Economato.
- Bar.
- Viviendas de empresa.
- Asesoría jurídica a productores (se excluía obviamente la materia laboral).
- Avales.
- Festivales.
- Relaciones y gestiones públicas.

---

725 Santana, *Norma Reguladora del Fondo Asistencial de Obras Sociales* (1-1-1988).

726 Santana, *Normas de Aplicación de las Prestaciones Sociales* (1-1-1976).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Como la relación anterior es bastante amplia, sólo vamos a tratar con más detalle algunas de las ayudas más importantes, tanto desde el punto de vista del beneficio que reportaban al trabajador, como por su repercusión económica.

2.2. La ayuda por enfermedad

Esta prestación entró en vigor el 1 de julio de 1960 y era una ayuda complementaria[727], ya que los trabajadores enfermos cobraban del INP[728]. Coincidiendo con la entrada en vigor de esta ayuda, empezó a subir el índice de absentismo, lo que provocó una revisión de las instrucciones que regulaban el disfrute de esta prestación, para introducir nuevos medios de controlar el fraude. Fueron tales las repercusiones, que al comienzo de 1961 el director general escribió en la página editorial del número 20 del periódico de empresa *Más Allá* un duro alegato contra los que se estaban aprovechando de la citada ayuda. El importe de esta ayuda no se computaba para los seguros sociales, ni para el fondo del plus familiar[729]. Aunque esta ayuda se mantuvo durante algunos años, finalmente desapareció no sólo debido a que era un acicate para los absentistas, sino también por su elevado coste[730].

2.3. Ayuda por grave quebranto económico

Se estableció para tratar de paliar en parte o totalmente la grave situación económica a la que se había visto abocada la familia del trabajador por sucesos ajenos a su voluntad. Para tener derecho a ella, había que superar el límite establecido y el tiempo invertido; la prestación consistía en abonar al trabajador el 75% del quebranto, previa presentación de los comprobantes correspondientes. Esta prestación se ha mantenido a lo largo del tiempo, pero lógicamente se han ido modificando las normas que la regulaban como hemos podido observar en la nueva redacción de enero de 1976.

En estas nuevas normas aparece diferenciada la prestación de grave quebranto económico entre ayuda reglamentaria o ayuda potestativa.

---

727 Santana, *Periódico «Más Allá»* (1960), núm. 19, pág. 32.

728 Fue creado por la *Ley de 27 de febrero de 1908*, atribuyéndole -entre otras funciones- la de «difundir e inculcar la previsión popular», a la que años más tarde se añadiría la gestión de los seguros obligatorios. No obstante, es, en rigor, el *Real Decreto de 11 de marzo de 1919* el que implanta por primera vez en España un seguro social obligatorio, al establecer un *régimen obligatorio de retiro obrero.* Fernández Marcos, L. (1987), Tomo 3.º, pág. 13.

729 *Ibidem*; Santana, *Normas para Aplicación del Fondo de Obras Sociales, Ayuda por Enfermedad y Grave Quebranto Económico* (20-4-1965).

730 El único reglamento que hace mención a este tipo de ayuda es el de 20 de mayo de 1965.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

La potestativa se aplicaba cuando, con la documentación aportada por el trabajador, no se podía determinar con exactitud el quebranto producido[731].

2.4. Evolución del fondo asistencial de obras sociales

La creación de este fondo se realizó el día 1 de julio de 1960, es decir, el mismo día que entró en vigor la ayuda por enfermedad. A él contribuía la empresa y los trabajadores en la misma cantidad[732]. Con la implantación del I convenio las aportaciones al fondo se vieron incrementadas con los importes no cobrados de los premios de asistencia y puntualidad[733]. En la redacción del reglamento de octubre de 1981, se establecen nuevas condiciones para poder acogerse a las prestaciones, destacando la aportación de 100 pesetas mensuales al fondo por parte de cada trabajador, llevar al menos seis meses contribuyendo al mismo; quedaban exentos de este requisito los trabajadores inscritos en la fase de fundación del fondo y los nuevos ingresos o incorporación al trabajo[734]. Con la firma del XII convenio colectivo en 1988, se redactaron nuevas normas reguladoras que ampliaban el número de prestaciones y la obligatoriedad de devolver el 50% del importe de las prestaciones percibidas mediante descuento en nómina, aunque excepcionalmente la comisión podía conceder prestaciones no reintegrables[735]. Para dar una idea de la importancia de este fondo, basta decir que sólo en los centros de Linares y La Carolina estaban afiliados cerca de 3.000 trabajadores (seguían aportando 100 pesetas cada uno), lo que suponía que el 88% de la plantilla de la empresa gozara de esta cobertura. En consecuencia, la dotación que la plantilla aportaba anualmente al fondo, era de 3 millones y medio de pesetas, cantidad que como dijimos anteriormente era desembolsada en igual cuantía por la empresa y que posibilitaba la distribución total de unos 7 millones de pesetas al año, repartidos entre los variados conceptos por los que se prestaba esta ayuda. A comienzos del año 1990, el comité de empresa solicitó a la dirección un incremento de 50 pesetas en la cuota destinada a este fin. Con esta propuesta que fue aceptada por la empresa, el comité pretendía elevar la dotación del fondo en más de 3 millones de pesetas, habida cuenta que el trabajador perteneciente al fondo aportaría 150 pesetas. Con la firma del XIII convenio en el año 1996 se hace extensivo el disfrute del fondo a todos los

---

731 Santana, *Normas de Aplicación de las Prestaciones Sociales* (1-1-1976), pág. 6.

732 Como dato orientativo diremos que las cuotas que mensualmente tenían que aportar los trabajadores al fondo oscilaban entre 16,8 pesetas la más alta y 1 peseta la más baja. Santana, *Periódico «Más Allá»* (1960), núm. 19, pág. 32.

733 Santana, *I Convenio Colectivo Sindical* (1963), art. 7.10.

734 Santana, *Norma Reguladora del Fondo Asistencial de Obras Sociales* (1-10-1981), art. 4.º.

735 Santana, *Norma Reguladora del Fondo Asistencial de Obras Sociales* (1-1-1988).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

trabajadores incluidos en el ámbito de aplicación del convenio, con exclusión de aquellos que manifestaran por escrito su deseo de no pertenecer al mismo[736].

2.5. Control de endeudamiento

Hemos creído conveniente incluirlo dentro de este capítulo, debido a que muestra de forma clara la preocupación que existía en los representantes de los trabajadores por evitar que sus representados colapsaran su economía familiar, empujados por las ventajas que les ofrecían algunos servicios de la empresa como el economato, préstamos, etc[737]. Con objeto de impedir dichos problemas, se estableció una norma que fijaba unos límites razonables a las cuantías de los préstamos o créditos[738], avalados o no por la empresa en favor de los trabajadores, para la adquisición de bienes de consumo. En esta norma se especificaba que el trabajador no podría endeudarse con la empresa en una cantidad superior al 20% de su salario bruto anual. El reglamento consideraba como endeudamiento las obligaciones de pago contraídas por los trabajadores con autorización expresa para descontar en nómina y que supusiera un aplazamiento en el pago superior a un mes[739].

2.6. El economato

Por la gran importancia que tuvo este servicio para la economía familiar de los productores de Santana es necesario dedicar íntegramente este apartado a explicar el funcionamiento del mismo[740].

El economato empezó a funcionar el 1 de mayo de 1958[741]. No obstante, ya desde 1957 los trabajadores compraban en aquellos comercios de Linares que habían establecido acuerdos con Santana[742]. Este servicio

---

736 Santana, *XIII Convenio Colectivo* (1996), pág. 58.

737 Santana, *Normas de Aplicación de las Prestaciones Sociales* (1976), págs. 57.

738 Todos los préstamos y créditos estaban limitados mediante una escala donde aparecía la amortización mensual máxima permitida por nivel (como recordaremos sustituyó en el II convenio a la categoría profesional) y mes. Esta escala era revisada y actualizada periódicamente, en función del ICV (posteriormente en función del IPC) o por la firma de nuevos convenios, ya que alteraban los niveles de retribución. *Ibidem*, págs. 57-58.

739 *Ibidem*, pág. 57.

740 La empresa estaba obligada a establecer el economato al haber alcanzado la plantilla de la empresa el número de 500 trabajadores según indicaba el *Decreto-Ley de 21 de marzo de 1958.*

741 Santana, *Memoria (1957)*, pág. 4.

742 Mientras se implantaba el economato la empresa realizó gestiones para conseguir descuentos especiales en la adquisición de productos en algunos comercios de Linares. Santana, *Periódico «Santana, S. A.»* (1966), núm. 10, págs. 12-13.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

desde sus comienzos se rigió por unas normas de régimen interno establecidas por la comisión de obras sociales basadas en el artículo 25 del *Decreto-Ley de 21 de marzo de 1958*. Estas normas se han ido modificando para adaptarlas al ritmo que crecía la plantilla y se iban remodelando las dependencias del economato[743]. Al comenzar la investigación me llamó especialmente la atención la buena gestión de este servicio, que conseguía obtener beneficios en todos los ejercicios, beneficios que eran distribuidos a partes iguales entre todos los trabajadores de la empresa. Cabría preguntarse, no obstante, cómo era posible la obtención de beneficio si la legislación vigente obligaba a las empresas a vender los artículos del economato a su precio de costo. Analizada la contabilidad, se puede observar que los citadas ganancias procedían de los *rappeles* de consumo obtenidos por las mercancías en depósito. Esto era debido a que la empresa no estaba en condiciones de aplicar el descuento en las ventas diarias por desconocer el porcentaje del mismo en ese momento y, por lo tanto, vendía esos productos al precio base que establecía el proveedor, ya que hasta final del año no se sabría el descuento que haría éste. De un somero análisis de la cuestión «beneficios» se puede observar que el citado reparto de los mismos era a todas luces injusto, ya que de hecho ocurría que algunos trabajadores se beneficiaban sin haber realizado una sola compra de los artículos que se vendían en régimen de depósito, e incluso algunos no solían comprar en el economato. Siguiendo con el análisis de la contabilidad del economato, hemos podido observar que la mayor parte de la financiación provenía de aplazar el pago a los proveedores, ya que nunca se concertaba un vencimiento inferior a los 120 días. Otros proveedores enviaban mercancías para que quedaran en depósito y la empresa les pagaba anualmente, obteniendo además *rappeles* anuales de consumo. Estas facilidades de los proveedores venían motivadas por las garantías que ofrecía la empresa en seguridad de pago, al tener ésta garantizado el volumen de ventas y además estar asegurado el pago por parte de los trabajadores, ya que el descuento se realizaba en la nómina. En cuanto a los fondos propios del economato, nunca superaron las cien mil pesetas y con una póliza de crédito de un millón de pesetas a un interés que oscilaba en la última época del servicio entre un 3,5% y un 4%, éste no se hubiera podido financiar, si no hubiera sido por la política seguida con los proveedores. El volumen de ventas alcanzó tal magnitud que tanto la Cámara de Comercio de Linares como la de Jaén protestaron por considerar que el economato de Santana estaba ejerciendo una competencia desleal[744], fundamentada, en los siguientes puntos:

---

743 SANTANA, *Periódico «Más Allá»* (1958), núm. 10, pág. 24.

744 Estas prácticas eran propias de los economatos de las grandes empresas, pero como en la provincia de Jaén no existía nada más que el de Santana, su forma de gestión sorprendió a las

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

1.º) Se tenía la certeza de que en el economato de Santana algunos trabajadores compraban para sus amigos, vecinos y conocidos.

2.º) Se sabía que se ofertaban algunos productos que no estaban permitidos en la normativa[745] que regulaba los economatos laborales.

3.º) La mayoría de los productos se vendían a un precio muy inferior al del mercado. Según los comerciantes, los comestibles se vendían un 10% más baratos, los tejidos un 30%, el calzado un 25% y los electrodomésticos un 30%.

Naturalmente, no se podía impedir que un trabajador de Santana comprara para otra persona, la venta de productos no autorizados no era tan fácil de demostrar, debido a lo vagas e imprecisas que eran las normas a la hora de establecer los artículos que podían vender los economatos. Porque si, por ejemplo, la norma decía que podían ofertar «conservas de diversas clases» o «telas esenciales o confeccionadas» ¿qué es lo que se podría excluir?[746]. En lo referente a los precios, tampoco existía fácil solución. O sea, que estas protestas nunca prosperaban y además fueron remitiendo al ir perdiendo competitividad el economato. No obstante, Santana, en su afán de favorecer el buen clima socioeconómico de la ciudad, llegó a diversos acuerdos con los comerciantes de la misma para que los trabajadores de la empresa les compraran a ellos los productos que la empresa no podía venderles, bajo condiciones favorables para los mismos. Por ejemplo, los trabajadores compraban a plazos los productos en los establecimientos autorizados, posteriormente, la empresa les descontaba de sus nóminas los importes de los plazos, y pagaba a los establecimientos afectados.

Para finalizar este apartado diremos que el economato ha estado prestando sus servicios desde el 1 de mayo de 1958 hasta comienzos de 1994. Las ventas y su evolución durante el tiempo en que el economato estuvo funcionando, se pueden ver en el *Cuadro XI.1* y en el *Gráfico XI.1*. Del estudio de ambos elementos se desprende que las ventas fueron aumentando hasta el año 1985 en que alcanzaron los 223 millones de pesetas, para posteriormente ir disminuyendo debido principalmente a los ajustes de plantilla, y a la competencia que empezaron a ejercer los supermercados

---

entidades antes citadas. Hemos de hacer notar que cuando decimos único nos estamos refiriendo a un economato dependiente de una sola empresa, porque en Linares existía también el economato «Minero-Siderometalúrgico» que vendía artículos a los trabajadores de las minas y de las fundiciones de «La Tortilla» y de «La Cruz», pero de nuestra investigación se desprende, que debido a su poca relevancia no fue nunca contestado por los comerciantes de Linares.

745 *Orden de 14 de mayo de 1958* sobre establecimientos de economatos laborales.

746 *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

que ofrecían mayor variedad de productos y algunos de ellos a precios más bajos. El promedio de compra realizada por trabajador y su evolución se pueden ver en el *Cuadro XI.1* y en *Gráfico XI.1* respectivamente. El promedio por trabajador y año ha oscilado entre un 2% y un 5% del salario bruto anual según los niveles de retribución[747]. Analizando el *Gráfico XI.1* podemos observar que hasta 1986 siguen una tendencia muy similar, pero a partir de este año ofrecen trayectorias dispares, debido fundamentalmente a los ajustes de plantilla. En efecto, en el período 1990-1993 se mantiene el promedio de compra mientras que se reducen las ventas totales, debido a que los trabajadores son conscientes de los problemas por los que está atravesando la empresa y prefieren financiar sus compras con sus nóminas (si Santana no paga, ellos tampoco).

El cierre del economato estuvo motivado por la grave crisis que se desató en febrero de 1994. Al suprimir estos servicios, la empresa llegó al acuerdo con el comité de abonar las prima del seguro colectivo de vida en su totalidad, para de esta forma compensar a los trabajadores.

2.7. Construcción de viviendas

Para conseguir una mayor integración de los trabajadores con la empresa, se pensó en construir viviendas cerca de la factoría. Este proyecto se realizó en varias fases, terminándose la primera en el mes de junio del año 1958[748] y siendo inaugurado un primer grupo de 56 viviendas en mes de julio de ese mismo año[749]. Durante el desarrollo de la siguiente fase se construyó un segundo grupo de 108 viviendas. Posteriormente se continuó construyendo, pero ya en colaboración con el grupo de empresa y al amparo de la cooperativa de viviendas creada para este fin[750]. La constitución de la cooperativa permitió a los trabajadores disponer de una vivienda a precio muy ase-

---

747 Para realizar la comparación hemos tomado la media aritmética del salario bruto anual correspondiente a los niveles «C» y «D», por ser los más significativos (mayor número de trabajadores con estos niveles). SANTANA, *Registros del Servicio de Personal, Convenios Colectivos, Laudos y Tablas Salariales del período 1987-1995.*

748 SANTANA, *Memoria* (1957); *Periódico «Santana, S.A.»* (1966), núm. 10, pág. 13.

749 Para facilitar las adquisiciones de mobiliario, vehículos, menaje, etc., la empresa avaló 1 millón de pesetas ante las cajas de ahorro de Madrid y Córdoba, y medio millón ante comercios y establecimientos de Linares. SANTANA, *Memoria* (1957).

750 Las cooperativas de viviendas proliferaron mucho en esta época, debido a las facilidades de financiación (créditos blandos, largos períodos de amortización, etc.). Entre las ayudas recibidas por la cooperativa de Santana, está el cheque de cuatro millones de pesetas que el día 23 de julio de 1971 entregó en mano el Ministro de Trabajo, Licinio de la Fuente y de la Fuente, al presidente del grupo de empresa y de la cooperativa de viviendas Enrique Cortés del Llano, durante su visita a Linares. SANTANA, *Periódico «En Todo Terreno»* (1971), núm. 4, pág. 1.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

quible[751]. Como resultado de la realización de los citados proyectos, nació la barriada de Santana.

3. Resumen

Para finalizar este capítulo podemos decir sin temor a equivocarnos que el servicio de obras sociales ha prestado, y sigue prestando en la actualidad, una gran ayuda a los trabajadores de la empresa, que la labor realizada por el mismo ha sido reconocida en varias ocasiones tanto por parte de las autoridades laborales, como por los representantes de los trabajadores y que, además, su buen funcionamiento fue pieza clave en la concesión de los títulos de «Empresa modelo» de la Seguridad Social en 1969, y de «Empresa ejemplar» en 1971 a petición de los representantes de los trabajadores, y a propuesta del Ministerio de Relaciones Sindicales[752].

751 Un piso de 90 m.² costaba 185.000 pesetas (150.000 pesetas que aportaba el trabajador y 30.000 pesetas que daba el Estado a fondo perdido). SANTANA, *Periódico «Santana, S.A.»* (1966), núm. 9, pág. 57.

752 El 18 de julio de 1971, el General Franco entregó a Santana el título de «Empresa ejemplar». Del examen del expediente destacan tres hechos que desde nuestro punto de vista resultaron decisivos para la concesión del premio: ausencia de conflictos, capacidad de diálogo y de negociación, y participación efectiva de los trabajadores en los problemas económico-sociales. SANTANA, *Revista «Santana, S.A.»* (1971), núm. 26, págs. 5-7; *Periódico «En Todo Terreno»* (1971), núm. 4, pág. 1.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO XI.1

Ventas del economato

Año	(1)	(2)	Año	(1)	(2)
1955	0,0	0,0	1975	56,4	17,5
1956	0,0	0,0	1976	69,8	18,7
1957	0,0	0,0	1977	83,9	22,0
1958	1,1	3,8	1978	116,5	30,3
1959	2,4	4,1	1979	127,8	31,2
1960	3,2	4,3	1980	154,7	36,7
1961	4,8	4,8	1981	150,0	35,7
1962	6,3	5,5	1982	160,0	36,5
1963	7,8	5,8	1983	162,1	39,6
1964	10,1	6,3	1984	171,0	49,5
1965	14,1	6,8	1985	223,0	62,7
1966	15,1	7,1	1986	174,0	49,7
1967	16,1	7,4	1987	141,0	61,0
1968	21,1	8,1	1988	118,0	35,4
1969	27,4	8,9	1989	128,0	36,9
1970	32,1	10,4	1990	132,0	43,3
1971	38,4	11,9	1991	130,0	43,3
1972	41,5	14,3	1992	140,5	45,5
1973	46,9	16,9	1993	109,0	45,4
1974	50,9	17,4			

(1) Ventas (en millones de ptas.).

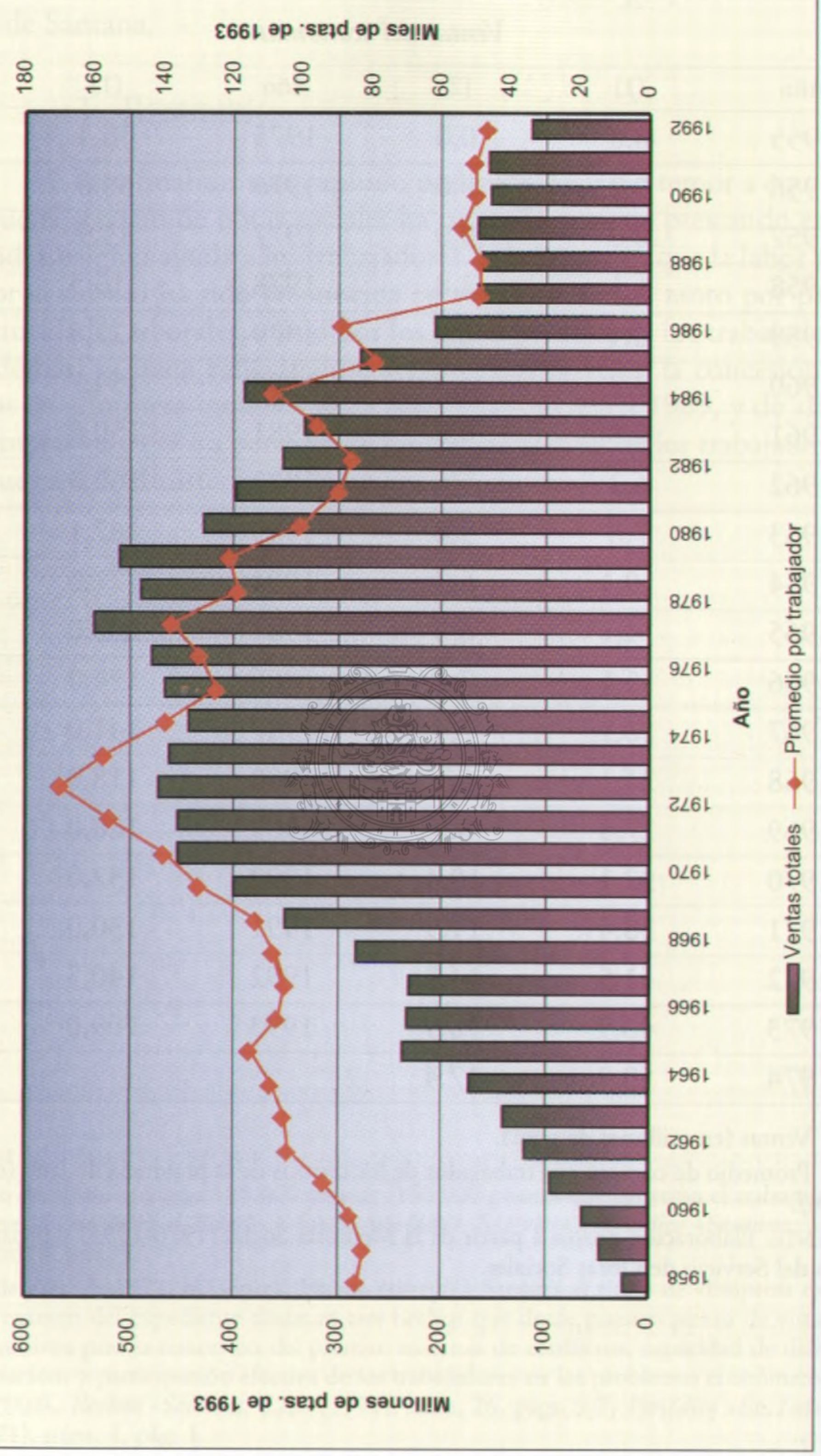
(2) Promedio de compra por trabajador de los centros de la provincia de Jaén (en miles de ptas.).

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria Social (1976-1993) y registros contables del Servicio de Obras Sociales.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GRÁFICO XI.1

Evolución de las ventas del economato. (Período de funcionamiento 1958-1993)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los valores del Cuadro XI.1.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo XII

EL AÑO DE LA GRAN HUELGA: 1977

Aunque somos conscientes de que el estudio que presentamos a continuación es más propio del capítulo VIII (dedicado a las relaciones laborales), hemos creído oportuno dedicarle un capítulo aparte, debido a la importancia que para el futuro de la empresa supuso el conflicto laboral que se desencadenó en el otoño del 77. La gravedad de lo acontecido puso en grave peligro la continuidad de Santana, como tendremos ocasión de comprobar a lo largo de nuestro análisis.

1. Antecedentes

En la etapa en que se gestó la huelga, Santana era una empresa en expansión, en ella trabajaban 3.700 trabajadores repartidos entre los tres centros de trabajo de Linares, Madrid y La Carolina. Durante el período 1974/1976 y pese a la crisis económica general, creó 1.000 nuevos puestos de trabajo en Linares; mientras que para el último trimestre del año 1977 tenía previsto el ingreso de otros 250 trabajadores (de los que más de 100 habían empezado a trabajar después de las vacaciones y antes de que se produjera la huelga) y de otros 500 en 1978[753].

Por lo que a los salarios se refiere, la situación era la siguiente:

– El salario medio del trabajador de Santana superaba en un 18,7% al salario medio de la zona a finales de 1976.

---

753 Santana (1978), *Informe: «La huelga de Metalúrgica de Santa Ana, S.A.: octubre-noviembre 77»*, pág. 1.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– El salario medio del trabajador de Santana aumentó en un 57% en el período comprendido entre 1974 y 1976.

– La masa salarial global se incrementó en ese período en 763 millones de pesetas incluida la seguridad social, pasando a ser de 1.573 millones de pesetas.

– Al tener lugar, en enero de 1977, la revisión automática del convenio, la dirección, además de aplicar el índice de precios correspondientes, abonó un incremento complementario del 5,3%[754].

CUADRO XII.1

Salarios que abonaba Santana al 30 de septiembre de 1977

Conceptos	Niveles y categorías		
	(1)	(2)	(3)
Bruto anual:			
– Soltero	305.396	347.992	431.632
– Casado con 2 hijos, añadir	10.500	10.500	10.500
– Si trabaja a doble turno, añadir	4.720	4.720	4.720
– Si trabaja a triple turno, añadir	13.650	13.650	13.650
– Si los dos hijos están en edad escolar, añadir	2.000	2.000	2.000
– Antigüedad (media 3 trienios), añadir	15.033	15.618	16.206
– Vinculación (media 10 años, 81%), añadir	5.046	5.240	5.434
MEDIA MENSUAL A TURNO NORMAL	28.211	31.779	38.814
MEDIA MENSUAL A DOBLE TURNO	28.605	32.173	39.208
MEDIA MENSUAL A TRIPLE TURNO	29.349	32.917	39.952

OBSERVACIONES:
(1) Peones nivel A, a valoración personal y media habitual.
(2) Especialistas y oficiales de 3.ª, nivel C, al rendimiento medio habitual. Este grupo está formado por 1.407 trabajadores, de los que 1.252 son especialistas y representan el 91% del total de la M.O.D.
(3) Oficiales de 1.ª, nivel F, a valoración personal tomando como media la de los talleres de conservación y prototipos.

FUENTE: Informe de Santana publicado por el periódico IDEAL de Granada el día 8 de noviembre de 1977.

754 *Diario Jaén* (7-10-1977).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Como se puede ver en el *Cuadro XII.1*, los salarios que en ese momento abonaba la empresa eran los siguientes:

– El del peón oscilaba entre las 25.110 y las 27.399 ptas./mensuales.

– El del especialista oscilaba entre las 25.544 y las 29.176 ptas./mensuales.

A estas cantidades había que añadir diversos complementos que colocaban los salarios medios mensuales de cada una de estas categorías en 28.211 ptas. y 31.779 ptas., respectivamente[755].

Como hemos visto en el capítulo VIII, hasta ese momento Santana había negociado 7 convenios colectivos con sus trabajadores, sin alteraciones laborales reseñables. En el año 1972, se registraron algunos incidentes de escasa entidad por motivaciones derivadas del rendimiento en el trabajo. La primera huelga realizada sólo duró dos jornadas y media, con ocasión de discutirse el VII convenio colectivo sindical de la empresa. Este paro, producido en enero de 1976, coincidió con un período álgido de la conflictividad en España entre los finales de 1975 y comienzos de 1976. Posteriormente, se produjo otra huelga en febrero de 1977. Esta duró una jornada completa y, aunque se iniciaron cuatro expedientes disciplinarios como consecuencia de la misma, no se llegaron a producir ningún tipo de sanciones y se archivaron los expedientes[756].

2. Gestación de la huelga

En la primavera de 1977, los enlaces y jurados elegidos con motivo de las últimas elecciones del sindicato vertical, dimitieron de sus cargos. Al ser aceptada su dimisión por la autoridad laboral, se acordó entre la dirección de Santana y sus trabajadores, la elección de unos representantes que, con carácter provisional, sirvieran de interlocutores con la dirección, en espera de la modificación de la legislación laboral ofrecida por el Gobierno para antes de fin de año. Así pues, el 9 de julio se procedió a una votación democrática y secreta con un reglamento de elecciones preparado por los trabajadores[757],

755 Santana (1978), *Informe: «La huelga de Metalúrgica de Santa Ana, S.A.: octubre-noviembre 77»*, pág. 3.

756 En todos los casos fueron huelgas de brazos caídos de escasa duración. El que fueran actos de este tipo no ocurría por azar. Los representantes de los trabajadores preferían que estos últimos acudieran al trabajo para poder tener un control más directo sobre ellos y llevar a cabo con más eficiencia el movimiento asambleario. *Ibidem*, pág. 2.

757 El reglamento fue una auténtica fuente de tensiones. Primero lo redactó la empresa y, ante la negativa de los trabajadores a aceptarlo, fueron estos últimos los que lo elaboraron. Pero aún

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

mediante el cual fueron elegidos un consejo de trabajadores formado por 60 personas y una CD, que debía asumir las funciones del antiguo jurado, formada por 15 miembros procedentes de aquel. En el consejo de trabajadores, CC.OO. consiguió 48 puestos de los 60, lo que supuso el 80,%, en la CD obtuvo 15, lo que suponía el 100%[758].

Desde su elección, una parte de la CD inició en los primeros días de julio una campaña asamblearia animando a los trabajadores a que realizaran sólo aquellas actividades propias de su categoría (huelga de celo)[759]. Posteriormente y como la empresa no cedía a las pretensiones de los trabajadores, la no colaboración se hizo extensiva a otras funciones[760], lo que deterioró aún más la normal convivencia en las relaciones laborales y culminó en una bajada voluntaria del rendimiento que produjo una reducción de la producción en el mes de septiembre de más del 20%. Ante esta actitud, la dirección envió una comunicación a todos los trabajadores en la que hacía una llamada objetiva a la reflexión, y remitió cartas de amonestación primero y, luego, una sanción de suspensión de empleo y sueldo de 5 días a los trabajadores más destacados en la baja voluntaria de rendimiento[761].

Durante todo este tiempo se mantuvo un tono agresivo contra la dirección, no sólo en las asambleas, sino en las notas escritas emitidas por la CD y el consejo de trabajadores, e incluso en las actas de las reuniones que celebraban con los representantes de la dirección[762]. En las

---

así, se tardó dos semanas en consesuarlo con la empresa. Finalmente, fue aprobado mediante referéndum por los trabajadores el 1 de junio de 1977. En él se optaba por unas elecciones sectoriales (cada sección de la empresa tendría su representante) que elegirían a los 60 miembros del consejo de trabajadores. SANTANA, *Periódico «En Todo Terreno»* (1977), núm. 38, pág. 3.

758 Al obtener el 100% de los puestos de la CD, los representantes de CC.OO. se erigieron como únicos interlocutores de los trabajadores, lo que condicionó de forma notable el desarrollo del conflicto. SANTANA, *Memoria Social* (1977), pág. 18.

759 Al principio estas acciones se concretaron: «en no arrimarse piezas a pie de máquina ni cambiarse herramientas, los que no tengan que hacerlo». SANTANA, *«Acta de la reunión del Consejo de Trabajadores»* (26-8-1977).

760 «Se ve necesario igualmente ampliar estas medidas a las no preparaciones, en los mismos términos que se expresan en el párrafo anterior. Igualmente abandonar el puesto de trabajo, al toque de sirena». SANTANA, *«Acta de la reunión del Consejo de Trabajadores»* (7-9-1977).

761 SANTANA, *«Comunicación de la Dirección al personal de Metalúrgica de Santana»* (1-8-1977).

762 Del análisis de los documentos escritos, filmográficos, sonoros y de las entrevistas realizadas, se desprende que, mientras duró el cierre patronal, la situación se deterioró de tal manera que ocurrieron hechos impensables en una población como Linares. A continuación presentamos algunos a título de ejemplo:

– Los directivos de la empresa fueron objeto de insultos y amenazas.
– Con el megáfono se incitaba al desorden y a la violencia.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

cuales se requería a la misma para que accediera al establecimiento de unas comisiones paritarias, sin presidencia, para tratar de resolver todos los temas relacionados con la marcha de la factoría. También se reivindicaba otra serie de medidas que, según la dirección de la empresa, suponían el asalto a la gestión, sustituyendo la legítima función de la dirección. Ésta les recordó que el pueblo español, tanto en el referéndum de diciembre como en las elecciones de junio, había optado por la evolución dentro de un orden y no por la ruptura y que, por consiguiente, la empresa se mantendría dentro de la legislación vigente.

Con fecha 26 de agosto, el consejo de trabajadores emitió un amplio informe[763] sobre la situación en el que, entre otras cosas textualmente, decía:

> «5.3.– Comisiones de Trabajo:
>
> »5.3.1.– Anulación de la figura y funciones de la presidencia. Entendemos las comisiones como reuniones mixtas dirección-trabajadores, supliendo la figura y funciones del presidente por un moderador, cuya única misión será la de ordenar la reunión. El moderador sería alternativamente un miembro de cada parte. El secretario será un miembro de la representación de los trabajadores.
>
> »5.3.2.– El número de comisiones, miembros que las componen y funciones, serían las comunicadas por la CD a la Dirección de Relaciones Industriales el 26 de julio».

La dirección contestó a este informe reafirmando, en primer lugar su voluntad de diálogo y su deseo permanente de una política de «puertas abiertas». Pero que en lo referente a la variación de la legalidad vigente, por lo que se refería al marco de las relaciones CD-dirección, ésta se reiteraba en que se modificaría la estructura vigente de las relaciones labo-

---

– Desde el interior de la factoría se rodaban imágenes de los trabajadores más activos en el conflicto para después tomar represalias.
– Hubo enfrentamientos entre hermanos por interpretaciones distintas del conflicto.
– Algunos mandos y sus familiares fueron agredidos en sus propios domicilios.
– Se utilizaba el teléfono para amedrentar a los familiares de algunos mandos y trabajadores.
– Algunos hijos de directivos eran increpados a la salida de los centros escolares.
– Las dos partes utilizaban pintadas en la fachadas de la viviendas para señalar a los enemigos.

763 Con este informe el consejo de trabajadores trataba de poner en conocimiento de los componentes de la plantilla de Santana el motivo del deterioro que se estaba produciendo en las relaciones laborales. La mayor parte del mismo estaba dedicada a demostrar que la dirección de la empresa no reconocía a los representantes legalmente elegidos. SANTANA, *«Informe del Consejo de Trabajadores sobre la situación actual de Metalúrgica de Santa Ana, S.A.»* (26-8-1977).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

rales cuando el Gobierno lo dispusiera[764], pero bajo ningún concepto permitiría la socialización de la empresa[765].

2.1. Revisión semestral del ICV (Índice de Carestía de Vida)

El convenio colectivo de Santana, firmado en enero de 1976 con dos años de vigencia, señalaba una revisión semestral de salarios igual al incremento del índice del coste de la vida. Para cumplirlo, ante la falta de información del INE, y el confusionismo del Ministerio de Trabajo, que primero ordenó que debía aplicarse en la revisión el antiguo índice de coste de vida, y luego rectificó pasando al de precios al consumo, la dirección propuso a la CD aplicar a partir del 1 de julio, de acuerdo con lo pactado, una subida provisional del 12% para la masa salarial del segundo semestre, completando la diferencia cuando se conociera el valor exacto de la variación del índice. Esta propuesta fue rechazada en una de las asambleas por el sistema de mano alzada.

Cuando en septiembre el INE comunicó que el incremento de los índices de precios al consumo era del 13,4% y el Ministerio de Trabajo confirmó que era el que se debía aplicar en la revisión de salarios[766], la dirección procedió a pagarlo a todos los trabajadores, con efectos desde el 1.º de julio, a pesar de la oposición de la CD, la cual, sin explicar las razones que para ello tenía, se negó a que se realizara este pago a pesar de haber sido aceptado por los trabajadores.

2.2. Reivindicaciones de los representantes de los trabajadores. Contrapropuesta de la dirección. Ruptura de las negociaciones. Se declara la huelga

Es a partir de este momento, a finales de septiembre, cuando la CD presenta su primera reivindicación económica, consistente en pedir la

---

764 Eran públicos, ya en aquel momento, los contactos entre la Administración y las centrales sindicales para establecer una nueva normativa laboral y, por ello, la empresa entendía que había que mantener sin variación las comisiones y demás cauces de entendimiento vigentes, que se modificarían con la urgencia debida, cuando lo fuesen legalmente. Santana, *Memoria Social* (1977), pág. 18.

765 Los trabajadores habían establecido su propia estructura en toda la empresa (representantes de turno de trabajo, de sección, consejo de trabajadores y CD). Estaba claro que era un intento autogestionario de los trabajadores como ocurrió en la RENAULT en 1968.

766 A través de la prensa el INE dio a conocer el porcentaje de incremento del IPC (que sustituyó al anterior ICV, según orden del 27-8-77 BOE del 30-8) producido en el período enero a junio. Santana, *«Nota informativa 50.1/77 de la Empresa»* (13-9-77).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

sustitución de la elevación de salarios aplicando el 13,4% por una subida lineal de 7.000 pesetas mensuales durante el último semestre del año. Esta petición fue apoyada con la bajada general de rendimiento que originó el descenso del 20% en la producción antes mencionado[767].

La dirección de la empresa rechazó esta pretensión, alegando que era ajena a lo pactado en el convenio colectivo vigente y por excesiva, pero, atendiendo a que lo permitían los resultados logrados durante el primer semestre y consciente del progresivo incremento que venían experimentando los precios de consumo, ofreció una cantidad global a repartir de la forma que se acordara, por encima del 13,4% ya pagado[768]. Esta cantidad se condicionaba a la vuelta a las habituales buenas relaciones de convivencia, reflejadas en la obtención del rendimiento normal, el respeto mutuo y la reglamentación de las asambleas que se establecería por consenso. La cuantía de la cantidad complementaria fue inicialmente de 35 millones, que posteriormente la empresa elevaría a 45 millones.

Finalmente la dirección de la empresa presentó una última oferta, que resumimos a continuación[769]:

1.º) Vuelta a la normalidad en la producción.

2.º) Mantenimiento del régimen de colaboración anterior para estudiar y resolver los problemas, manteniéndose las reglas establecidas hasta ese momento.

3.º) Regulación de las asambleas para evitar que interfirieran las actividades laborales como venía sucediendo últimamente.

4.º) Liberación del secretario de la CD, y disponibilidad de 40 horas y 15 horas por mes, respectivamente, para los catorce miembros restantes de la CD y para los 45 del consejo de trabajadores, con objeto de que pudieran ejercer las actividades sindicales dentro de sus horas de trabajo, y con los debidos permisos.

5.º) Opción a tres puestos del personal en el Consejo de Administración en sustitución de los anteriores, según las normas en ese momento en vigor, y ello hasta que el Gobierno publicase las nueva normativa que regulara la representación y comunicación en las empresas.

---

767 SANTANA, *Memoria Social* (1977), pág. 19.

768 *Diario Jaén* (8-10-77); EL PAÍS (18-10-77).

769 SANTANA (1978), *Informe: «La huelga de Metalúrgica de Santa Ana, S.A.: octubre-noviembre 77»*, págs. 8-9.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

6.º) El pago a finales de octubre y noviembre, de percepciones a añadir al incremento del 13,4% por importe de 45 millones de pesetas. Estas percepciones formarían parte del salario bruto anual y supondrían una cantidad media de 12.700 ptas. por trabajador.

7.º) No se realizarían horas extraordinarias a petición de la representación obrera.

Las anteriores propuestas fueron rechazadas, y el 7 de octubre se rompían las negociaciones que se celebraban en la empresa. La CD dio la orden de huelga[770].

3. Comienza la huelga. El cierre patronal. Primeros despidos

La huelga fue iniciada en la fábrica de Linares el día 7 de octubre. Conviene precisar que, aunque ya se había publicado el *Real Decreto-Ley* 17/1977, de 4 marzo, sobre relaciones de trabajo, que regulaba la practica de huelga y reconocía su derecho, seguía, sin embargo, restringiendo la posibilidad del conflicto colectivo, por lo que el inicio del paro colectivo no se produjo conforme a lo que es uso en las democracias occidentales que tienen reconocido el derecho de huelga.

El paro fue continuado el sábado por los equipos de mantenimiento; y los días 10 y 11 se produjo, además, la ocupación por los trabajadores de los centros de trabajo. Ante esta situación, el día 13 la dirección decidió el cierre patronal, ajustándose a los preceptos legales y para evitar la difícil situación creada por la ocupación ilegal de la factoría[771]. De acuerdo con la legislación vigente, se habían dado las circunstancias que amparaban dicho cierre, entre ellas la ocupación ilegal de los centros y el abandono del trabajo sin garantías de mantenimiento[772]. El día 17, después de estudiar los hechos ocurridos y, a la vista de los correspondientes expedientes personales, la dirección decidió dirigir cartas de despido definitivo a los 21 trabajadores que se habían destacado de forma pública y notoria en la inci-

---

770 Es curioso hacer notar que a los pocos minutos de producirse el desacuerdo entre las partes en Madrid, la factoría de Linares paró totalmente su actividad. Lo que nos hace pensar que la huelga estaba organizada de antemano. Extremo este último corroborado por algunos componentes de la CD a los que hemos tenido oportunidad de entrevistar.

771 En un intento de disminuir la tensión; tres días después de declararse la huelga, la empresa anunció que anularía las sanciones impuestas, si se retornaba a la normalidad. Santana, *«Comunicado de la Dirección de la Empresa»* (10-10-1997).

772 Santana, *«Nota de la Dirección de Metalúrgica de Santana a los medios de comunicación: las razones de un Lock-out»* (28-10-1977).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

tación a la conflictividad y en la falta de respeto hacia mandos y compañeros. De ellos, ocho pertenecían a la CD y otros ocho al consejo de trabajadores. La motivación de estos despidos, según la dirección de la empresa, no obedeció a una actitud de represalia ni de animadversión personal, sino a la intención de defender los intereses de todo el colectivo frente a una minoría que estaba perjudicándolo notoriamente[773].

3.1. Razones que, en opinión de la empresa justificaban los despidos

Las razones para haber llegado a tomar una determinación tan grave, como la de proceder al despido de estos 21 trabajadores estaban directamente relacionadas con su actuación dentro de la empresa, desde que se iniciaron las acciones perturbadoras de la convivencia en la factoría a primeros de julio hasta que se produjo el cierre patronal el 13 de octubre. Eran las mismas que se hicieron constar en los correspondientes pliegos de cargo y definían las faltas en que, a juicio de la dirección, incurrieron cada uno de los interesados. Por su interés, a continuación presentamos una transcripción de las faltas imputadas por la empresa[774]:

> 1.ª) «En asambleas han patrocinado la baja voluntaria y colectiva del rendimiento, produciendo una disminución diaria de 10 a 12 vehículos en la producción de la factoría, confirmada por nota de la CD publicada el 24 de septiembre, acordando seguir esta situación hasta el 30 de septiembre. Y participación activa en esta baja voluntaria y continuada del rendimiento normal.
>
> 2.ª) Los miembros de la CD explícitamente nombrados dos de los que figuran entre los despedidos, según figura el acta firmada por el secretario de la CD, en la reunión del 26 de julio insultaron gravemente al director de relaciones industriales.
>
> 3.ª) Comunicado dirigido en los primeros días de agosto (no tiene fecha) por la CD a todos los trabajadores, en términos despectivos para la dirección, amenazándola con tomar medidas, tras el regreso de las vacaciones, para forzar unas soluciones favorables.
>
> 4.ª) El consejo de trabajadores desde el 7 de septiembre hizo pública la decisión de "no colaboración" que se tradujo en la entrega de vehículos sin terminar, recomendando que la medida se extendiese a toda la factoría y que se pidiese al personal técnico que se adhiriese a la misma.

---

773 Santana, *«Nota de la Dirección exponiendo las razones del despido de los 21 trabajadores»* (21-11-1977).

774 Santana, *«Comunicado de la Dirección de la empresa CD. 77/4698»* (22-11-77).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

5.ª) Convocatoria continuada, con el uso del megáfono, a la formación de asambleas no autorizadas dentro del recinto de la fábrica.

6.ª) Incitación a la promoción y mantenimiento de la huelga ilegal, participando de forma activa a su generación, iniciación y desarrollo, con ocupación del centro de trabajo.

7.ª) Participar en el "piquete" que conminó al personal de La Carolina a abandonar su trabajo[775]».

Además de otros actos individuales recogidos en los respectivos expedientes que se comunicaron a los interesados.

Al tener conocimiento los representantes del personal de los despidos, dijeron en varias asambleas que el objetivo de la empresa era «cargarse» el movimiento obrero en Santana y en la provincia de Jaén. Pero dichas afirmaciones, fruto del nerviosismo del momento, no se sostenían por varias razones:

1.ª) Todas y cada una de las faltas reseñadas anteriormente eran sancionables con el despido[776] en el *Real Decreto-Ley* 17/1977, de 4 de marzo sobre relaciones laborales.

2.ª) El empresario necesita en el seno de la empresa que existan unos representantes de los trabajadores, con los que poder tratar todos los temas que afectan a la misma.

3.ª) Cuando después de las elecciones, los elegidos dieron a conocer su filiación como miembros de CC.OO., de UGT o independiente (a pesar del hecho de que la gran mayoría de ellos decía ser miembros de CC.OO.), fueron reconocidos de forma oficiosa (ya que legalmente no tenían ninguna representación) como legítimos representantes de los trabajadores.

4. El conflicto se prolonga y se endurece

El 21 de octubre, la dirección, autorizada por la Delegación de Trabajo, requirió a un determinado número de trabajadores para que efectuase tareas de conservación y mantenimiento, encaminadas a poner así re-

---

775 Cuando comenzó conflicto, el centro de administración que la empresa tiene en Madrid y el centro del servicio postventa de La Carolina se mantuvieron al margen, pero el consejo de trabajadores no veía con buenos ojos que el centro de La Carolina siguiera funcionando y, por lo tanto, que siguiera enviando vehículos y repuestos a la red de concesionarios, por lo que dio la orden de coaccionar a los trabajadores de La Carolina para que abandonaran su actividad y se sumaran a las acciones que se estaban realizando en la factoría de Linares.

776 En todas las legislaciones laborales de los países occidentales se contemplaba el despido por realizar acciones de este tipo. En los países socialistas ni se vislumbraba la posibilidad de que se pudieran cometer.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

medio al progresivo deterioro de los equipos productivos y de los materiales, recordándoles que la falta de asistencia podría ser motivo de despido, según lo preceptuado en el *Real Decreto-Ley* del 4 de marzo de 1977. Los miembros de la CD amenazaron a los que respondieran a la llamada. Los trabajadores que acudieron a cumplir esta obligación fueron agredidos e insultados, produciéndose graves enfrentamientos[777].

A lo largo del paro, diariamente se celebraban asambleas masivas en un campo de deportes de la ciudad de Linares. En ellas el megáfono fue manejado en exclusiva por los miembros de la CD o por personas que ellos designaron, sin permitir la intervención de nadie que pudiera oponerse a sus razonamientos. En múltiples ocasiones la dirección de la empresa hizo saber al personal que la factoría sería abierta en cuanto los trabajadores manifestasen una actitud clara de incorporación al trabajo, con el rendimiento habitual y en condiciones de hacer posible una convivencia civilizada tan necesaria en cualquier tipo de comunidad. En estos comunicados, parecía estar claro que la dirección estaría dispuesta como siempre a dialogar con los representantes no despedidos sobre toda clase de problemas, siempre que las discusiones se desenvolvieran en un clima de entendimiento razonable, sin coacciones ni agresividades violentas. Restablecida la normalidad se reanudaría la negociación, sometiéndose ante la Magistratura de Trabajo los expedientes de los obreros despedidos. Estos llamamientos fueron desatendidos por los trabajadores. El día 8 de noviembre en una asamblea se decidió por votación a mano alzada aceptar la alternativa propuesta por CC.OO. de continuar la situación, en contra de la mantenida por la UGT que, además, pretendía la elección de una nueva representación sindical elegida por votación secreta. Por este motivo seis miembros del consejo de trabajadores afiliados a la UGT abandonaron este órgano colegiado. En esta misma fecha 30 trabajadores iniciaron un encierro en la Iglesia del Buen Pastor como apoyo a la huelga.

5. Reapertura de la fábrica

El 14 de noviembre la dirección emitió un comunicado en el que hacía constar que por decisión de la Delegación Provincial de Trabajo se procedería a la reapertura de la factoría. Al día siguiente unos 1.000 trabajadores se personaron en la sede de la empresa e iniciaron el trabajo, mientras otros optaron por reunirse en asamblea. A la salida del turno de la mañana las fuerzas de orden público dispersaron a grupos de trabajadores

[777] *Diario Jaén* (25-10-1977) y (26-10-1977).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

contrarios a la reincorporación, que coaccionaban violentamente a sus compañeros que habían reingresado al trabajo. Al turno de tarde se incorporaron 1.246 trabajadores que a la salida tuvieron que ser protegidos ante piquetes establecidos por los huelguistas más radicalizados. Las agresiones de palabra y obra cometidas contra los que acudieron a realizar trabajos de mantenimiento el 24 y 25 de octubre, por insuficiencia de protección por parte de las fuerzas del orden público, fueron razón decisiva para que la dirección acordara no proceder a la reapertura «motu propio». Se trataba de evitar la responsabilidad moral de cualquier daño que se produjera por piquetes de exaltados en las propiedades o en las personas de los trabajadores que acudieran al llamamiento, similar a los que se produjeron anteriormente. En vista de que la gran mayoría de los trabajadores había respondido al llamamiento de reincorporación al trabajo (pese a las noticias contradictorias dadas por la CD, manipulando cifras), el día 16 por la tarde, en asamblea organizada por la CD, se acordó «aconsejar» la vuelta al trabajo[778] para, desde dentro (según comunicación leída en Radio Linares) volver a plantear las reivindicaciones no atendidas, que en resumen eran:

1.ª) Económicas: por no aceptar el aumento porcentual pactado en el convenio colectivo vigente.

2.ª) Sindicales: estableciendo los comités paritarios de gestión y el mantenimiento no regulado de las asambleas en la fábrica.

3.ª) Anulación de los despidos.

Al día siguiente se reincorporó el resto de la plantilla, según el programa progresivo que se había preparado, con algún incidente promovido por un reducido grupo que actuaba al margen de los sindicatos, que fue rápidamente cortado por los mandos de taller, sin consecuencias. Se produjo otra perturbación al termino de la jornada, lo que dio lugar a una nota de la dirección divulgada por Radio Linares y reproducida en el diario Jaén[779]. El viernes día 18 se trabajó normalmente sin incidentes.

---

[778] La CD era consciente de que el conflicto estaba perdido, y dado que la mayoría de los trabajadores habían ido a trabajar desoyendo sus consejos, esta optó por recomendar la vuelta al trabajo para que la ya ostensible división que existía entre los trabajadores no degenerara en una confrontación física.

[779] Atendiendo al requerimiento de la CD, el día 17 de noviembre junto con el resto de los trabajadores, se incorporaron los más radicales, y al término de la jornada estos intentaron organizar otra asamblea, pero lógicamente faltaban los máximos dirigentes y esta no tuvo mucho éxito, no obstante para evitar que está situación se repitiera, la empresa, preparó un escrito que envió a los medios de comunicación, en el que advertía de nuevos despidos y recomendaba que la actividad de la empresa recobrara su normalidad.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Cuando la situación parecía que estaba normalizada, el 22 de noviembre, durante la parada «del bocadillo», se celebró una asamblea con la asistencia de unos 200 trabajadores junto a la entrada de la fábrica, asistiendo desde fuera algunos de los despedidos. Decidieron provocar paros intermitentes (acción considerada ilegal en el *Real Decreto-Ley* 17/1977), para forzar a la dirección al diálogo, amenazando con llegar el lunes 28 a una nueva huelga de todo el personal si no se conseguía.

El diálogo suponía la exigencia de conseguir en su integridad las llamadas reivindicaciones económicas, sindicales y anulación de despidos, ya conocidas.

Tres de los miembros no despedidos de la CD, se desplazaron (sin permiso de la dirección de la empresa) por los talleres, provocando un paro de una hora, que fue secundado por aproximadamente el 20% de los que estaban trabajando. Como consecuencia de esta actitud, la dirección procedió a entregar carta de despido a los tres representantes de la CD que habían sido los causantes del paro y, además, sancionó con 24 días de suspensión de empleo y sueldo a 42 trabajadores que se habían destacado activamente incitando a sus compañeros para que secundaran el paro.

Durante el turno de la tarde también se pretendió promover un paro, haciendo propaganda durante la media hora de descanso, pero tuvo un resultado prácticamente nulo. La dirección repartió una nota interna a los trabajadores a la salida de la fábrica del día 23 y a la entrada el día 24 que se difundió por Radio Linares y por el diario Jaén el 24 para general conocimiento de la población[780]. A partir del jueves 24 de noviembre de 1977 se trabajó con el rendimiento habitual y sin incidentes. La huelga había terminado.

6. Incidentes externos y politización del conflicto

Ante una alteración laboral de tan larga duración, la población de Linares y del resto de la provincia se sensibilizó en torno a las incidencias de su desarrollo. Esto fue aprovechado para provocar una movilización de la opinión pública que provocó hechos, que en ocasiones llegaron a alcanzar extremos de cierta gravedad. Reseñaremos a continuación los más importantes:

– El 19 de octubre un grupo de trabajadores celebró una asamblea donde se acordó solicitar de los parlamentarios Sres. Tierno Galván y Alonso

[780] El objetivo de este nuevo comunicado estaba claro. La empresa era consciente de que había ganado el conflicto y, trataba de evitar que este se reprodujera, por lo que ya en una posición de fuerza, informó a la opinión pública de las sanciones aplicadas por los últimos incidentes.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Pérez la mediación en las negociaciones con la empresa. Ese mismo día, algunas esposas de los trabajadores fueron recibidas por el Gobernador civil.

– El 20 de octubre un centenar de mujeres de Linares organizó una cuestación en la ciudad de Jaén.

– Los días 24 y 25 de octubre se produjeron graves incidentes entre los equipos llamados para atender al mantenimiento y grupos de trabajadores radicalizados.

– El 26 de octubre fue autorizada una manifestación de mujeres en apoyo de los trabajadores a la que asistieron unas 3.000 personas. Este mismo día el Gobernador civil envió un mensaje, que fue difundido por los medios de comunicación, en el que advertía de que no existía autorización para realizar ningún tipo de manifestación el 27, y que cualquier intento de desorden sería reprimido por las fuerzas del orden.

– El 27 de octubre fue convocada la realización de una «jornada de lucha» por las centrales CC.OO., UGT, USO, CSUT y CNT y por los partidos PSOE, PCE, PTE y ORT. Durante el transcurso de la misma, se produjeron diversas intervenciones de las fuerzas del orden público, mientras que piquetes de trabajadores conseguían, por coacción, el cierre de locales de comercio, cines y cafeterías, así como la suspensión de parte de los transportes públicos.

– El 3 de noviembre, con ocasión de la reunión en Jaén de la comisión permanente de parlamentarios andaluces, la asamblea de trabajadores acordó realizar una marcha sobre la capital para entregar a éstos un escrito donde se especificaba la problemática de Santana. Unas 300 personas se concentraron en la plaza del Ayuntamiento con el propósito de iniciar la marcha y fueron disueltos por las fuerzas del orden público. Posteriormente, llegaron a la ciudad de Jaén en vehículos unos 100 trabajadores de Santana que se concentraron en la escalinata de la Diputación Provincial.

– El 10 de noviembre se difundió propaganda suscrita por CC.OO. y CSUT convocando de nuevo otra jornada de lucha en toda la provincia para el día 11 y solicitando la colaboración de todos los partidos políticos, centrales sindicales y población en general. Este mismo día hubo conatos de manifestación con choques violentos resultando heridos levemente dos miembros de la policía nacional. Fueron detenidos 14 manifestantes, entre los que se encontraban el secretario provincial de CC.OO., uno de los despedidos por la dirección[781].

---

[781] *El País* (11-11-1977).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– La convocatoria de acciones para la «jornada de lucha» contó el día 11 con escasa audiencia, tanto en Linares como en la provincia, si bien hubo un duro enfrentamiento entre algunos trabajadores y miembros de las fuerzas de orden público. Grupos de manifestantes se concentraron ante el acuartelamiento de la policía armada, siendo disueltos. Según información de los responsables de la policía nacional, durante todo el día se detuvieron a 33 personas que se destacaron notoriamente en la organización de desórdenes, figurando entre ellas individuos que eran ajenos al conflicto de Santana. Algunos no residían en Linares, sino que se habían desplazado desde Córdoba, Sevilla y Granada. Al ser interrogados por los responsables del orden público, éstos alegaron que habían venido a apoyar la lucha de sus compañeros, pero posteriores indagaciones de la policía demostraron que algunos eran conocidos por haber participado en otros conflictos[782].

– La prensa recogió, con detalle, el fracaso de la pretendida acción general de lucha[783]. La mayoría de la opinión pública de Linares rechazaba la ola de desórdenes, lamentando que los trabajadores de Santana fueran manejados tan descaradamente por unos grupos que no servían a los intereses auténticos del colectivo social.

En resumen, todo ello pone de manifiesto que el conflicto alcanzó un alto grado de radicalización, agresividad y violencia. Conviene poner de relieve las distintas tomas de posición hechas públicas por algunas centrales sindicales que, a la vista del largo conflicto y de su radicalización con los incidentes ocurridos, se pronunciaron con opiniones diversas, de las que ofrecemos únicamente las más destacadas: la CNT en un comunicado denunciaba la posible politización del conflicto afirmando que sólo los trabajadores debían protagonizar la huelga y decidir sus formas de lucha con independencia absoluta de las presiones de grupo[784]. La UGT denunciando el clima de coacción creado por la CD sobre el colectivo, invitaba a los grupos y centrales a que expusiesen soluciones concretas sin temor a coacciones ni críticas. Señalaba el peligro de caer en una dictadura impuesta en las asambleas, pedía que asistieran a ellas sólo los trabajadores de Santana y que las decisiones que se tomaran lo fueran por votación libre y secreta[785]. El comunicado donde se expresaban estas posturas les fue impedido leerlo en una de las asambleas. Mientras tanto los representantes de CC.OO. callaban y

---

782 Lo que quedó claramente demostrado es que en el conflicto intervinieron agitadores profesionales llamados por no se sabe quién.

783 *Jaén* (12-11-1977); *ABC* (12-11-1977); *El País* (12-11-1977); *Pueblo* (12-11-1977).

784 CNT, *«Comunicado de la CNT: la CNT opina»* (2-11-1977).

785 UGT, *«Comunicado del comité de empresa de UGT en Santana»* (14-10-1977).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

seguían manejando el conflicto a su antojo. No ocurría lo mismo a nivel del Estado. A partir del 15 de octubre comenzaron las discrepancias existentes entre UGT y CC.OO. en relación al tratamiento del conflicto. La central USO propuso la creación de una comisión de arbitraje. Por otra parte, el diario Jaén del 20 de octubre aseguraba que la asamblea de trabajadores se negaba a aceptar la intervención en el conflicto de las centrales sindicales.

Durante el desarrollo del conflicto, los trabajadores y sus representantes realizaron contactos y entrevistas con organismos y personalidades políticas y administrativas, con objeto de encontrar ayuda y compresión. Entre las que realizaron a nivel estatal podemos destacar, la entrevista que tres trabajadores acompañados por el senador del PSP por Madrid, José Alonso Pérez, tuvieron con el director general de trabajo para pedir su mediación a fin de terminar con la situación creada con motivo del cierre patronal. Como consecuencia, la dirección recibió a petición del director general de trabajo a tres representantes de centrales sindicales (CC.OO., UGT y CSUT). Los parlamentarios, Sres. Tierno Galván y Alonso Pérez, se entrevistaron con la dirección ese mismo día. Mientras tanto otro grupo de trabajadores de Santana se entrevistaron con parlamentarios de PSOE. Asimismo, la dirección de Santana se entrevistó en diversas ocasiones con parlamentarios del citado partido. Viendo que todos los contactos anteriores no daban fruto, algunos representantes de los trabajadores tuvieron una entrevista con el ministro de trabajo. Entre tanto, una comisión de trabajadores con representación de parlamentarios, fue recibida por el vicepresidente del Gobierno para asuntos políticos, a quien expusieron la situación originada por el conflicto.

En el curso de todas estas gestiones, la Administración se dirigió a la dirección de la empresa manifestando su preocupación por el conflicto y su deseo de buscarle una solución adecuada. En contestación a esta preocupación, la dirección expuso el criterio empresarial, de que, no sólo se estaba debatiendo un tema de reivindicaciones salariales, sino también algo tan importante como un nuevo sistema de relaciones trabajador-empresa, contrario al principio de autoridad y a las facultades de gestión que a la dirección de la empresa reconocía la legislación vigente. También se aclaró todo el proceso de gestación del conflicto, así como su desarrollo, y se manifestó la buena disposición de la dirección para proceder a la reapertura, siempre que hubiera un grupo importante de trabajadores que lo solicitara y se ofreciera además la garantía de que no se produjeran nuevas ocupaciones de los centros de trabajo. De no ser así, la empresa no accedería a la reapertura, salvo por requerimiento de la autoridad laboral. Al mismo tiempo, se confirmó la decisión de mantener los despidos y la imposibilidad de que se volviera a ne-

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

gociar el complemento salarial ofrecido en las últimas conversaciones anteriores a la huelga, por haber desaparecido, como consecuencia de la larga duración de la misma, las razones económicas favorables que permitieron su ofrecimiento. Todo esto se confirmó por escrito al director general de trabajo el 20 de octubre[786].

El 26 de noviembre se publicó el *Real Decreto-Ley* 43/1977 por el que se regulaban los aumentos salariales, consecuencia de los Pactos de la Moncloa, pero la dirección de Santana comunicó que no podía hacer ningún nuevo incremento salarial en lo que restaba de 1977 sin perder los créditos a la exportación y la desgravación fiscal, imprescindibles para mantener sus mercados exteriores.

7. Consideraciones sobre el conflicto

Del análisis realizado sobre los antecedentes y desarrollo del conflicto. Podemos deducir, las siguientes consideraciones:

1.ª) Hasta ese momento Santana no había conocido alteraciones laborales importantes, pudiéndose afirmar que las relaciones de trabajo se desenvolvieron en un clima de paz social, salvo escasos incidentes que fueron resueltos en muy corto espacio de tiempo.

2.ª) De los documentos y personas consultadas (tanto de la parte social como de la parte económica), se deduce que no existió oposición alguna al planteamiento de los trabajadores de constituir una nueva representación sindical ante la dimisión de los enlaces y jurados precedentes.

3.ª) Cuando la actuación de los nuevos órganos representativos, tanto del consejo de trabajadores como de la CD, comenzó a tender al planteamiento de un nuevo sistema de relaciones trabajadores-empresa, basado en comisiones paritarias sin presidencia, vulnerando la normativa vigente a este respecto, la dirección advirtió claramente de la imposibilidad de acceder a esta postura, puesto que suponía cuestionar el tipo de estructura empresarial vigente.

4.ª) A pesar de ello, respecto a las reivindicaciones económicas e incluso a las sociales, la dirección se mantuvo en todo momento abierta al diálogo y puso de su parte todo lo que estaba en su mano –advertencias rei-

786 En este escrito la dirección de la empresa además de explicar la situación, le comunicó al director general su voluntad de no abrir por iniciativa propia y que no estaba dispuesta a ceder dada la actitud de los representantes de los trabajadores, máxime habiendo actuado en todo momento dentro de la legalidad vigente.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

teradas, ofrecimiento de hasta 45 millones como complemento de la subida reglamentaria del ICV etc., y otras concesiones que figuran en su oferta final–, para tratar de evitar el conflicto.

5.ª) Únicamente cuando la empresa se vio obligada por las circunstancias adversas –incidentes, ocupación de la fábrica, etc.–, se decidió por el cierre, manifestándose siempre dispuesta a la reapertura inmediata en condiciones de normalidad.

6.ª) La dirección procuró actuar siempre en el plano de la más absoluta legalidad, flexibilizando sus actitudes en todo aquello cuya discusión fuera viable.

7.ª) Los propios trabajadores fueron los primeros sorprendidos por el hecho de haberse llegado a un conflicto tan radicalizado, con evidentes notas de agresividad y de larga duración, que incluso sensibilizó extraordinariamente al entorno ciudadano donde se desarrollaba, sin unas motivaciones importantes que afectaran a lo puramente laboral. En efecto, lo que se planteó por la comisión de los trabajadores era un incremento de 7.000 pesetas muy superior a lo previsto en el convenio para un período que concluiría tres meses después, es decir, el 31 de diciembre[787]. Teniéndose que negociar el nuevo convenio en esa fecha, momento en que hubiera sido oportuno un planteamiento riguroso por parte de los trabajadores, no se comprende bien qué pudieran perseguir sus representantes desencadenando un duro conflicto previo a la verdadera negociación, tan próxima, y cuando las diferencias económicas eran ya muy cortas (45 millones frente a 66).

8.ª) La dirección ponderó cuidadosamente el alcance de los despidos, tratando de reducirlos en todo lo posible, y basándose en razones impersonales. No se trataba de actuar con dureza represiva, sino de salvaguardar los intereses colectivos frente a unas minorías que buscaban situaciones límites y sin posibles salidas de solución inmediata. Por otra parte, nunca estuvo en el ánimo de la dirección utilizar a los despedidos como «rehenes» en una negociación, sino que decidió darles la baja porque consideraba imprescindible separarlos del colectivo laboral para evitar coacciones.

---

[787] Cuando se rompieron las negociaciones los trabajadores habían bajado su petición de 88 a 66 millones. El reparto del comité consistía en abonar a cada uno de los 3.143 trabajadores (se excluía al personal de Madrid y fuera de convenio) 7.000 pesetas en cada uno de los meses de octubre, noviembre y diciembre. La cantidad mensual se obtuvo así:

66.000.000: 3.143 = 21.000 ptas./trimestre.

21.000: 3 = 7.000 ptas./mes.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

9.ª) El cierre patronal fue realizado como medida precautoria ante la ocupación de la factoría y el cese del trabajo, que no respetaron las debidas precauciones de mantenimiento.

Dicho cierre fue:

– Necesario para evitar males mayores y situaciones de tensión y proteger los equipos productivos.

– Justificado por las actitudes de los trabajadores en la forma de abandonar el trabajo y por la ocupación consumada.

– Legal, es decir, apoyado en facultades que la legislación vigente reconocía a la dirección (RDL 17/1977).

– De duración larga pero inevitable. En efecto, el cierre patronal puede terminarse por decisión de la empresa, cuando haya suficiente garantía de reanudación, sin riesgo de anormalidades, de la actividad laboral o a requerimiento de la autoridad laboral. A lo largo de los días de duración del conflicto, en ningún momento, a pesar de los llamamientos repetidos de la dirección, se dispuso del número suficiente de trabajadores que pudieran garantizar una reapertura en normalidad. Por otra parte, el requerimiento de la Autoridad Laboral no se produjo hasta el día 14 de noviembre y fue acatado inmediatamente por la dirección.

10.ª) La dirección de la empresa fue consciente de los errores que se habían cometido, y el propio consejero delegado así lo admitía en un escrito enviado el 12 de diciembre a todos los mandos[788] de la empresa, en el que, además, les pedía que reflexionasen sobre sus actuaciones personales con objeto de evitar futuros conflictos[789].

11.ª) Como consecuencia de la huelga y con objeto de diversificar el riesgo de futuros conflictos, Santana tomó la decisión de crear una nueva planta de fabricación de cajas de cambios y motores en Manzanares. Esta decisión fue muy protestada por los representantes de los trabajadores, pero todo fue en vano, porque en el mes de junio de 1979 comenzó a funcionar. Con esta decisión la comarca de Linares se quedó sin los futuros 500 puestos de trabajo que estaba previsto crear[790].

---

[788] Aunque eran los encargados (en los talleres), los capataces (en los almacenes) y los jefes de sección (en las oficinas), los que tenían una relación más directa con los trabajadores, la dirección consideró más oportuno enviárselo también a los mandos de los escalafones superiores, por la responsabilidad que les pudiera corresponder en la gestación del conflicto.

[789] SANTANA, *«Nota informativa del Consejero Delegado a los mando de la empresa»* (12-12-1977).

[790] A la empresa le salió bien la jugada porque además del castigo infligido a los trabajadores de Linares, se aprovechó de las ventajas económicas concedidas por la Administración al situar la fábrica en una zona de acción especial.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

8. Conclusiones

Los representantes de los trabajadores demostraron una gran inmadurez, falta de previsión y responsabilidad, que finalmente perjudicó gravemente los intereses económicos de los trabajadores que pretendían defender, ya que claramente se perdió el conflicto y eso a pesar de las advertencias de las centrales sindicales que, de forma reiterada, les advirtieron que estaban abocando el conflicto a un callejón sin salida, como finalmente ocurrió. De los estudios y de la información oral facilitada por algunos miembros de la representación obrera, que fueron protagonistas en aquellos momentos, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que éstos eran conscientes de los errores cometidos, pero ya era imposible volverse atrás porque estaba en juego hasta su propia integridad física.

Por lo que respecta a la empresa, tampoco puso mucho de su parte para terminar con el conflicto, ya que en ningún momento desde que declaró el cierre patronal accedió a sentarse con los miembros de la CD. El único contacto fue en un programa de RNE[791], lo que pone de manifiesto la intención de la empresa de no ceder ni un ápice a las pretensiones de los trabajadores. Tampoco ésta podía negar su parte de responsabilidad en la generación del conflicto, ya que hacía tiempo que la tensión se palpaba en el ambiente, debido principalmente a un estilo de dirección que venía del franquismo. Con unos canales de comunicación prácticamente inexistentes, era imposible mantener un buen clima de trabajo. La línea de mandos intermedios era vital para la existencia de unas buenas relaciones, pero debido a su falta de preparación (a los elegidos se les sometía a una formación muy superficial) actuaban la mayoría de las veces con un excesivo autoritarismo (inculcado por la propia dirección), lo que no ayudaba a mejorar el ambiente laboral de la empresa. La alta dirección por su parte tampoco actuó con la previsión necesaria, al establecer los mecanismos adecuados para detectar y tratar de solucionar los problemas, que estaban abocando a la empresa a tan grave conflicto. Esta reaccionó muy tarde, ya que hasta el mes de junio de 1977 no empezó a vislumbrar los problemas y fue entonces cuando se encargó a una empresa especializada que hiciese un diagnostico de la situación de la fábrica; pero ya era demasiado tarde. La situación de descontento fue utilizada por elementos ajenos a la empresa para utilizarla como «conejillo

---

[791] El día 8 de noviembre de 1977, RNE emitió un programa duplex desde Madrid y Linares, en el que participaron representantes de los trabajadores y la dirección de la empresa. Este programa estuvo moderado desde Madrid y fue la primera y única vez mientras duró el conflicto, que representantes de las dos partes participaron en un mismo acto.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de indias» en el pulso político mantenido por las fuerzas de izquierdas y el gobierno de la UCD (Unión de Centro Democrático). El balance final prueba que la razón principal del conflicto no fue una cuestión económica sino política, motivado por la situación de cambio político que vivía el país.

En suma, que tanto la dirección como los trabajadores, la población de Linares así como la provincia de Jaén en su conjunto, vivieron y sufrieron durante los meses de octubre y noviembre de 1977, un largo y duro conflicto laboral que ocasionó pérdidas cuantiosas para todos y que tuvo una repercusión ciudadana evidente. La empresa, aparte de que la falta de sus productos en el mercado nacional y en el de exportación permitió la fácil entrada de la competencia, sufrió una pérdida económica cuantiosa producida por la permanencia de gastos fijos[792] más la falta de producción. En efecto, durante los meses de septiembre, octubre y noviembre se dejaron de producir 596 Land Rover y 1.400 cajas de cambio, debido a la baja de rendimiento voluntario, y 1.904 Land Rover y 11.200 cajas de cambio a causa de las seis semanas de huelga y cierre patronal[793].

En cuanto a los trabajadores, las pérdidas que los 38 días naturales de huelga les supusieron, pueden calcularse en 150 millones de nómina normal, incluida la repercusión del paro sobre la paga extraordinaria de Navidad, más los 45 millones que se ofrecieron de complemento[794] y que las circunstancias económicas generadas por la huelga obligaron a la empresa a retirar de la mesa de negociación. Las diferencias de percepciones individuales entre la petición final de la CD y lo ofrecido por la dirección suponían en total y repartidas de forma lineal, 5.900 pesetas, para un período de seis meses. Sin embargo, la pérdida salarial promedio por obrero supuso, por poner un ejemplo aclaratorio, unas 53.264 pesetas en la categoría de especialista. Es decir, un trabajador de la citada categoría perdió casi 10 veces más dinero de aquel por el que fue a la huelga[795]. Pero las pérdidas de los trabajadores no sólo fueron coyunturales, ya que esos 195 millones que dejaron de percibir no pasaron a incrementar la masa salarial del año 1977 y por lo tanto las futuras revisiones salariales se vieron mermadas por la reducción de los ingresos de los trabajadores[796].

---

792 Estos gastos se elevaron a 102 millones de pesetas. SANTANA, *«Comunicación de la empresa en la que explica las razones del cierre patronal»* (22-11-1977).

793 SANTANA, *«Comunicación de la empresa CD.77/4697: duración del cierre patronal»* (22-11-1977); *Memoria Social* (1977), pág. 20.

794 *Ibidem.*

795 SANTANA, *«Balance económico de la huelga para los trabajadores»* (17-11-1977).

796 La masa salarial anual de Santana estaba integrada por la suma de los siguientes conceptos:
– Salarios de los trabajadores.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Finalmente, creemos que no tenían ningún sentido las «sospechas» expuestas por los representantes de los trabajadores, o algunos lideres sindicales a través de los comunicados emitidos, en el sentido, de que el cierre beneficiaba a la empresa que de esta manera aliviaba su stocks y enrarecía el mercado (en manifiesta contradicción con la afirmación hecha por los mismos de que «estaba todo vendido» e incluso de que «estaba vendida la producción de cinco años») ni las afirmaciones de que la dirección estaba motivada por intereses políticos claramente desestabilizadores que demostraban un perfecto desconocimiento de la mentalidad empresarial en general y de la dirección de Santana en particular.

– Cotizaciones a la Seguridad Social.

Sobre esta masa se aplicaba el porcentaje de revisión salarial. Luego resulta obvio que cuanto más elevada fuera esta, más elevadas resultarían las revisiones salariales.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo XIII

LA CRISIS DEL 94

1. Antecedentes

Cuando Santana firma en 1982 los acuerdos con Suzuki[797], los objetivos que perseguía la empresa eran fundamentalmente tres: dar ocupación a la mano de obra dedicada a la fabricación de cajas de cambio, completar la gama de los todo-terreno y aumentar la rentabilidad de la firma.

El primer problema se planteó con la implantación de la tecnología japonesa. En efecto, al modernizar las instalaciones aumentó el número de trabajadores de MOD desempleados. Lo que vino a agravar aún más la situación por la que atravesaba la entidad. El segundo problema surgió como consecuencia del descenso de las ventas de los modelos Santana[798], dando lugar a nuevos excedentes de MOD. Esta situación se trató de solucionar con acuerdos que se plasmaron en distintos planes de viabilidad y de futuro (ver capítulo VIII). Compromisos que no llegaron a solucionar nada porque en ninguno de ellos se planteaba una disminución y reconversión de plantilla importantes.

A todo lo anterior, hay que unir la grave crisis que en 1993 estaba padeciendo la economía internacional, que puso en la calle a miles de trabajadores del sector del automóvil, uno de los motores económicos que más sufrió el hundimiento de la demanda. Estos problemas no fueron ajenos a Japón, que conoció la primera recesión de su historia inmediata.

---

797 En un principio parecía que los japoneses traían a Santana la continuidad de los puestos de trabajo y la satisfacción indisimulada por el hecho de que una multinacional japonesa se instalara en la ciudad.

798 La intención de Suzuki era la de dejar de fabricar los modelos Santana en Junio de 1994. *Diario Jaén* (26-1-94).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Lógicamente las multinacionales redujeron las plantillas en las factorías más alejadas, en los alforces de sus centros de poder. En algunos casos se plantearon el traslado a algunos países emergentes en vías de desarrollo de la orilla sur del Mediterráneo o de la antigua Europa del este, con costes laborales más bajos, menor conciencia sindical, cierta estabilidad política y proximidad a los mercados de la Europa desarrollada. A España le habían salido competidores cercanos con la internacionalización de la economía. Aumentó el número de empresas en crisis y el inversor extranjero empezó a quitarle importancia al atractivo español[799].

En definitiva, durante los años anteriores a 1994 Santana había tenido importantes pérdidas, lo que originó una disminución significativa de su patrimonio, y por tanto, el capital circulante era negativo, provocando que al cierre del ejercicio 1992 la empresa se hallara incursa en uno de los supuestos de disolución (ver capítulo IV)[800]. Ante la gravedad de la situación planteada, el Consejo de Administración, los representantes de los trabajadores y la Junta de Andalucía llegaron a un acuerdo para la aprobación de un plan que permitiera establecer las medidas necesarias para la supervivencia de la empresa en los próximos años, entre las que se encontraba el restablecimiento del equilibrio patrimonial. Entre otras medidas, se contemplaban: la inversión de 18.000 millones de pesetas en cinco años en la factoría de Linares, condicionada a unas ayudas estatales del 40%, el incremento de la producción hasta alcanzar los 50.000 vehículos por año y la reducción de la plantilla a 2.500 trabajadores[801].

Sobre el esquema de este plan se plantearon los puntos básicos de supervivencia a negociar con el comité, y que sustituirían al plan de futuro cuya vigencia terminó en 1992[802].

Al no haberse alcanzado un acuerdo en las negociaciones, con fecha 25 de marzo de 1993, el consejero de Trabajo de la Junta de Andalucía dictó un laudo arbitral en orden a alcanzar los acuerdos imprescindibles para acometer el restablecimiento del equilibrio patrimonial de la empresa (ver capítulo VIII).

Con la aceptación del laudo todo parecía que se había encauzado y el temor al cierre de la empresa comenzó a desaparecer de la mente de los trabajadores. Pero los problemas no habían hecho nada más que co-

---

799 MARTÍNEZ LIÉBANA, J.A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), pág. 88.

800 SANTANA, *Información anual* (1992), pág. 32.

801 SANTANA, *Información anual* (1993), pág. 27.

802 El acuerdo con el comité de empresa, era premisa obligada para llevar a cabo dicho plan.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

menzar. Suzuki fue aplazando la ejecución de sus compromisos hasta incumplirlos todos para sumergir a Santana en la mayor crisis que había vivido la empresa hasta ese momento[803]. Nadie pudo hacer cumplir nada a Suzuki que además estaba permitiendo que las pérdidas se acumularan al final del ejercicio de 1993[804].

Como recordaremos, entre julio y agosto, la empresa redujo el capital de las acciones a cero pesetas[805], previa compensación de las reservas, para amoldarlo a la situación real de la empresa (ver capítulo IV). Pero los inversores no acudieron a la compra de acciones y Suzuki se convirtió, en socio accionista mayoritario de la empresa, pasando del 49% de las acciones al 83,7%.

El 28 de septiembre la empresa presenta un nuevo ERE[806] para varios meses (hasta el 31 de marzo de 1994) que afectaría a la mitad de la plantilla, es decir, a unos 1.300 trabajadores. La dirección lo justifica en base a la escasa demanda de vehículos del segundo semestre de 1993 y ante las pérdidas acumuladas por entonces en torno a los 7.000 millones de pesetas[807].

En vista de que los problemas continuaban sin solucionarse, en el mes de enero de 1994, los representantes de los trabajadores solicitaron ayuda a las autoridades autonómicas[808].

Lo que estaba claro es que los japoneses no estaban de acuerdo con el laudo. Las medidas contempladas en el mismo no satisfacían sus in-

---

803 COMITÉ DE EMPRESA DE SANTANA, *«Diario de una lucha (17-2-94/11-6-94)»* (1994), pág. 56.

804 Estos incumplimientos fueron, en palabras de los propios representantes de los trabajadores, lo más humillante. El laudo había tenido para ellos un coste sindical importante porque había un sector de trabajadores que lo calificaban de renuncia a derechos laborales conquistados durante décadas de movimiento obrero arrancados durante años de lucha. MARTÍNEZ LIÉBANA, J.A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), pág. 24.

805 Esta transacción es conocida en los mercados de valores como «operación acordeón». La Comisión Nacional del Mercado de Valores investiga esta operación pero no encuentra nada irregular. *Ibidem,* pág. 25.

806 Este ERE fue acordado entre empresa, trabajadores y Administración el 18 de octubre. En esta reunión, Suzuki reiteró públicamente que los objetivos y compromisos contemplados en el laudo estaban totalmente vigentes, y que por tanto, serían cumplidos. COMITÉ DE EMPRESA DE SANTANA, *«Diario de una lucha (17-2-94/11-6-94)»* (1994), pág. 3.

807 Según los sindicatos mayoritarios los japoneses maquillaban la auténtica realidad de la empresa, es decir, que de esos 6.800 millones de pesetas, 2.000 eran de gastos por las prejubilaciones de sus compañeros recogidas en el laudo, y 4.000 millones se debían a la devaluación de la peseta respecto al yen japonés, algo fundamental dado el elevado coste económico que registraba Santana con la importación de piezas. Por tanto, la cuenta de explotación arrojaba a su juicio, únicamente un saldo negativo de 800 millones de pesetas en un año inmerso en plena crisis económica en el mundo desarrollado, que afectó a todo el sector del automóvil. MARTÍNEZ LIÉBANA, J.A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), pág. 25.

808 Con este motivo se desplazaron a Sevilla para entrevistarse con el entonces Consejero de Trabajo, Francisco Oliva, quien no tuvo más remedio que darles la razón ante la evidencia de

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

tereses, ni solucionaban los problemas planteados en Santana. Por tanto, habían perdido su interés por la empresa española y deseaban marcharse[809]. Y de todo ello eran también conscientes las autoridades estatales[810] y regionales[811], que en todo momento trataron de convencer a los dirigentes de la multinacional para que se replantearan su continuidad.

2. La suspensión de pagos

En un último intento de detener la marcha de los japoneses, el 15 de febrero se reúne el ministro de Industria y Energía Juan Manuel Eguiagaray con el presidente de Santana Saito[812]. El máximo responsable de la empresa española justifica la medida adoptada, ante la imposibilidad de seguir produciendo con unos costes de personal tan elevados, máxime cuando el comité de empresa se ha negado de forma sistemática a negociar una reducción importante de la plantilla. Añade además la necesidad de aportar 5.271 millones de pesetas para compensar el desequilibrio patrimonial[813]. Al terminar la reunión, el titular del ministerio advierte a los trabajadores que la situación es grave, pero que aún queda abierta una puerta importante para la negociación que garantice la viabilidad de la empresa[814].

---

los incumplimientos, y contrajo el compromiso de que la Junta exigiría a Suzuki que cumpliera los requisitos firmados en el laudo. *El Mundo* (10-2-1994).

809 Prueba de ello es que para 1994 Suzuki redujo la producción de Santana y aumentó la fabricación en la nueva planta de Hungría y en la India. En efecto, de los 70.000 vehículos más que fabricaría la multinacional, 25.000 se montarían en Hungría y 15.000 en la India. *Diario Jaén* (26-1-1994).

810 El Ministro de Industria, Juan Manuel Eguiagaray realizó una visita a Japón, y desde Tokio intentó tranquilizar abanderando el argumento del menos malo de los remedios: que las multinacionales japonesas en España mantendrían sus inversiones, aunque habría que hacer algún que otro recorte de plantilla. Días después, el Secretario de Estado de Industria y Energía, Juan Ignacio Moltó, hacía unas preocupantes declaraciones tras su visita a la factoría de Kosai en Hamamatsu, sede central de Suzuki al oeste de Tokio: «La situación de Santana es complicada y Suzuki se puede retirar si no se siente cómodo». *El Mundo* (10-2-1994).

811 Al día siguiente de las declaraciones de Moltó, el Consejero de Economía de la Junta de Andalucía, Jaime Montaner, anunciaba la retención de las ayudas concedidas a Santana hasta que se clarificase la situación. El miércoles 16 de febrero Saito le comunica al presidente de la Junta de Andalucía que la situación de Santana es muy difícil. *Diario Jaén* (8-2-1994).

812 En diciembre de 1993 Yoshio Saito (vicepresidente de Suzuki) es nombrado nuevo presidente de Santana. Yasuhisa Maeda será su consejero delegado. SANTANA, *Información anual* (1993), pág. 3.

813 Este problema se solucionó con la renuncia de Suzuki a la exigibilidad del importe de 5.271 millones de pesetas correspondiente a créditos de los que era titular frente a Santana. Este importe formaba parte de un total de 8.505 millones de pesetas que correspondía a créditos bancarios de Santana que Suzuki había comprado días antes a las correspondientes entidades financieras. SANTANA, *Información anual* (1993), pág. 29.

814 En la reunión estuvieron presentes, además del Secretario de Estado de Industria, Juan Ignacio Moltó, los titulares de las Consejerías de Trabajo de la Junta de Andalucía, Francisco Oliva

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Tras el fracaso de las negociaciones con las autoridades españolas (estatales y regionales), los japoneses deciden abandonar Santana de forma legal amparándose en la grave situación de la empresa[815]. Justifican este abandono, en que no es rentable seguir produciendo vehículos en Santana[816].

Así, el jueves 17 de febrero de 1994, y ante la situación económica de la entidad, el Consejo de Administración acordó solicitar la declaración de «Estado Legal de Suspensión de Pagos»[817]. En ese mismo día, apareció en el diario económico «La Gaceta de los Negocios « el abandono de Suzuki[818].

La Comisión Nacional del Mercado de valores suspende cautelarmente la cotización oficial en Bolsa de Santana. Lo que para unos es una medida propia del «terrorismo empresarial» como afirmó el coordinador regional de IU-CA Luis Carlos Rejón, y para el líder ugetista Fernández «Lito» «se trata de un problema más grave que el de Seat en Barcelona», para otros, la suspensión de pagos cambiaba el rumbo del conflicto al introducir un hilo de esperanza que hacía ganar tiempo abriéndose paso a la negociación[819].

Desde la Junta de Andalucía se trató de tranquilizar a los trabajadores. En este sentido, el presidente de la Comunidad, Manuel Chaves, advirtió que la suspensión de pagos decretada por Suzuki no suponía necesariamente la desaparición de la factoría de Linares y abogaba por el consenso para el estudio de soluciones de futuro. Para el presidente andaluz se abría un

---

y de Economía, Jaime Montaner, quienes trataron de convencer a los responsables de la empresa de las graves consecuencias de su decisión. MARTÍNEZ LIÉBANA, J.A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), pág. 36.

815 El vicepresidente de Suzuki y presidente de Santana, Yoishiro Saito, viajó a España para comunicar a la Administración central y a la Junta de Andalucía la decisión de la corporación nipona. *La Gaceta de los Negocios* (17-2-1994).

816 La lógica económica de la multinacional hace mella en la empresa que durante 39 años había venido siendo el motor económico de una ciudad (de 60.000 habitantes) y de una comarca (de más de 150.000 vecinos). Obviamente, los fríos números de la multinacional nipona no entendían ni sabían de cuánto Jaén supone en el mapa de la marginación andaluza. Tampoco conocían los datos del informe del BBV que arrinconaban a esta tierra en los últimos puestos del desarrollo. *Ideal* (18-2-1994).

817 Solicitud que fue admitida por el Juzgado de primera instancia de Leganés, número 7, por providencia de 21 de febrero de 1994. Asimismo, se formó la Junta de Interventores con dos miembros de dicho juzgado y uno por parte del máximo acreedor Suzuki. La junta general de accionistas celebrada el 11 de marzo ratificó los acuerdos del Consejo de Administración. SANTANA, *Informe anual* (1994), pág. 25.

818 Media página a cuatro columnas e información interior decía: «Suzuki decide abandonar la producción de la planta de Santana Motor». *La Gaceta de los Negocios* (17-2-1994).

819 MARTÍNEZ LIÉBANA, J. A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), pág. 34.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

período de espera en el que todas las partes implicadas debían buscar soluciones de futuro que mantuvieran la continuidad de la empresa de Linares[820].

3. La negociación durante el conflicto

Durante el conflicto fueron innumerables los encuentros y reuniones celebradas entre los agentes implicados[821]. Resultaría muy prolijo exponer todo lo tratado en estas entrevistas. Por tanto, vamos a exponer solamente aquellas que por la importancia del contenido tuvieron una incidencia notable en el desarrollo de la crisis.

Desde el primer momento, la repuesta de los trabajadores a las pretensiones de Suzuki fue contundente. Las actuaciones de protesta realizadas por los trabajadores, sus familiares y los ciudadanos de Linares alcanzaron un alto eco en la opinión pública, tanto nacional como internacional[822]. Estas prácticas fueron condicionando de forma muy notable el desarrollo del conflicto como tendremos ocasión de comprobar.

El 20 de febrero se celebró una reunión en el Ministerio de Industria, entre el comité de empresa y el secretario de Industria, Moltó. En ella Moltó, después de escuchar a los representantes de los trabajadores, les comunicó que el problema debían negociarlo con la dirección de la empresa.

El 21 de febrero se celebra un nuevo encuentro entre Suzuki y el ministro Eguiagaray. La multinacional mantiene la postura inicial, pero acepta reunirse con el comité de empresa atendiendo a la petición realizada por el titular de Industria.

Dos días después, es decir, el 23, Suzuki se reúne con los representantes de los trabajadores en el hotel Colón de Madrid durante media hora. En esta entrevista Suzuki pide al Gobierno español, o a cualquier otra entidad interesada, la aportación de 38.000 millones de pesetas para la continuidad de Santana, aunque sólo garantiza la salvación del 40% de la plantilla (en el *Cuadro XIII.1* podemos ver la plantilla y su distribución). Según el plan de viabilidad elaborado por la firma japonesa –que no aportará ni una

---

820 *Ideal* (18-2-1994).

821 Estas conversaciones se realizaron a dos y a tres bandas dependiendo de la evolución de la crisis (Suzuki-Gobierno Central, Suzuki-comité de empresa, Suzuki-Gobierno Regional-comité de empresa y Gobierno Regional-comité de empresa).

822 Mientras duró el conflicto se realizaron varios cortes de tráfico en carreteras y vías férreas. Se convocaron un gran número de manifestaciones multitudinarias, y se hicieron marchas a pie hasta Sevilla y Madrid. Amén, de involucrar al parlamento regional, central y de Estrasburgo.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Cuadro XIII.1
Plantilla al 28 de febrero de 1994

Dirección/División/Departamento	ACTIVOS			
	HAB	MOD	MOI	TOTAL
Dirección General	3	–	–	3
Dirección Industrial	5	–	–	5
Dirección de Compras	53	47	54	154
Unidades Mecánicas	44	411	69	524
Suzuki	66	841	87	994
Santana	16	95	31	142
Mantenimiento	14	4	52	70
Dirección de Ingeniería de Fabricación	106	3	144	253
Ingeniería del Producto	41	–	10	51
Dirección de Relaciones Industriales	48	–	6	54
Control de Calidad	26	17	42	85
Dirección Financiera	29	–	–	29
Informática	21	–	–	21
Jubilables Manzanares-Madrid	6	–	–	6
Gerencia Europa	4	–	–	4
Gerencia Mercado Nacional	13	–	–	13
Distribución	6	3	9	18
Marketing	7	–	–	7
Postventa	24	–	–	24
Repuestos La Carolina	18	–	28	46
Provincia de Jaén	550	1.421	532	2.503
Manzanares	68	211	–	279
Secretaría General	5	–	–	5
Dirección Financiera	13	–	–	13
Área América y oriente	1	–	–	1
Total Madrid	19	–	–	19
Total	637	1.632	532	2.801

Fuente: Santana, Administración de Personal (2-3-1994).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

peseta más de los 5.321 millones invertidos para evitar la quiebra técnica–, 10.000 millones irían destinados a la absorción de pérdidas; 20.000 a tres años para el saneamiento de la empresa, y 8.000 para pagar indemnizaciones a unos 1.400 trabajadores[823].

De no llevarse a cabo este plan, Suzuki amenaza con presentar, en un plazo de quince días, la suspensión de todos los contratos en las factorías de Andalucía y reducción de plantilla en todos los demás centros. La multinacional lo justifica ante la casi situación de quiebra técnica que padece la empresa, con 4.809 millones de pérdidas en 1993[824].

El 25 se celebró una reunión con el gabinete técnico de los sindicatos para estudiar la documentación entregada por la empresa el pasado 23. Ese mismo día, y de forma inesperada, fueron citados los sindicatos a una reunión con Saito, en la cual sigue pidiendo un tercer inversor, pero evita hablar de los 38.000 millones de pesetas, el ultimátum de los 15 días y la reducción del 60% de la plantilla. Centrando toda su intervención en que estaban ultimando un plan de viabilidad que entregarían al Gobierno central, y dependiendo de la respuesta de este, verían la necesidad o no de reunirse con el comité de empresa.

El 28 de febrero se reúne una representación del comité de empresa con la junta de interventores para pedir explicación sobre la aplicación de la suspensión de pagos. Los trabajadores solicitan que se investiguen los 4.500 vehículos sacados en una operación especial en los días anteriores al conflicto, además, desean conocer cómo afectará a los jubilados la suspensión de pagos, qué se hará con el dinero que corresponde a los trabajadores del fondo de obras sociales, así, como del dinero de las cuotas sindicales[825].

Por su parte, los interventores informan que el número de acreedores de Santana es de 2.000; que los principales acreedores con un 50% es la propia multinacional y Tomen (como recordaremos empresa ligada al grupo Suzuki), que las nóminas de los trabajadores es lo prioritario siempre que exista liquidez en la cuenta, estando garantizado hasta el momento el mes de marzo. También informan que la suspensión de pagos tiene una duración de un año y de 3 años para hacer efectivo (sin intereses) las deudas. Advierten, que cualquier resolución de la Administración tiene un carácter

---

823 *Diario Jaén* (23-2-1994).

824 En este mismo sentido, Eguiagaray vincula la solución a que aparezca un empresario que aporte el capital, aunque descarta que sean necesarios 38.000 millones. Mientras tanto, el entonces ministro de Asuntos Exteriores Javier Solana expone al embajador japonés la preocupación del Gobierno español. *Jaén* (26-2-1994).

825 COMITÉ DE EMPRESA DE SANTANA, *«Diario de una lucha (17-2-94/11-6-94)»* (1994), pág. 45.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

independiente de la suspensión de pagos y además, avisan sobre una posible ampliación del ERE[826].

Las conversaciones continuaron en secreto entre el ministro de Industria y los directivos de Suzuki. Como consecuencia de estos contactos, a comienzos de marzo Eguiagaray anuncia que la multinacional quiere abandonar únicamente la gestión, como socio accionista minoritario de Santana mediante acuerdos tecnológicos[827]. Pero es desmentido por Suzuki, al anunciar que se reafirma en las exigencias planteadas el 23 de febrero y que el plazo finaliza el 10 de marzo[828].

El 4 de marzo los trabajadores se entrevistaron con el presidente de la Junta, Manuel Chaves. En la reunión el presidente Chaves pidió tiempo para lograr una solución definitiva a los problemas que está padeciendo la empresa. Asimismo, se comprometió a forzar a Suzuki «a sentarse a negociar» y dijo que la multinacional ya había entrado en razón[829].

Chaves solicito del comité que tuviera confianza en la Junta. Ante las quejas del comité por el secretismo con el que se llevan las conversaciones, el presidente andaluz se comprometió a mantener reuniones periódicas para informarles de todos los contactos que se mantuvieran con la multinacional y el Gobierno central. Al mismo tiempo, Chaves les expuso que las instituciones andaluzas «presionaran» a los japoneses para que se sienten a negociar directamente con los trabajadores. Adelantó, sin embargo, que Suzuki había entrado en el terreno de «la racionalidad». Esto significaba que «ya no se habla de cierre» –según el comité de empresa–, ni de la aportación de 38.000 millones de pesetas[830].

El 15 se reúnen en Madrid los sindicatos y Suzuki. La multinacional ofrece una nueva alternativa: solicita una reducción de plantilla del 60%, fabricar la mitad de vehículos, congelación salarial para el 94 y 95, negociar las condiciones laborales a partir de cero y aumentar la productividad

---

826 *Ibidem.*

827 El día 14 el ministro de Industria anuncia por TVE que la multinacional permanecerá de momento a cambio de 30.000 millones de pesetas en ayudas. MARTÍNEZ LIÉBANA, J. A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), pág. 100.

828 Estaba claro que el ultimátum lanzado por Suzuki no tenía otro objetivo que el de presionar a las autoridades españolas para que estas le hicieran concesiones. Llegado el 10 de marzo Suzuki retrasa la decisión de cerrar la factoría.

829 COMITÉ DE EMPRESA DE SANTANA, *«Diario de una lucha (17-2-94/11-6-94)»* (1994), pág. 56.

830 Hay que hacer notar que, mientras Manuel Chaves se entrevistaba con los representantes de los trabajadores, en el exterior del palacio de San Telmo había 7.000 personas, la mayoría familiares y trabajadores de Santana. *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

en un 40%[831]. Los trabajadores consideran inaceptable la propuesta de la multinacional.

El día 17 de marzo Suzuki comunica al comité de empresa la presentación de un expediente para extinción de 1.610 contratos. De ellos, 1.496 en Linares (Jaén), 93 de la factoría de Manzanares (Ciudad Real), 12 de La Carolina (Jaén) y 9 de Leganés (Madrid). Pero el comité de empresa pide a la Junta que rechace el expediente ante el peligro de que la tensión aumente. Pero Suzuki vuelve a presionar al solicitar un nuevo ERE para el mes de abril[832].

3.1. La intervención de la Junta de Andalucía

Una vez que el Gobierno central había frenado la salida de Suzuki trasladó la solución del problema a las negociaciones entre empresa y trabajadores. Contactos que como hemos tenido ocasión de comprobar no solucionaron nada. Debido fundamentalmente a la negativa de Suzuki a llegar a ningún tipo de acuerdo con los representantes de los trabajadores. Hasta ese momento la Junta solamente había tenido un papel de mediador, pero los trabajadores y los sindicatos y partidos políticos andaluces le venían exigiendo un mayor protagonismo en la solución del conflicto. Por tanto, el Gobierno andaluz se vio abocado a asumir un protagonismo que no deseaba, obligado por las circunstancias.

Así, el 28 de marzo se celebra en Sevilla la primera reunión tripartita (empresa, Junta y comité de empresa). En esta sesión Suzuki anunció la presentación de un plan de viabilidad para el 8 de abril, pero mantiene la reducción de plantilla y exige el desbloqueo de la factoría[833].

El 12 de abril se produce un nuevo encuentro. Se analiza el estado de las negociaciones: Suzuki no se mueve y pide el desbloqueo y un clima de menor tensión social; el comité defiende el laudo y piden que se retire el expediente de extinción de contratos. La Junta emplaza a las partes para continuar el diálogo.

---

831 Suzuki negociaba presionada por el Gobierno central y por el clima que en contra de la multinacional estaban creado los trabajadores con su lucha, pero estaba claro que no tenía ningún interés en llegar a acuerdos, máxime cuando en la reunión no presentó ningún plan industrial que garantizara aún en esas condiciones el futuro de la empresa. *Ibidem*, pág. 78.

832 *Ibidem*.

833 Al comenzar el conflicto, es decir, el 17 de febrero los trabajadores tomaron la decisión de bloquear las puertas de la factoría de Linares para impedir que salieran vehículos o materiales. *Ibidem*, pág. 14.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Dos días después se produce una nueva reunión, pero no hay cambios. La Junta y el comité rechazan las condiciones expuestas por Suzuki, consistente en el aplazamiento durante un mes del expediente de extinción.

El 20 de abril se celebra en Sevilla la primera comisión técnica tripartita, sin llegarse a acuerdos. La empresa firma el acta final de período de consultas del expediente de extinción.

Cinco días después, el secretario provincial del PSOE Gaspar Zarrías anuncia que a mediados de mayo habrá una solución que permitirá mantener la producción en Santana. El comité de empresa desconfía de estas declaraciones y las califica de electoralistas. Pero la Junta confirma que prepara un plan y que la resolución se dictará antes del 15 de mayo. Los trabajadores denuncian que Suzuki planea el cierre de la empresa a medio plazo. Mientras tanto, Suzuki presenta oficialmente el expediente de extinción.

En vista de que en las reuniones tripartitas y de las posteriores comisiones técnicas no se consiguió ningún avance, se celebra el 5 de mayo la primera reunión bilateral entre la Junta y los trabajadores. En esta sesión, la Junta anuncia que no dispone de ningún plan, pero se encarga de filtrar un borrador de la propuesta de la Junta, que contempla la prejubilación de 500 trabajadores, 400 bajas incentivadas y un ERE temporal.

A partir de este borrador la Junta y el comité negocian en secreto la resolución. El comité demanda un plan de viabilidad para Santana, pero la Junta considera que esto es responsabilidad de la dirección de la empresa. No obstante, los representantes de los trabajadores reconocen que la propuesta de la Junta «es interesante, pero insuficiente». Y supeditan el ajuste de plantilla a la presentación de un plan de viabilidad.

Finalmente, el 19 de mayo se aprueba la *Resolución*. Ese mismo día, el consejero de Trabajo, Francisco Oliva, acude a Jaén para presentar oficialmente el plan que ya todos iban conociendo. Al final, 900 de los 2.400 trabajadores quedarán en la calle. Habrá 543 extinciones de contratos con jubilaciones anticipadas con el 97% del sueldo. Al mismo tiempo, se concederán créditos participativos por valor de 13.600 millones de pesetas y el compromiso de buscar un tercer socio accionista que releve a Suzuki. La multinacional, aunque difiere, acepta la resolución, pero niega cualquier apoyo financiero. No ha hecho falta rechazar el expediente. Los objetivos para la Junta estaban cumplidos, aunque no para los sindicatos, pese a que UGT empieza a disentir del resto del comité de empresa. Oliva presenta a los alcaldes de la comarca la resolución y el PSOE se hace una piña alentando al apoyo a la misma. También acude Jaime Montaner, consejero de Economía, a presentar el plan diciendo que el IFA cubrirá la deuda del 81% de Santana

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

con los proveedores. Comisiones Obreras el día 21 de mayo pide volver a la normalidad aunque insiste en no aceptar la resolución, actitud que es denunciada por Jaime Montaner que acusa a los sindicatos de estar jugando electoralmente. El día 25 de mayo el comité vuelve a anunciar movilizaciones. El día 26 de mayo la empresa pide el desbloqueo de las puertas de la fábrica y anuncia un plan de fabricación. El día 26 de mayo se desbloquean las puertas y el día 30 de mayo salen los primeros vehículos. Pese a todo aún quedaba otra parte larga, la aplicación de la resolución.

3.2. El problema de Santana en el Parlamento

Dado que el problema de Santana había alcanzado gran resonancia en la opinión pública española e internacional, las fuerzas políticas trataron de buscar soluciones a los graves problemas que padecía la empresa, planteando propuestas en los distintos órganos de representación regional, nacional e internacional.

A continuación presentamos aquellas mociones, proposiciones, interpelaciones, etc., más significativas:

Parlamento andaluz: celebración a final de febrero de un debate monográfico sobre Santana. En fecha posterior se trató una interposición presentada por IU sobre la problemática de Santana.

Congreso de los Diputados: el 16 de febrero de 1994 el Congreso de los Diputados trató una iniciativa parlamentaria, presentada por Felipe Alcaraz, diputado del subgrupo andaluz de IU-CA, sobre el incumplimiento del laudo arbitral por parte de la dirección de Santana. El debate se realizó directamente con el Ministro de Industria, que compareció para este y otros temas.

En el mes de marzo se trató en el pleno del congreso la Proposición no de Ley del Grupo Parlamentario Popular, sobre los criterios de política industrial que pensaba adoptar el Gobierno ante la grave crisis que afectaba al sector del automóvil y, en concreto a la empresa automovilística Santana Motor, S.A.[834]

Posteriormente, en el mes de abril se trató una Proposición no de Ley del Grupo Parlamentario Socialista, por la que se instaba al Gobierno a adoptar determinadas medidas de apoyo en relación a la crisis de la empresa automovilística Santana Motor, S.A. y de Linares y su comarca[835].

---

[834] BOCG, Serie D, Número 82, de 12 de abril de 1994 (número de expediente 162/000097).
[835] BOCG, Serie D, Número 82, de 12 de abril de 1994 (número de expediente 162/000095).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En el debate de ambas proposiciones intervinieron de forma activa los diputados andaluces, destacando por la relevancia de sus aportaciones la del parlamentario por Jaén y catedrático de economía aplicada Antonio Martín Mesa[836].

Ambas propsiciones recibieron gran cantidad de enmiendas, todas ellas encaminadas a mejorar al sector de automoción, a salvar a la empresa linarense y reactivar la economía de su comarca.

Parlamento europeo[837]: los grupos políticos del PSOE, PP, PA e IU-IC presentaron el 9 de marzo de 1994 unas propuestas de resolución de urgencia sobre la crisis de Santana para que el parlamento europeo se posicionara respecto a este conflicto.

Según la redacción, las propuestas «repudian» la actitud de la multinacional japonesa al «desentenderse de sus compromisos, obligaciones y responsabilidades empresariales», y expresaban su solidaridad con los trabajadores. Instaban a los responsables de Suzuki a respetar el laudo arbitral y al consecución de un acuerdo con los trabajadores sobre la continuidad de la empresa, al tiempo que reivindicaban por parte de las distintas administraciones que cooperaran en asegurar el mantenimiento de la factoría de Linares. Asimismo, consideraban que una actuación conjunta del Ministerio, la Junta, el Ayuntamiento y las cajas de ahorro andaluzas podrían contribuir a la viabilidad de la empresa y al mantenimiento del empleo. Pedían, además, la intervención ante el Gobierno japonés para frenar a la multinacional.

La votación a la totalidad de la resolución arrojó el siguiente resultado: a favor 215, en contra 1 y 7 abstenciones. Lo que da idea del amplio apoyo que recibieron las propuestas.

4. La aplicación de la resolución

Junio transcurrió sin ningún incidente que reseñar. En julio se cambió la gestión de Santana. Un nuevo consejero delegado, Ricardo Ibarreche[838], asumía el reto de iniciar la vuelta a la normalidad productiva de la

---

836 Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados (22-3-1994), núm. 58. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados (26-4-1994), núm. 66.

837 Comité de Empresa de Santana, *«Diario de una lucha (17-2-94/11-6-94)»* (1994), págs. 67-69.

838 Un riojano de 47 años, ingeniero industrial y con abundante experiencia en el sector automovilístico desde su etapa como vicepresidente de Seat, encarnaba la necesidad de insuflar optimismo en la empresa. Martínez Liébana, J. A. & Rubio Fernández, J. (1995), pág. 75.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

empresa[839]. Y con su nombramiento llegaba la confirmación de que la Junta de Andalucía asumía algunas responsabilidades empresariales abandonadas por Suzuki. En primer lugar, la gestión de Santana, ahora bajo la batuta de la Administración autonómica, y, en segundo lugar, la búsqueda de un tercer socio inversor que reemplazara a la multinacional japonesa en el accionariado, previsto inicialmente para final de año.

El 1 de julio se reúne el nuevo consejero delegado con los sindicatos representados en Santana para poner las bases de un diálogo fluido que saque a la empresa de su difícil situación. «La viabilidad de Santana depende de lo que hagamos a partir de ahora», afirmó, con la vista puesta en un final no traumático para este largo conflicto.

Lo primero que emprendió «el hombre de la Junta» fue la normalización de la actividad productiva, zozobrante tras meses de suspensión de pagos y de ERE y con el pesado lastre que provocaba la casi paralización en el suministro de piezas. El 4 de julio se reanuda la producción de los modelos Vitara y se esperaba hacerlo pronto con los Samurai, pero no fue así. Las empresas auxiliares no podían suministrar suficientes componentes, el paralizado engranaje productivo de Santana se dejaba notar y Lifisa amenaza con bloquear de nuevo la factoría matriz si no se solucionaba la situación laboral de sus 70 trabajadores.

El Gobierno autónomo anunciaba, antes de las vacaciones de agosto, los hitos para la recuperación de Santana: en octubre el levantamiento de la suspensión de pagos y en noviembre los resultados de la búsqueda del tercer socio accionista, apuntándose por entonces hacia un fabricante asiático cuyo nombre se desconocía. Los plazos se demoraron, Ibarreche reconoce que la actividad productiva no se normalizará hasta septiembre y que será imposible fabricar 24.000 vehículos previstos en la resolución.

Después del período vacacional, el día 5 de septiembre vuelve la actividad a la factoría. Poco después, el consejero delegado anunciaba una nueva reducción de la plantilla. Las declaraciones crearon cierta inquietud. UGT pidió a Ibarreche que fuera más cuidadoso en sus declaraciones y que no se dejara influir por Suzuki. La alarma provocada por otro posible reajuste metió en la realidad a los dirigentes sindicales. Una reunión solicitada con el nuevo consejero de Trabajo, Ramón Marrero, les tranquilizó: «Esas declaraciones son contradictorias con lo anunciado por la Junta», declaraban

---

[839] Este nombramiento, junto con el anuncio hecho por el IFA sobre concesión de créditos directos por valor de 800 millones de pesetas para las empresas auxiliares, fueron muy bien acogidos por los representantes de los trabajadores. Comenzaba una nueva etapa en busca de la normalidad en la que se incluirían abundantes traspiés y retrasos. *Ibidem.*

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

los representantes de los trabajadores después de hablar con él. Su compañero de gabinete, el consejero de Industria, Antonio Pascual, iba más allá y solicitaba un esfuerzo por aumentar la producción para que se incorporaran algunos de los trabajadores del ERE[840]. Este último reconocía un moderado optimismo en cuanto a la posible entrada de la multinacional surcoreana Ssang Yong, cuyos representantes visitaron las instalaciones de la factoría en este mes. Asimismo, el consejero delegado de Rover España, Jacques Muller, admitía la existencia de contactos con la Junta de Andalucía, sin aportar más datos. Todo ello mostraba una labor de búsqueda iniciada pero tampoco se despeja duda alguna. A primeros del mes de octubre, el consejero delegado se reunía en Madrid con el vicepresidente de Ssang Yong, encuentro del que saldría días después la segunda visita a Santana. Al poco tiempo presentaba al Gobierno andaluz un pliego de condiciones para su posible entrada como accionista o tecnológico-comercial. El nuevo consejero de Industria, el jienense Antonio pascual, reconocía que tal envío significaba el inicio oficial de negociaciones con la multinacional surcoreana perteneciente a uno de los países más desarrollados del sudeste asiático[841]. El desenlace de las negociaciones y el alcance de los posibles acuerdos eran una incógnita que la llegada de 1995 despejaría. Mientras tanto, el consejero Pascual se atrincheró en la «necesaria confidencialidad de las negociaciones» para repetir una y otra vez «silencio, se trabaja». «En estos momentos, lo más importante es la prudencia», volvía a decir. Tanto es así que CC.OO., por ejemplo, en boca de su máximo responsable de automoción a nivel estatal, Ramón Górriz, pedía que los sindicatos estuvieran presentes en las negociaciones «ante el temor de que se venda el país a las multinacionales». Los ingleses de Rover se barajaron también ya en aquellos días como posibles socios de Santana[842].

Los sindicatos mayoritarios emplearon el resto de octubre para preparar las elecciones sindicales en Santana. La campaña se desarrolló sin grandes sobresaltos ni enfrentamientos, salvo el que protagonizaron los líderes de ambas secciones sindicales. El de CC.OO. subrayaba que la mayoría en el comité no se había utilizado contra de la UGT, mientras el secretario de la sección de ésta última, mantenía lo contrario.

De otro lado, Santana seguía inmersa en la maraña de trámites para levantar la suspensión de pagos. Un calvario que de forma particular sufría el amplio sector de empresas auxiliares, que reaccionaron con indignación ante la propuesta japonesa que favorecía a los grandes acreedores, curiosamente

---

840 *Ibidem*, pág. 76.

841 *Ibidem*, pág. 77.

842 *Ibidem*.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

empresas filiales de la propia multinacional Suzuki. Sobre todo, el grupo Tomen al que Santana debía 8.206 millones de pesetas, o a la propia empresa matriz, a quién debía 3.234. No obstante, a mediados de mes, la propuesta de Suzuki obtiene la aprobación de los acreedores, como era de esperar, ya que los principales cuentan con mayoría suficiente como para levantar la suspensión de pagos en los términos que mejor convienen a sus intereses[843].

La primera propuesta de Suzuki era que se les pagase el 99% de la deuda y de manera inmediata. Para el resto de los acreedores con deudas por debajo de los 500 millones de pesetas, en su mayoría pequeñas industrias auxiliares de Linares, su comarca y otras localidades, las condiciones de la quita y espera eran la condonación de un tercio de la deuda y el resto se pagaría en 42 mensualidades, a razón del 30% cada año. Las empresas auxiliares, reunidas en la Cámara de Comercio e Industria de Linares expresaron su preocupación por una propuesta que de aprobarse «supone la quiebra de estas sociedades. Algo muy probable si nadie lo impide ya que Tomen y Suzuki tienen el 65% de la deuda total y acabarán aprobándola», decía un representante de las empresas auxiliares[844].

Algunos signos positivos para el futuro de Santana tienen lugar en estos días. El Instituto de Fomento de Andalucía (IFA) formaliza el crédito participativo de 6.800 millones de pesetas para ayudar a la empresa quien ya ha recibido la mitad y la otra mitad se hará efectiva una vez se levante la suspensión de pagos. Este crédito se suma al firmado meses atrás con el Instituto de Crédito Oficial (ICO), también por valor de 6.800 millones de pesetas. Por tanto, las ayudas de las administraciones central y autonómica ascendían en este capítulo a 13.600 millones de pesetas (ver capítulo IV). Por otro lado, aumenta el ritmo de trabajo y crece la demanda de vehículos para América del Sur e Irán.

Al final de octubre, el día 28, tiene lugar otro importante acontecimiento, éste de carácter sindical. Las elecciones de un nuevo comité de empresa registran una elevada participación y acercan a Linares a los principales lideres sindicales del sector del automóvil y del metal, tanto de UGT como de CC.OO. Este último sindicato incrementa su mayoría absoluta y obtiene 17 delegados, por 5 de UGT y 1 de CSI-CSIF. Comisiones Obreras interpreta los resultados como un éxito en la defensa de los intereses de los trabajadores y en su capacidad de responder a los agudos problemas padecidos en los últimos años. UGT, por su parte, obtiene como principal con-

843 *Ibidem*, págs. 77-78.
844 *Ibidem*.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

clusión que a partir de ahora han de hacer valer su autonomía sindical y que se escuche con voz propia sus propuestas entre los trabajadores, aunque estén en minoría en el comité de empresa[845].

En el mes de noviembre se produce la normalización de la actividad productiva después de innumerables esfuerzos. El creciente flujo de piezas y la puesta en marcha del complejo engranaje productivo, dan como resultado que la factoría alcance niveles de producción similares a los obtenidos con anterioridad a la suspensión de pagos, pero bastante tiempo después de lo esperado y deseado. En este mes se fabricaron 2.913 vehículos, frente a los 1.600 que salieron de las cadenas de montaje en julio.

La actividad productiva recibió un pequeño, pero esperanzador, espaldarazo con la incorporación de 24 trabajadores de los 208 incluidos en el ERE temporal que contemplaba la resolución. Algunos de los trabajadores habían pedido al comité de empresa, semanas antes, la convocatoria de nuevas movilizaciones para que fueran readmitidos. Finalmente no fueron necesarias. Se abría la esperanza de agotar el ERE, pero, lo más importante, se justificaba por la necesidad de mano de obra para hacer frente a la creciente demanda de vehículos que tuvo lugar en los últimos meses de 1994. Eran los primeros síntomas, demasiado leves por entonces, de una reactivación económica generalizada en la que el sector del automóvil corrigió antes de lo esperado el vertiginoso descenso de años anteriores.

Sin embargo, el tercer socio no llegó en noviembre, tal y como se había anunciado meses atrás. El viceconsejero de Industria, Juan Carlos Cabello, afirmaba que las negociaciones con Suzuki iban bien para llegar a un acuerdo de asistencia técnica de cinco años de duración. El propio consejero, Antonio Pascual, insistía una y otra vez en la necesaria confidencialidad de las conversaciones con los surcoreanos de Ssang Yong, quienes habían pedido expresamente que no trascendiera nada de momento. En cuanto a las conversaciones con los ingleses de Rover, Pascual remitía al Ministerio de Industria. Nada nuevo, ya muy cerca del plazo fijado por Suzuki para quedarse o abandonar definitivamente Linares: el 31 de diciembre.

Fue el 14 cuando el juzgado número 7 de Leganés informó a la dirección de la empresa que cesaba su intervención judicial en los negocios de Santana. La deuda calculada alcanzaba los 17.529 millones de pesetas[846] (en el *Cuadro XIII.2* podemos la situación del convenio de la suspensión de pagos).

---

845 *Ibidem*, pág. 79.

846 Si comparamos la deuda total presentada anteriormente (17.529 millones de pesetas) con la que aparece en el Informe anual de 1994 (17.411 millones de pesetas), observaremos que existe una diferencia de 118 millones de pesetas. Esta desviación es debida a que en el citado

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En diciembre se produjo finalmente el levantamiento de la suspensión de pagos en los términos siguientes[847]:

«1. En los créditos iguales o inferiores a 500 millones de pesetas, o en los superiores en sus primeros 500 millones de pesetas, se efectuará una quita de un tercio de su importe, satisfaciéndose los dos tercios restantes sin intereses y en el plazo de tres años y medio contados desde la firmeza en la resolución judicial aprobatoria del convenio, con arreglo al siguiente calendario:

CUADRO XIII.2

Situación del convenio de suspensión de pagos al 31-12-94

Conceptos	Millones de ptas.
Deuda total	17.529
Quita de Suzuki	(11.334)
Renuncia de Suzuki	(345)
Saldo de otros acreedores	5.850
Quita (1/3) aprobada	(1.910)
Saldo al 31-12-94	3.940

FUENTE: Elaboración propia a partir del Informe anual (1994) y (1995).

a) Al final del plazo de tres meses, contado desde la firmeza de la resolución judicial aprobatoria del convenio, por Santana se abonará hasta la cantidad de 300.000 pesetas de la deuda resultante después de aplicar la quita antes mencionada.

b) El exceso, en su caso, se abonará por la empresa en los siguientes plazos y proporciones:

– Un 30% de dicho exceso, al final del plazo de un año contado desde la firmeza de la resolución judicial aprobatoria del convenio.

– Otro 30% de dicho exceso, al final del segundo año contado desde la firmeza de la resolución judicial aprobatoria del convenio.

– Otro 30% de dicho exceso, al final del tercer año contado desde la firmeza de la resolución judicial aprobatoria del convenio.

– El restante 10% de dicho exceso, al término de los seis primeros meses del cuarto año contado desde la firmeza de la resolución judicial aprobatoria del convenio.

2. En cuanto a la parte de los créditos de los acreedores que exceda de la cantidad de 500 millones de pesetas, se efectuará una quita del

ejercicio no se contabilizó hasta 1995, una deuda por el valor de la citada diferencia. Pero que nosotros hemos incluido para presentar el valor real de la deuda.

847 SANTANA, *Informe anual* (1995), págs. 26-27.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

99,9%, satisfaciéndose el 0,1% restante sin intereses y en el plazo de un año contado desde la firma de la resolución judicial aprobatoria del convenio. En definitiva Suzuki acabó renunciando a la exigibilidad de la totalidad de sus créditos, que ascendían a 11.679 millones de pesetas».

Nada más producirse el levantamiento, las empresas auxiliares vuelven a evaluar de «extremadamente grave» la situación financiera por la que atraviesan después de casi un año de paralización. Por estas fechas cobra protagonismo un asunto que se había arrastrado a lo largo de todo el año sin encontrarle solución: la aplicación de la subida salarial para 1994 prevista en el laudo arbitral. La dirección propone modificaciones al respecto, a pesar de que varias sentencias judiciales ratifican que los trabajadores deben de cobrar el 5% pactado. La solución vendría en 1995. El año 1994 finalizó para Santana con algunas interrogantes despejadas (levantamiento de la suspensión de pagos y participación de la Junta de Andalucía en su gestión y en su apoyo financiero), pero con más por resolver (la búsqueda del socio accionista y el contenido de los acuerdos con Suzuki y Ssang Yong). Un dato sólo podría servir para explicar todo lo acontecido: a finales de diciembre sólo se habían fabricado 15.000 vehículos. Lejos quedaban las 48.000 unidades de un año de cierta normalidad productiva como fue 1993 y tampoco se habían logrado cumplir los objetivos de fabricación marcados en la resolución de mayo (24.000 vehículos). Santana seguía abierta pero quedaba todavía mucho camino por recorrer.

5. A modo de balance

Podría aducirse desde el punto de vista microeconómico que había razones de sobra para justificar el abandono de Suzuki (resultados negativos continuados, desequilibrio patrimonial, etc.). Pero cuando Suzuki firma el laudo era consciente de esta situación. ¿Por qué entonces cambia de estrategia y decide abandonar? Hemos tratado de dar respuesta a esta pregunta dirigiéndonos hasta los responsables de la multinacional pero estos en ningún momento han querido responder. Es más, parece ser que salvo ellos nadie conoce exactamente la respuesta. Lo que sí parece estar claro, es que cuando realizan el cambio de presidente y ponen a Saito estaba ya todo decidido. No era verdad que Miyoshi estuviera enfermo (estaba de vacaciones en Tahilandia[848]), en realidad se trataba de poner al mando de la empresa a una persona con amplios poderes dentro de la multinacional que ejecutara las duras decisiones que había que tomar.

---

848 Según la información facilitada por un alto directivo español durante la entrevista mantenida en julio de 1997, el propio Miyoshi se lo desmintió al interesarse el primero por su estado de salud.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Al no recibir respuesta por parte de las personas que más directamente estuvieron implicadas en las decisiones que se tomaron a lo largo del conflicto, hemos tratado de recabar información en otras fuentes: directivos españoles, autoridades locales y autonómicas, políticos, etc.

De la información recogida en las entrevistas mantenidas durante nuestra investigación, se desprende que uno de los problemas fundamentales que se le planteaba a Suzuki era la fuerte resistencia de los representantes de los trabajadores a cualquier tipo de colaboración, y menos aún permitir una reducción traumática de la plantilla.

Con su empecinamiento en no aceptar el contenido del laudo del 93, Suzuki trataba de forzar a los trabajadores y a las autoridades españolas a que aceptaran sus planteamientos (reducción de plantilla, congelación salarial e importantes ayudas financieras). Pese a todas las trabas puestas, la multinacional japonesa no estaba consiguiendo sus objetivos y continuó la presión mediante la presentación de la suspensión de pagos y el anuncio de su abandono. Pero este nuevo envite no le salió bien a la multinacional debido a la reacción de los trabajadores y ciudadanos de Linares.

El prestigio de la multinacional quedó en entredicho, y en el futuro otros países aceptarían con desconfianza la instalación de factorías en su suelo, ante el temor de que Suzuki hiciera lo mismo. A la vista de lo sucedido en Linares, a la multinacional ya no le quedaba otra alternativa que una salida lo más airosa posible. De ahí, que en la última fase del conflicto dejara a la Junta de Andalucía hacer a su antojo, para que una vez calmada la situación, negociar su continuidad mediante acuerdos que no les implicaran en la gestión de la entidad.

Una vez que lo japoneses aceptaron la cesión de su tecnología, la salvación de Santana, al menos de momento, podría lograrse mediante una acción concertada de los dirigentes empresariales, los trabajadores, los bancos, los proveedores y la Administración nacional y la autonómica.

En definitiva, creemos que la lucha de los trabajadores de Santana y de la ciudad de Linares sirvió para muchas cosas; por lo pronto, se consiguió que la maltrecha y marginada provincia de Jaén se situara en la cabeza de la reivindicación constructiva del derecho al trabajo y a la riqueza que producen sus trabajadores y trabajadoras.

No podemos finalizar sin referirnos al ejemplar comportamiento del comité de empresa a lo largo de todo el conflicto. Demostrando una gran madurez y flexibilidad en el manejo de la situación. Su mayor éxito creemos que consistió en involucrar a la Junta de Andalucía en la solución del problema. Pero, lo que ha quedado muy claro para la historia es que sin la lucha, la organización y la participación mayoritaria de los linarenses, hoy por hoy Santana estaría cerrada o convertida en otra cosa.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Capítulo XIV

SANTANA: UNA EMPRESA PÚBLICA ANDALUZA

1. Introducción

Como hemos tenido ocasión de comprobar en el capítulo anterior, la Junta de Andalucía se vio obligada a asumir de forma accidental la gestión de Santana. Desde ese momento la intención de la Junta ha sido la búsqueda de un tercer socio para poder desligarse de la gestión de la empresa linarense, pero hasta el momento de redactar esta tesis (otoño del 98) todavía sigue la empresa en manos del IFA, y sin perspectivas de encontrarlo.

Mientras trataba de encontrar a un tercer socio, a la Junta no le quedaba más remedio que responsabilizarse con la gestión de Santana, de ahí la contratación del nuevo consejero delegado para los tiempos que se avecinaban. Las primeras actuaciones del máximo responsable de Santana las hemos expuesto en el capítulo anterior. Por tanto, en este capítulo vamos a tratar de dar respuesta a preguntas tales como: ¿tiene Santana futuro?, ¿puede la Junta de Andalucía gestionar indefinidamente Santana?

2. Los acuerdos con Suzuki

1995 comenzó con una nueva incorporación de trabajadores del ERE, 39 en este caso, que traían de nuevo la esperanza en un futuro para Santana con el máximo de plantilla y a pleno rendimiento[849]. Las buenas perspectivas se confirmaron el día 6. La Junta ratificaba la permanencia de Su-

[849] Martínez Liébana, J.A. & Rubio Fernández, J. (1995), pág. 81.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

zuki por 5 años y la entrada de Ssang Yong[850]. Los trabajadores y los sindicatos mostraron su satisfacción por estas noticias, pues en su opinión apuntaban la posibilidad de que Santana tuviera un futuro productivo similar. No obstante, optaron por la cautela y esperaron a que representantes del Gobierno andaluz hicieran públicos los acuerdos alcanzados. En efecto, el 11 de enero, en la Delegación Provincial de Gobernación y en medio de una gran expectación, Juan Carlos Cabello, viceconsejero de Industria, Comercio y Turismo, fue el encargado de informar a los numerosos medios de comunicación presentes, después de hacerlo a los sindicatos y empresas auxiliares. La Junta hacía oficial el acuerdo de asistencia técnica alcanzado con Suzuki para fabricar entre 25.000 y 30.000 vehículos al año, así como la entrada de Ssang Yong en un acuerdo no ultimado del todo, pero con un compromiso de fabricación entre 12.000 y 15.000 vehículos. Respecto al accionariado, la situación no estaba tan clara. Sólo se había comprometido la Caja Provincial de Ahorros de Jaén con el 14% de las acciones, sin que se informara sobre el resto de las negociaciones, ni sobre posibles grupos inversores con interés por participar financieramente en Santana (días antes se había hablado de un grupo financiero árabe e, incluso, del conocido fabricante BMW). Para ello, el viceconsejero de industria emplazó a finales del mes de febrero como fecha en la que, si todo iba sin problemas, podría anunciarse la composición del nuevo accionariado de la empresa[851].

El 23 de enero el Consejo de Administración de la Caja de Jaén aprueba su entrada en el accionariado de la empresa, con la salvedad de que el 30 de junio vendería sus acciones (14%) a la empresa o grupo financiero que el IFA encontrara como socio accionista. Una participación en Santana que sembró la preocupación entre los trabajadores de la Caja de Jaén, quienes se habían solidarizado con la lucha mantenida en la empresa automovilística. A finales de este mes el IFA a través de la Caja de Jaén había llegado a un acuerdo el pasado 29 de diciembre con un grupo inversor árabe en el que figurarían las empresas de capital kuwaití Al Sayed Development y Xarblanca, además del banco Credipás[852]. Un acuerdo que sólo se haría efectivo si éste

---

850 Este contrato sustituía al anterior de fabricación y distribución. Dicho contrato otorgaba el derecho exclusivo a Santana para la fabricación y montaje en España y el derecho no exclusivo para la venta y distribución fuera y dentro de España de una serie de modelos de vehículos de motor de tracción a las cuatro ruedas (4x4). Por otra parte, Suzuki se comprometía durante el período de cinco años de vigencia del contrato, a contar desde el 29 de diciembre de 1994, a suministrar a Santana el derecho y licencia a usar ciertas patentes, marcas, información técnica, Know-How y asesoramiento. SANTANA, *Informe anual* (1995), pág. 31.

851 MARTÍNEZ LIÉBANA, J.A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), pág. 81.

852 *El Ideal* (5-2-1995).

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

grupo inversor depositaba cinco mil millones de pesetas en el Bank of Tokio, antes del 15 de febrero. Sin embargo, dicho acuerdo había encontrado serias dificultades para que finalmente se diera[853].

Entre tanta incertidumbre sobre el futuro accionarial de Santana, sus trabajadores recibieron la noticia de que la dirección cedía por fin en cuanto a la subida salarial del 5% correspondiente a todo el año anterior y anunciaba que la abonaría en una nomina que haría efectiva en los próximos días. Nada se decía sobre la subida salarial del 6% para 1995, también contemplada en el laudo arbitral firmado en 1993.

La confirmación de que el tercer socio accionista no estaba tan cerca se puso de manifiesto tras el aplazamiento de la junta general de accionistas prevista inicialmente para el 20 de febrero, en la que se daría entrada al grupo inversor árabe con el que se mantenían negociaciones desde hacía tiempo. El diario económico La «Gaceta de los Negocios» corroboraba el día 6 de febrero la incertidumbre que persistía en relación a la búsqueda del tercer socio y publicaba que tanto Xarblanca como Al Sayed Developmemt se habían constituido con un capital social de 382 y 62 millones de pesetas respectivamente, y que la primera había incluso obtenido leves pérdidas en el ejercicio de 1993[854]. No obstante fuentes de la Junta de Andalucía ratificaron que el accionariado de Santana quedaría completamente perfilado a finales de febrero o principios de marzo, a pesar del retraso en la celebración de la junta general de accionistas. Afirmaciones que no tranquilizaron a los trabajadores ante posibles inversores, por carecer de vinculación con el sector automovilístico[855]. Como no se encontraba el socio accionista, con fecha 24 de febrero de 1995, Suzuki que ostentaba el 83,7% del capital social de la Sociedad a la citada fecha, suscribió un acuerdo con el IFA en virtud del cual con fecha 15 de marzo de 1995 se produjo la transmisión de las acciones de la empresa, hasta entonces propiedad de Suzuki, a la Sociedad para la Promoción y Reconversión Económica de Andalucía, S.A. (SOPREA), sociedad participada íntegramente por el IFA, convirtiéndose de esta forma SOPREA en el accionista mayoritario de Santana desde dicha fecha[856]. En consecuencia, la junta general de accionistas, reunida el día 26 de junio de 1995 procedió a reorganizar el Consejo de Administración, aceptando la dimisión de los administradores de Suzuki y nombrando a otros, propuestos

---

853 *El Mundo* (6-2-1995).

854 Existía desconfianza en cuanto a la capacidad financiera de las citadas empresas. *La Gaceta de los Negocios* (6-2-1995).

855 MARTÍNEZ LIÉBANA, J.A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), pág. 83.

856 SANTANA, *Informe anual* (1995), págs. 4 y 42.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

por el socio mayoritario y designando presidente del Consejo al administrador único SOPREA, S.A. y presidente del IFA[857].

En la misma Junta General de Accionistas se acordó el cambio de domicilio social de la sociedad, que pasó a ubicarse en la avenida República de Argentina, número 50, piso bajo, de Sevilla.

3. Santana: Una empresa pública andaluza

Con la intervención de Santana por parte del IFA, se tranquilizó a los trabajadores, pero surgieron una serie de criticas contra la decisión de la Junta de asumir su gestión. Es más, hasta la misma UE puso en tela de juicio la legalidad de estas ayudas[858]. Así, el 12 de enero se conoció que la UE había abierto un expediente con el fin de estudiar las ayudas recibidas por Santana de las administraciones central y autonómica, pues podrían vulnerar el principio de libre competencia[859]. Desde la presidencia de la Junta

---

857 El Consejo quedó constituido como sigue:

Presidente:	*Salvador Durbán Oliva.*
Consejero delegado:	*Ricardo Ibarreche Balda.*
Consejeros:	*Jerónimo Jiménez Martínez.*
	Juan Carlos Ollero Pina.
	Francisco Tudela Salvador.
	Juan Vela Quiroga.
Secretario no consejero:	*Fernando Bertrán Mendizábal.*
Vicesecretario no consejero:	*Plácido Conde. Ibídem*, págs. 42-43.

858 Posteriormente, la empresa jiennense Hijos de Andrés Molina también tuvo sus problemas con la Comisión Europea. Así, en la revista Expansión aparecía la siguiente noticia: «La CE ha notificado al Gobierno español que las ayudas concedidas por el IFA (la Junta de Andalucía le concedió un préstamo de 700 millones de pesetas, y dos avales, de 450 y 300 millones, respectivamente. Internet, http://www.junta-andalucía.es/80290497.htm) y otros organismos públicos a la cárnica Hijos de Andrés Molina son ilegales, y le concede un mes para presentar las alegaciones oportunas». *Expansión* (9-12-1997).

859 El 11 de enero de 1995 la Comisión de las Comunidades Europeas decidió incoar un expediente a Santana para evaluar si determinadas ayudas obtenidas por la empresa cumplían las Directrices Comunitarias sobre ayudas estatales de los vehículos de motor y las Directrices Comunitarias sobre ayudas de Estado de salvamento y de reestructuración de empresas en crisis. Las ayudas examinadas en dicho expediente eran:

«a) Dos préstamos por importe de 6.800 millones de pesetas, cada uno de ellos, concedidos por el Instituto de Crédito Oficial y por el Instituto de Fomento de Andalucía, ambos sin devengo de intereses.

b) Diversas compensaciones pagadas por las autoridades públicas para fomentar la jubilación anticipada de trabajadores, por un importe total de 8.116 millones de pesetas, y para despidos y bajas incentivadas, por un importe total de 296 millones de pesetas». Santana, *Informe anual* (1996), pág. 36.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

de Andalucía hasta los responsables de la Consejería de Industria repitieron que no había de que preocuparse pues se trataba de un crédito participativo del ICO y del IFA, que si no se devuelve por parte de la empresa se convertiría en acciones de la misma[860]. Pero el tema no debía de estar muy claro cuando el propio Manuel Chaves viajó a Bruselas para negociar con las autoridades comunitarias[861].

Mientras tanto, otros sectores en crisis reclamaban el mismo trato que el dado a la empresa linarense[862], y algunos directivos empresariales consideraban contraproducente que la Junta se dedicara a fabricar coches. Pero, no es posible entender lo adecuado o no de esta decisión sin antes analizar la política de empresa pública de la Junta de Andalucía.

La política económica regional, como política correctora de los desequilibrios de rentas y riquezas generados en los procesos de crecimiento, viene aplicándose, con mayor o menor intensidad y fortuna, en los países más desarrollados desde hace cincuenta años, pero ha sido en las dos últimas décadas cuando se han producido dos circunstancias institucionales trascendentes para la política regional de España. Por una parte, la creación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) que, a partir de la integración de España en las Comunidades Europeas, constituiría uno de los mecanismos más importantes de financiación de las políticas de reequilibrio territorial, y, por otra parte, la institucionalización del Estado de las Autonomías en España en la década de los ochenta, que permitiría convertir a las propias regiones en los sujetos activos de la política regional a través de sus autogobiernos[863].

---

860 MARTÍNEZ LIÉBANA, J.A. & RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995), págs. 81-82.

861 A pesar de esta visita, hasta el 30 de julio de 1996 no se dictó la Decisión de la Comisión por la que, a la vista de los planes de reestructuración puestos en marcha por la empresa, se autorizaban las ayudas anteriores, siempre que se respetaran las condiciones siguientes:

«1) Antes de septiembre de 1997 se desmantelarán determinadas instalaciones productivas (antiguos talleres de pintura actualmente en desuso, cuyo valor neto contable al 31 de diciembre de 1996 es nulo).

2) Antes del 1 de enero de 1998 no se producirá ningún incremento de la capacidad que queda imitada a 50.000 vehículos al año.

3) No habrá compensaciones fiscales para las pérdidas que se compensen mediante ayuda.

4) No se concederán más ayudas en forma de aportaciones de capital, ni ninguna ayuda discrecional en apoyo de la reestructuración.

5) El Gobierno español enviará a la Comisión un informe anual sobre la aplicación del plan de reestructuración». SANTANA, *Informe anual* (1995), págs. 36-37.

862 Con anterioridad al problema de Santana la Junta de Andalucía había colaborado en la transformación de la factoría de INESPAL (Industria Española del Aluminio) situada en Linares. FERRARO GARCÍA, F. (1996), pág. 69.

863 RUIZ, G. (1986), págs. 299-332.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

En efecto, en la medida en que las comunidades autónomas han ido asumiendo sus competencias han proliferado las empresas públicas autonómicas en las más diversas materias (sanidad, cultura, fomento económico, vivienda, etc.) con distintos modelos e intensidades según regiones, siendo las comunidades que accedieron antes a la autonomía las que tienen un sector público empresarial más desarrollado.

La Intervención General de la Administración del Estado (IGAE 1993) ha contabilizado las empresas públicas dependientes de las CC.AA. para 1990. Según esta información, en 1990 existían 209 empresas públicas autonómicas que empleaban a 11.941 personas, lo que venía a significar el 3,07% del empleo de todas las empresas públicas. País Vasco y Madrid, con 56 empresas y el 51% de los puestos de trabajo, son las comunidades que hasta ese momento habían utilizado más intensamente el instrumento de las empresas públicas. Les siguen en importancia Andalucía y Cataluña. Aragón (ninguna empresa), Castilla la Mancha (una) y Extremadura y la Rioja (tres) son las comunidades con menor presencia de empresas públicas regionales[864].

3.1. Las empresas públicas de la Junta de Andalucía

Desde la asunción de las competencias establecidas en el Estatuto de Autonomía, la Junta de Andalucía ha utilizado con cierta intensidad su facultad de participación societaria como uno de los medios de ejecución de su política de fomento de las actividades productivas[865].

Hasta 1987 conviven dos entidades públicas –SOPREA[866] e IPIA[867]– cuyo fin era el apoyo directo al desarrollo de las actividades productivas en la región. La creación del IFA significó agregar y potenciar sus actividades dentro de la misma institución, pero con diferente cariz para cada una de ellas[868]. El IPIA desaparece y sus funciones de planificación sec-

---

864 Ferraro García, F. (1996), págs. 70-71.

865 *Ibidem*, pág. 79.

866 Es la institución autonómica que ha tenido mayor trascendencia para la ejecución de la política de empresa pública de Andalucía. Esta sociedad se creó en 1983 ante la negativa de la Administración Central de transferir las competencias de SODIAN (filial del INI) a la Junta de Andalucía. *Ibidem*, pág. 65.

867 El Instituto de Promoción Industrial de Andalucía (IPIA) se creó en 1981 con el objetivo de impulsar nuevas industrias, para lo que en una primera etapa su función se concentró en dar a conocer a los inversores extranjeros la posibilidad de negocio en Andalucía y prestar asesoramiento a los empresarios andaluces. *Ibidem*, pág. 65.

868 El IFA se creó en 1987 como ente público dependiente de la Junta de Andalucía asumiendo las funciones en materia de promoción y fomento económico hasta entonces asignados al IPIA y SOPREA. *Ibidem*, pág. 66.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

torial y comarcal fueron absorbidas por el IFA mientras que se mantiene SOPREA como sociedad cartera y accionista en las participaciones existentes, pero sin capacidad de decisión propia y sin sus facultades originarias de concesión de créditos y otras ayudas financieras.

En Andalucía el sector público en términos de empleo representaba el 8,2%, lo que corresponde con su peso en términos de ventas, pero no con el elevado número de empresas (aún teniendo en cuenta la ausencia de información para casi la mitad de las empresas andaluzas, algunas de ellas con una entidad importante). En cualquier caso Andalucía era la quinta región en términos de empleo y la cuarta en términos de ventas, según IGAE[869].

Según la información proporcionada por la Junta de Andalucía, las empresas participadas mayoritariamente por el sector público son en su mayoría empresas de nueva creación salvo escasas participaciones en empresas ya existentes. En este conjunto se integran entidades de derecho público, creadas por ley del Parlamento de Andalucía (Empresa Pública del Suelo, Radio y Televisión de Andalucía, Empresa Pública de Puertos e Instituto de Fomento de Andalucía) y sociedades mercantiles, participadas directamente por la Junta de Andalucía o indirectamente a través de sus organismos, lo que sucede en más del 60% de los casos y principalmente a través del IFA.

Para nuestro estudio son de interés las sociedades mercantiles, y más concretamente aquellas con problemas, es decir, las pertenecientes al grupo conocido como «hospital de empresas», un conjunto de participaciones públicas motivadas por crisis empresariales, con la intención de contribuir a su saneamiento para reprivitalizarlas posteriormente. En esta categoría se encuentran las empresas giennenses Santana Motor S. A. (vehículos automóviles) e Hijos de Andrés Molina S.A. (fabricación de embutidos y conservas cárnicas)[870]. La importancia de este grupo radica en la cuantía de la aportación, en el elevado número de empleados, sus negativos resultados económicos y la posibilidad de que sea una línea de intervención en expansión[871].

En efecto, del análisis del *Cuadro XIV.1* se desprende que Santana representa el 5,68% sobre el total del capital social y el 33,56% del empleo de las empresas participadas mayoritariamente por la Junta de Anda-

869 *Ibidem*, pág. 72.

870 El PSOE se tomó gran interés por el futuro de esta empresa al presentar (semana del 2 al 8 de junio de 1997) en el registro de la Cámara de Diputados una proposición no de ley relativa a medidas a adoptar en relación con la situación de esta sociedad, para su debate en la Comisión de Industria, Energía y Turismo. Internet, http://www.psoe.es/gps/bgps/970602/iniciati.htm.

871 *Ibidem*, pág. 75.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

lucía (casi todas terminaron el año 1996 con pérdidas[872]). El capital social de la otra empresa jiennense Hijos de Andrés Molina representa un 2,18% sobre el total[873].

CUADRO XIV.1

Empresas participadas mayoritariamente por la Junta de Andalucía al 31-12-1996

Razón social	Capital social (1)	% s/Total Capital social	Empleo
Santana Motor S.A.	2.728	5,68	1.929
Hijos de Andrés Molina S.A.	1.140	2,37	471
Resto	44.125	91,95	3.348
TOTAL	47.993	100,00	5.748

(1): Millones de pesetas.

FUENTE: Elaboración propia a partir de informes del IFA.

4. LA GESTIÓN DE LA JUNTA: EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO DE LA SOCIEDAD EN EL QUINQUENIO 1995-1999

En este apartado haremos hincapié solamente en la producción, facturación y resultados, ya que los otros elementos que inciden en la financiación de la empresa han sido analizados con exhaustividad en el capítulo IV.

Para el estudio de la gestión realizada por la Junta de Andalucía en este período, nos vamos a servir de la información recogida en el *Cuadro XIV.2.* De su análisis se desprende que al final de 1996 la empresa empezó a alcanzar los niveles de producción anteriores a la crisis. En efecto, el ejercicio 1996 se cerró con una producción de 15,41 vehículos por trabajador, mientras que en 1993 esta relación fue de 11,29 vehículos[874], poniendo de manifiesto las mejoras obtenidas en los niveles de productividad. Asimismo, queda también patente el exceso de plantilla existente al finales de 1993.

[872] JUNTA DE ANDALUCÍA. Informes de auditoría 1996.

[873] No podemos olvidar que también en este caso hubo quejas de otras empresas del sector, por entender que las ayudas de la Junta de Andalucía atentaban en contra de sus intereses, al tener que competir con una sociedad gestionada por la Junta con todo lo que esto conlleva (subvenciones, créditos blandos, financiación con caudales públicos, etc.).

[874] Para la obtención de estos valores hemos dividido los vehículos producidos por el número de trabajadores de plantilla para cada uno de los años considerados (1993 y 1996). Así, para

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRO XIV.2

Comparación de las cifras de negocio en el período 1993-99.

Año	Producción U.F.	Ventas U.F. (1)	Ventas (2)	% s/ventas año anterior
1993	32.068	32.699	46.928	0,04
1994	15.349	17.607	23.737	(97,69)
1995	26.856	27.783	41.598	75,24
1996	29.726	32.906	54.494	31,00
1997	32.104	36.846	58.603	7,50
1998	32.862	38.371	60.869	3,86
1999	34.422	42.724	65.249	7,51

(1): Incluye vehículos importados de Japón, (2): Millones de pesetas.
FUENTE: Elaboración propia a partir de los informes anuales (1994-96).

La facturación de vehículos en 1995 ascendió a 27.783 unidades lo que supuso un incremento del 70,15% con respecto al año 1994, y realizó ventas (vehículos y recambios) por valor de 41.598 millones de pesetas contra los 23.737 millones de pesetas del año anterior lo que significó un incremento del 75,24%[875].

Desde el punto de vista del coste, este supuso un 78,9% de la totalidad de los ingresos netos. En este coste, aunque iba en línea con el de 1994, cabe destacar los siguientes efectos: reducción del mismo como consecuencia del proceso de europeización de componentes e incremento por la introducción de mejoras de producción y equipamiento opcional que no pudo ser repercutido vía precios en su totalidad, dada la agresividad del mercado[876].

Del análisis del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias, se deduce que, si bien la empresa cerró el ejercicio con unas pérdidas de 7.391 millones de pesetas, no existía desequilibrio patrimonial al-

---

1993 hemos obtenido: (32.068/2.838)=11,29 vehículos/trabajador, y para 1996 el resultado ha sido: (29.726/1.929)= 15,41 vehículos/trabajador.

875 Aunque somos conscientes de que la comparación no es significativa debido a la baja actividad del año 1994, la presentamos para demostrar que la empresa había conseguido poner sus instalaciones a plena producción.

876 SANTANA, *Informe anual* (1995), pág. 45.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

guno en relación con los artículos 163 y 260 de la Ley de Sociedades Anónimas[877].

Durante 1996 Santana continuó desarrollando sus operaciones en base al apoyo patrimonial y financiero que obtuvo del accionista mayoritario de la sociedad para el normal desenvolvimiento de las operaciones, al igual que lo había venido prestando hasta ese momento. La facturación de vehículos ascendió a 32.906 unidades lo que supuso un incremento del 18,43% con respecto al año 1995, y realizó ventas (vehículos y recambios) por valor de 54.494 millones de pesetas contra los 41.598 millones de pesetas del año anterior lo que significó un incremento del 31%[878].

Del estudio del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias, se deduce que la empresa tuvo unas pérdidas por valor de 30 millones de pesetas, es decir, las redujo en 7.361 millones.

En suma, al finalizar 1996 Santana se estaba acercando al umbral de rentabilidad, lo que abría grandes esperanzas para sus trabajadores y la industria auxiliar.

En efecto, esta tendencia continuó en 1997, ya que la facturación de vehículos ascendió a 36.846 unidades lo que supuso un incremento del 11,97% con respecto al año 1996, y realizó ventas (vehículos y recambios) por valor de 58.603 millones de pesetas contra los 54.494 millones de pesetas del año anterior lo que significó un incremento del 7,54%[879].

Del estudio del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias, se deduce que la empresa tuvo unos beneficios de 189 millones de pesetas, lo que marcó un hito esperanzador después de tantos ejercicios con pérdidas.

Esta tónica prosiguió en 1998 con la facturación de 38.371 vehículos lo que supuso un incremento del 4,13% con respecto al año 1997, y realizó ventas (vehículos y recambios) por valor de 60.869 millones de pesetas contra los 58.603 millones de pesetas del año anterior lo que significó un incremento del 3,86%[880].

Por tanto, se redujeron ambos porcentajes lo que dio lugar a que los beneficios fueran sólo de 34 millones de pesetas.

---

877 *Ibidem*, págs. 1-2.

878 *Ibidem*, pág. 42.

879 SANTANA, *Informe anual* (1997), pág. 41.

880 SANTANA, *Informe anual* (1998), pág. 47.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Aunque en 1999 mejoraron índices (con la facturación de 42.724 vehículos lo que supuso un incremento del 11,34% con respecto al año 1998, y las ventas (vehículos y recambios) por valor de 65.249 millones de pesetas contra los 60.869 millones de pesetas del año anterior lo que significó un incremento del 7,19%)[881], la apreciación del yen y el retraso en el cobro de las subvenciones dio lugar a que nuevamente se cerrara el ejercicio con unas pérdidas de 2.964 millones de pesetas, lo significó un nuevo paso atrás en la recuperación de Santana.

5. Reflexiones finales

La intervención de la Junta de Andalucía y la cesión de tecnología por parte de Suzuki ha permitido que Santana siga produciendo vehículos, pero quedan muchas incógnitas por resolver como: la búsqueda del tercer socio, los nuevos productos a fabricar, aumento de la producción, mejoras tecnológicas y optimización de la plantilla.

Pero existe la creencia de que Santana seguirá funcionando y manteniendo el nivel de empleo, mientras siga siendo patrimonio de la Junta. Los trabajadores piensan que el capital privado no sería tan contemplativo a la hora de resolver los problemas que Santana viene arrastrando desde el año 1982.

Son muy amplias y variadas las razones que se han esgrimido para justificar la creación de empresas públicas. Tratando de realizar una síntesis de las más significativas, y desde la perspectiva del presente trabajo, se pueden distinguir las siguientes: protección de industrias incipientes, abastecimiento de productos energéticos, defensa de la competencia y razones redistributivas.

Aplicando estos criterios a Santana llegamos a las siguientes conclusiones:

1.ª) Desde la perspectiva de industrias incipientes, no estaría justificada su participación, ya que las actividades que realiza la empresa están tecnológicamente maduras.

2.ª) La productos de Santana no son estratégicos, además este criterio va perdiendo peso actualmente.

3.ª) Aún con menos razón se puede sustentar el criterio de defensa de la competencia, para la existencia de empresas públicas en la región, por existir otros instrumentos de política económica más eficaces y eficientes

881 Santana, *Informe anual* (1999), págs. 33-39.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

para lograr el objetivo referido. No obstante, es justo reconocer que en el ámbito de la Comunidad Autónoma no existen empresas que comercialicen productos parecidos.

4.ª) El criterio redistributivo es el único que justifica la participación de Santana, ya que se trata de una empresa industrial muy significativa en el ámbito regional por la trascendencia productiva y de empleo. Desde esta perspectiva incluso podría tener sentido el mantenimiento temporal de una Santana con pérdidas, siempre que su coste sea inferior al coste público de liquidación de la empresa, por una parte y, por otra, inferior al coste de oportunidad de las alternativas sacrificadas por los fondos públicos destinados a sufragar pérdidas.

En suma, ha quedado demostrado que aunque Santana no es la única empresa participada mayoritariamente por la Junta de Andalucía, su indudable peso específico sobre el conjunto hace abrigar el temor de que unos malos resultados afecten al equilibrio del sistema.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CONCLUSIONES

A lo largo de nuestro trabajo hemos ido presentando nuestras conclusiones en aquellos capítulos en los que, por la importancia de su contenido, era necesario realizarlas en ese momento y no al final, ya que de otra manera creemos que se hubiera perdido la unidad en la exposición. No obstante lo anterior, y a modo de resumen, hemos creído necesario presentar, aunque de forma muy sucinta, una valoración global centrada principalmente en el futuro de Santana.

1) Período de expansión (1955-82)

Cuando Santana comienza su andadura las dificultades iniciales fueron muchas, en primer lugar, había que acertar en la elección de los productos a fabricar, ya que del resultado de la elección dependería el éxito de la empresa. Durante los primeros años de su existencia como hemos podido comprobar, se empezaron a fabricar algunos modelos de cosechadoras de cereales, pero estos productos eran insuficientes para el crecimiento de la empresa por lo que hubo que fabricar nuevos productos: cajas de cambio, Land Rover, etc.

En segundo lugar, hubo que resolver el problema de la mano de obra cualificada, es decir, la contratación de auténticos profesionales. Este problema se trató de solucionar ofertando salarios que en la mayoría de los casos estaban por encima de la media del sector, al mismo tiempo, se firmaron convenios de formación con las escuelas profesionales de la SA.FA. (Sagrada Familia) de Linares[882]. Con esta actuación se alcanzaron dos objetivos, la for-

[882] Estos centros proliferaron mucho durante la Dictadura del general Franco. Están gestionados por la Compañía de Jesús, aunque la falta de vocaciones está dando lugar a que los equipos

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

mación de los futuros profesionales, sin tener que desembolsar salarios tan elevados, y la incorporación de mano de obra autóctona. Pero este acuerdo se rompió cuando la empresa se dio cuenta, aunque un poco tarde, de que lo que estaba subvencionando era una escuela de futuros sindicalistas[883].

Cubiertos estos objetivos iniciales la empresa entró en funcionamiento, pero en la planificación inicial sólo estaba previsto el ensamblaje de componentes de los vehículos todo-terreno. Estos elementos eran importados desde Gran Bretaña, con lo que a los costes por royalty había que añadir la fuerte dependencia del exterior. No obstante, a los pocos años de estar en funcionamiento, la empresa consiguió obtener una aceptable rentabilidad elevando de forma sustancial el nivel de la comarca de Linares.

La empresa fue creciendo gracias al acierto en la elección de los productos y a la poca competencia que encontraba el vehículo en los dos segmentos en los que al principio estaba dividido el mercado: el sector agrícola y las fuerzas armadas.

Con la nacionalización paulatina de componentes se iba configurando en Linares una importante industria auxiliar. Lo que permitía un abaratamiento de los costes de los componentes y la creación de numerosos puestos de trabajo indirectos.

La dirección era consciente de que el crecimiento de la empresa dependía del aumento de los beneficios y que estos no podrían aumentarse si de forma paralela no aumentaba la producción. Pero este aumento de producción debía ir acompañado con la apertura de nuevos mercados en el exterior, ya que en el mercado nacional era imposible obtener un aumento de ventas debido a su saturación. Para estos nuevos mercados se pensó en países de baja infraestructura vial y en los que vendría muy bien la utilización de un vehículo robusto como el Land Rover. Estos nuevos mercados estaban formados por los países árabes, iberoamericanos y africanos.

El crecimiento de la empresa continuó y empezó a extenderse fuera de nuestro país, instalando una planta de ensamblaje y recuperación

---

directivos estén formados por personal laico. Su objetivo fundamental es llevar la educación y sobre todo la Formación Profesional a las zonas menos desarrolladas o barriadas marginales de las grandes ciudades.

883 Algunos profesores no limitaban sus enseñanzas a lo meramente académico y técnico, sino que inculcaban a los alumnos el espíritu de clase y los animaban a contraer el compromiso de defender a la clase trabajadora. La mayoría de los componentes de los jurados de empresa durante los últimos años de la Dictadura fueron alumnos de la SA.FA (fundamentalmente de UGT y CC.OO.). En definitiva, la aportación de este centro al desarrollo del movimiento obrero de la provincia resulta innegable.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

en Marruecos, y otra de ensamblaje en Irán. Este último país estaba muy necesitado de vehículos con las características del Land Rover por la guerra que mantenía con Iraq.

Consideramos como un gran acierto el primer cambio de razón social ya que el de «Land Rover Santana, S.A.» la identificaba con el vehículo Land Rover y por lo tanto los nuevos productos que se fabricaran arrastraban la imagen de vehículos eficaces, pero para las tareas agrícolas.

Durante este período, la política de personal se cuidó poco, tanto desde el punto de vista del tamaño de la plantilla, como desde el punto de vista de las relaciones laborales. La plantilla ha estado sobredimensionada desde siempre. Y este ha sido un problema que Santana ha estado arrastrando durante varios años.

Los salarios, pasados los primeros años han estado por debajo de la media del sector, debido tanto a la imposiciones de la empresa en las negociaciones de los convenios colectivos, sobre todo en el período 1955-77, como a la falta de preparación de los representantes de los trabajadores[884]. Como consecuencia de los salarios bajos, la empresa no sometió en ningún momento a un análisis serio las peticiones que recibía sobre necesidades de personal.

Las relaciones con los representantes de los trabajadores transcurrieron sin grandes alteraciones del clima laboral hasta el comienzo de los setenta, donde empezaron a deteriorarse, debido principalmente a la falta de tacto demostrada por la dirección en temas como la selección inadecuada de los mandos, falta de canales de comunicación, etc., larvándose de esta manera un malestar generalizado que se reflejaba en las negociaciones cada vez más duras de los convenios, y que alcanzó su punto álgido con la huelga salvaje del otoño de 1977 (ver capítulo XII).

En este primer período, desde un punto vista global, las actuaciones de la dirección de la empresa fueron las normales para el tipo de gestión empresarial al uso. Ya que, si bien se cometieron errores, en ningún momento pusieron en peligro la supervivencia de la empresa. La labor realizada por Santana en esta etapa resulta incontestable, no solamente por el nivel de empleo tanto directo como inducido que ha generado, sino porque ha facilitado la creación de un importante tejido industrial en la comarca, consiguiendo elevar de forma sustancial el nivel de vida de la zona.

---

884 El movimiento sindical de la provincia de Jaén estaba en fase de implantación, y por tanto, falto de la experiencia necesaria para conducir este tipo de conflictos. Pero como es lógico en este tipo de situaciones no basta poner el corazón, sino que es necesaria cierta preparación y esta tardó en llegar.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Estas afirmaciones vienen reforzadas por el estudio minucioso realizado en el desarrollo de nuestro trabajo. En efecto, los peores momentos de Santana siempre han coincidido con la mala situación del sector o la mala situación económica del momento. Con estas afirmaciones tampoco queremos exonerar a los responsables de la empresa de los errores cometidos, sino que la valoración en su conjunto es positiva. Máxime cuando han conseguido la supervivencia de la empresa durante veintiocho años.

2) Período de renovación y crisis (1983-94)

El segundo período comienza con el acuerdo firmado con Suzuki, que en principio tenía por objeto ocupar la mano de obra ociosa por la anulación del contrato con CITHISPA, pero que después se consideró como la solución alternativa para la continuidad de la empresa.

Los acontecimientos del 94 pueden inducir a pensar que en su momento no fue la solución más adecuada, pero hay que comprender que, dados los numerosos problemas que estaba padeciendo Santana, la firma del acuerdo con Suzuki fue lo más acertado, porque difícilmente otra multinacional hubiera querido hacerse cargo de la empresa. Por lo que entendemos que la firma de este acuerdo fue la solución menos mala.

3) Período de intervención del IFA

Ciñéndonos a los años posteriores a la crisis del 94, podemos observar que el ejercicio 1995 ha sido un año de transición y la empresa ha continuado con resultados negativos, pero en el año 1996 la empresa no sólo consiguió la normalidad societaria, sino que alcanzó una facturación récord hasta ese momento 54.494 millones de pesetas (ver capítulo XIV). La mejoría se produjo tanto en las ventas en el interior del mercado nacional como en las exportaciones.

Tras la importante crisis de 1994 en que la facturación cayó cerca de la mitad de la del ejercicio precedente, en el período 1995-1999 recuperaba posiciones mediante una política de control de gastos y de mejora de las ventas. De pérdidas de 10.000 millones de pesetas se pasó en 1998 a una situación bien distinta.

Este proceso se vio acompañado por una contención de los costes y una mejora de la productividad por empleado, aunque el exceso de plantilla existente impedía que se alcanzaran unos adecuados niveles de competitividad. Hay que consignar que desde que entró el nuevo equipo gestor, la

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

política de la empresa ha sido mejorar la cifra de componentes de procedencia nacional. Ello ha llevado aparejado un ahorro en los inputs. En esta etapa más de 1.000 proveedores suministraron productos por un importe de unos 20.000 millones de pesetas. Una cifra significativa de tales adquisiciones se realizaron en el entorno más próximo, Andalucía y la comarca de Linares.

Esa política ha supuesto no sólo la recuperación de Santana, sino una apuesta por la industria auxiliar y de componentes de la comunidad autónoma. Este conjunto de factores, unido a la labor de sus trabajadores, llevó a la empresa a situarse en segundo lugar dentro del ranking nacional de vehículos todo-terreno en 1995. Las matriculaciones de la marca Suzuki llegaron a las 8.521 unidades en 1996. El índice de penetración en el mercado de vehículos todo-terreno, alcanzado por los vehículos vendidos por Santana, fue del 16,4%, superior al 14,4% de 1995 consolidando la segunda posición (la primera fue para Nissan con una matriculación de 10.955 vehículos) en dicho mercado y la primera en el segmento de gasolina con el 62%[885].

Junto a estos aspectos meramente productivos, la normalización llegó a su plantilla y al accionariado, lo que está permitiendo que las acciones gerenciales den sus resultados y además ha transmitido seguridad a los clientes, concesionarios y al mundo del motor. En esta línea cabría reseñar el acuerdo alcanzado con la compañía de seguros para la suscripción de una póliza que garantizaba las prestaciones complementarias por las jubilaciones anticipadas a los prejubilados en los años 1992 y 1993.

También hemos podido comprobar que se continúa con el plan de mejora de la calidad tanto en el proceso de fabricación como en la sección de los vehículos terminados, que está permitiendo a Santana recortar hasta valores irrelevantes las reclamaciones de unidades en garantía y en el coste que supone subsanar las mismas.

En definitiva, y tras varios años de crisis, el período 1996-99 ha sido clave para la recuperación económica, la viabilidad financiera y la tranquilidad laboral y societaria. Todo ello favorecido por la mejora de la economía a nivel mundial y más concretamente en la industria de automoción Como notas más destacadas en la recuperación de Santana presentamos, a modo de resumen, las siguientes:

– Incremento de la productividad.

– Reducción de gastos.

– Mejora del mercado nacional e internacional (favorecido por la mejora de la economía mundial).

---

885 SANTANA, *Informe anual* (1996), pág. 42.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

– Solución de la situación de los prejubilados.
– Los créditos y ayudas recibidas de la Junta de Andalucía.
– Progresividad en la nacionalización de los componentes.
– Mejora del clima laboral.

Con respecto a Suzuki, creemos que en el futuro no pondrá ningún reparo a la renovación de los acuerdos, debido fundamentalmente al importante negocio que supone para la multinacional la venta de componentes y los royalty. En efecto, sin los problemas laborales, con unos royalty del 4% y un bajo descuento en los componentes enviados desde Japón, sería un error imperdonable por parte de Suzuki rechazar un negocio de estas características. Ahora la preocupación por encontrar un socio ha disminuido, se puede decir que Santana tiene un socio tecnológico.

No obstante lo anterior, la empresa pretende acelerar la nacionalización de componentes, con objeto de reducir la dependencia de Japón, lo que evitaría las consecuencias de las subidas del yen, ya que los japoneses cobran en su moneda nacional.

Es de justicia resaltar la importante y positiva labor realizada por el IFA en Santana. ¿Quién podía pensar en el año 1955 que, con el transcurso del tiempo, la empresa alcanzaría el nivel de ocupación y facturación que ha conseguido? Lo que comenzó siendo un vago proyecto del Plan Jaén hace 45 años, ha terminado siendo una auténtica realidad a pesar de todos los problemas padecidos a partir del año 1994. Aunque podría aducirse en contra de nuestras afirmaciones que Santana continúa abierta gracias a la intervención de la Junta de Andalucía. Esto es cierto, pero sabemos que prácticamente todas las empresas automovilísticas incluidas las japonesas han recibido algún tipo de ayuda estatal para evitar su desaparición.

La fábrica funciona pero el futuro no deja claro hacia donde va. 1999 ha sido un año clave en su marcha desde el negro 1994. La década se cierra con un mensaje agridulce. Santana sigue viva, tiene garantías para su entrada en el siglo XXI, pero ¿hasta cuándo? En 1999 se firmó el acuerdo para producir vehículos Suzuki hasta el 2006 (ver capítulo VII). Lo firmaron el presidente de la Junta de Andalucía, Manuel Chaves, y representantes del grupo japonés. Este acuerdo permite, según se dijo entonces, mantener el nivel de actividad de la empresa. Pero el acuerdo firmado con Santana no ha sido el único acuerdo suscrito por la multinacional japonesa, ya que existen acuerdos de colaboración entre Suzuki y General Motor. Mediante este acuerdo GM va a fabricar un modelo muy parecido al Wagon R, de Suzuki, el Agila. Este coche se comenzó a vender en junio de 2000 y se fabricará en Polonia, mientras que el Agila lo fabricará Suzuki en Hungría. Para nosotros

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

es un misterio como esto va a repercutir en la venta de este modelo en España. Van a llegar coches muy parecidos, por dos canales absolutamente distintos y de diferentes marcas.

En Santana, la plantilla ha alcanzado su nivel más bajo con 1.666 trabajadores a finales de 1999. Sin embargo, la producción ha aumentado. No obstante, si se comparan los ratios de productividad de Santana con los de otras empresas, quizá estos no parezcan tan buenos. Esto se debe a que en la fábrica de Santana, en Linares se realizan prácticamente todos los procesos de la cadena de producción. Santana no puede emplear el mismo personal que Volkswagen en Pamplona, o Seat en Martorell, que se limitan a operaciones de soldadura, pintura y montaje, para lo cual si los métodos están bien racionalizados, con tres trabajadores por coche es suficiente. Además, en Santana se emplean entre cinco y siete personas para la fabricación de cada vehículo, si bien esto depende del modelo y de su grado de nacionalización, algunos modelos se fabrican con piezas del exterior, así un vehículo Diesel, se monta con motores Peugeot, por lo que la empresa no utiliza el taller de motores.

El equipo gestor, de momento, sigue trabajando para aumentar la actividad de la empresa. El hecho de que las incertidumbres acompañen a un aumento de facturación y fabricación es en su opinión un signo de que, pese a todo, la empresa funciona.

Por tanto, aunque el futuro de Santana sigue siendo incierto, resulta innegable la importancia que Santana sigue teniendo en la ciudad de Linares, en la provincia de Jaén, e incluso en la Comunidad Autónoma de Andalucía, al ser la única empresa de automoción de vehículos acabados.

Su relevancia industrial, económica e incluso social se deriva no sólo de los indicadores tales como la cuantía de la facturación anual, el número de trabajadores que prestan servicio en la misma, sino también por el número de empresas que a pesar de la crisis sufrida continúan realizando diversos trabajos para ella, el empleo inducido que genera y, en fin, la actividad económica que en su entorno produce.

Estas circunstancias hacen que los problemas de Santana tengan una gran incidencia social y económica, que supera con mucho a los agentes directamente implicados, esto es, empresario y trabajadores.

Es esta una premisa fundamental que justifica la participación directa del Gobierno de Andalucía en la búsqueda y proposición de soluciones, quizás con una implicación mayor, si cabe que la que se produce con carácter habitual en las distintas situaciones conflictivas que surgen en el territorio de la Comunidad Autónoma.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

FUENTES

BOLETÍN OFICIAL DE LA PROVINCIA DE JAÉN (1980): «Publicación del IX Convenio Colectivo Sindical 22-4-1980», núm. 93.

BOLETÍN OFICIAL DE LA PROVINCIA DE JAÉN (1981): «Publicación del contenido del laudo arbitral 4-4-1981», núm. 78.

BOLETÍN OFICIAL DE LA PROVINCIA DE JAÉN (1982): «Publicación del contenido del X Convenio Colectivo Sindical 10-3-1982».

CÁMARA DE COMERCIO DE INDUSTRIA DE JAÉN (1995): Boletín núms. 117-118.

CNT (1977): «Comunicado de la CNT: la CNT opina del 2-11-1977».

COMITÉ DE EMPRESA DE SANTANA-MOTOR (1994): *Diario de una lucha (17-2-1994 al 11-6-1994)*, Linares.

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (1994): *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados (22-3-1994), núm. 58.* Madrid.

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (1994): *BOCG, Serie D, Número 82, de 12 de abril de 1994 (número de expediente 162/000095).* Madrid.

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (1994): *BOCG, Serie D, Número 82, de 12 de abril de 1994 (número de expediente 162/000097).* Madrid.

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (1994): *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados (26-4-1994), núm. 66.* Madrid.

IAMASA (1996): *Memoria.*

INE (1952): «Estado de vehículos automóviles matriculados de propiedad particular», Madrid.

INI (1966): «Participación del INI en el desarrollo del sector de la industria de automoción», monografía de la Dirección Técnica.

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE ANDALUCÍA (1994): *Contabilidad Regional y Tabla Input-Output de Andalucía 1990. Presentación de resultados,* Sevilla.

INSTITUTO DEL TERRITORIO Y URBANISMO (1988): Pautas de localización territorial de empresas industriales, Ministerio de Obras Publicas y Urbanismo, Madrid.

JUNTA DE ANDALUCÍA (1980): *Plan de Urgencia para Andalucía,* Mimeo.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

(1985): *Plan Económico para Andalucía 1984-1986,* Sevilla, Consejerías de Economía, Planificación, Industria y Energía.

(1986): *Acuerdo marco entre la Junta de Andalucía y C.A.S.A. para la colaboración en programas de desarrollo de aviones civiles de transporte, Mimeo.*

(1987): *Programa Andaluz de Desarrollo Económico 1987-1990,* Sevilla, Consejería de Economía y Fomento.

(1991): *Plan Andaluz de Desarrollo Económico,* Sevilla, Consejería de Economía y Fomento.

(1994): *Programa Industrial para Andalucía 1994-1997,* Sevilla, Consejería de Economía y Fomento.

(1994): El Sector Público Empresarial de la Comunidad Autónoma de Andalucía, Sevilla, Consejería de Economía y Fomento.

(1996): Informe de auditoría.

OIT (1995): «Informe de IV Conferencia sobre la mujer»,

en Internet: http://www.umn.edu/humanarts/instree/spanish/se5dplw.htm. Ginebra.

SANTANA (1955-1989): *Memoria.*

SANTANA (1956): «Acta de la Junta General Extraordinaria 29-1-1956».

SANTANA (1956): «Folleto informativo para los trabajadores».

SANTANA (1957-1963): *Periódico de empresa «Más Allá»,* I Época, Números 1 al 24. Servicio de publicaciones de Santana.

SANTANA (1963): *I Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1964-1971): *Revista de empresa «Santana, S.A.»,* II Época, Números 1 al 26. Servicio de publicaciones de Santana.

SANTANA (1964): «Análisis Funcional del Sistema de Control de la Mano de Obra», Departamento de Informática.

SANTANA (1964): «Especificación del vehículo FERRO-ROVER», Oficina Técnica.

SANTANA (1965): *II Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1965): «Normas para la Aplicación del Fondo de Obras Sociales, ayuda por enfermedad y Grave Quebranto Económico del 20-4-1965».

SANTANA (1967): *III Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1967): «Reglamento de Régimen Interior del 23-10-1967».

SANTANA (1968): «Especificaciones de los extras», Oficina Técnica.

SANTANA (1969): *IV Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1970): «Acta de la Junta General Extraordinaria 20-6-1970».

SANTANA (1970-1977): *Periódico de empresa «En Todo Terreno»,* III Época, Números 1 al 38. Servicio de publicaciones de Santana.

SANTANA (1971): *V Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1972): *«Informe de la empresa: revisión del V convenio 27-3-1972».*

SANTANA (1973): *VI Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1974): «Acta de la Junta General Extraordinaria 10-5-1974».

SANTANA (1974): «Análisis Funcional del Sistema de Gestión de Acopios», Departamento de Informática.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

SANTANA (1974): «Hoja informativa del Jurado de empresa: acuerdo de prórroga del VI convenio 3-7-1974».

SANTANA (1975): «Hoja informativa de la empresa: aclaración sobre la prórroga del VI convenio 27-1-1975».

SANTANA (1975): «Hoja informativa de la empresa: reajuste por revisión del ICV de 1974 (12-2-1975)».

SANTANA (1976-1993): *Memoria social.*

SANTANA (1976): «Normas de Aplicación de las Prestaciones Sociales del 1-1-1976».

SANTANA (1976): «Reglamento de Régimen Interior del 4-11-1976».

SANTANA (1976): *VII Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1977): «Acta de la reunión del consejo de trabajadores del 21-7-1977».

SANTANA (1977): «Acta de la reunión celebrada entre la Dirección y la CD del 26-7-1977».

SANTANA (1977): «Acta de la reunión del consejo de trabajadores del 26-8-1977».

SANTANA (1977): «Acta de la reunión del consejo de trabajadores del 7-9-1977».

SANTANA (1977): «Balance económico de la huelga para los trabajadores del 17-11-1977».

SANTANA (1977): «Comunicación de la empresa en las que explica las razones del cierre patronal del 22-11-1977».

SANTANA (1977): «Comunicado de la Dirección de la empresa del 10-10-1977».

SANTANA (1977): «Comunicado de la Dirección de la empresa CD. 77/4698 del 22-11-1977».

SANTANA (1977): «Informe del consejo de trabajadores sobre la situación actual de Metalúrgica de Santa Ana, S.A. del 26-8-1977».

SANTANA (1977): «Nota informativa 50.1/77 de la Empresa del 13-9-1977».

SANTANA (1977): «Nota de la Dirección de Metalúrgica de Santana a los medios de comunicación: las razones de un *Lock-Out* del 28-10-1977».

SANTANA (1977): «Nota de la Dirección exponiendo las razones del despido de los 21 trabajadores del 21-11-1977».

SANTANA (1978): Informe: «La huelga de Metalúrgica de Santa Ana, S.A.: octubre-noviembre 77».

SANTANA (1978): «Informe del comité de empresa: acuerdos sobre el VIII Convenio Colectivo 5-5-1978».

SANTANA (1978): «Informe del comité de empresa: acuerdos sobre el VIII Convenio Colectivo 9-6-1978».

SANTANA (1979): «Hoja informativa de la empresa: negociaciones IX convenio colectivo 2-2-1979».

SANTANA (1979): «Hoja informativa del comité de empresa: comparación entre la oferta de la empresa, la petición del comité y el laudo 20-2-1979».

SANTANA (1979): «Hoja informativa de la empresa a los mandos: trámite de conflicto colectivo 22-2-1979».

SANTANA (1979): «Hoja informativa conjunta (empresa y comité): nuevas negociaciones sobre el convenio 23-2-1979».

SANTANA (1979): «Hoja informativa de la empresa a los mandos: resultado de las elecciones del 28 de febrero de 1979 (1-3-1979)».

SANTANA (1979): «Nota informativa de la empresa: anexos con las nuevas tablas salariales 16-6-1979».

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

SANTANA (1979): «Aviso de la empresa: situación de las negociaciones del IX convenio 14-3-1979».

SANTANA (1979): «Aviso de la empresa: reunión (empresa comité) para aclarar algunas cuestiones sobre tablas salariales resultantes del laudo 15-6-1979».

SANTANA (1980): *IX Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1981): «Acta de la Junta General Extraordinaria 29-4-1981».

SANTANA (1981): «Norma Reguladora del Fondo Asistencial de Obras Sociales del 1-10-1981».

SANTANA (1982): *X Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1984): *XI Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1985): «Acta del Consejo 29-11-1985».

SANTANA (1985): *XII Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1987): «Plan de Futuro 1987-1991».

SANTANA (1988): «Norma Reguladora del Fondo Asistencial de Obras Sociales del 1-1-1988».

SANTANA (1989): «Acta del Consejo 16-3-1989».

SANTANA (1990): «Acuerdos sobre el Plan de Futuro 1990-1992».

SANTANA (1990-1999): *Informe anual.*

SANTANA (1990): *Periódico «Santana Noticias»,* núm. 5.

SANTANA (1993): «Análisis del ranking de suministradores 3-5-1993», Dirección comercial.

SANTANA (1993): «Hoja informativa: resultado de la consulta sobre el laudo 2-4-1993».

SANTANA (1993): *«Informe de la Dirección Comercial del 28-11-1993».*

SANTANA (1993): *Laudo arbitral.*

SANTANA (1994): «NID núm. 7406», Departamento de compras.

SANTANA (1994): «Plan de Viabilidad 1994-1995».

SANTANA (1995): «NID núm. 7207 del 27-8-1995», Departamento de compras.

SANTANA (1996): «Documento informativo del Departamento de Servicios de Atención al cliente».

SANTANA (1996): «Documento marco sobre el plan industrial para el período 1996-1999»

SANTANA (1996): «NID núm. 5100 del 31-5-1996», Departamento de compras.

SANTANA (1996): *XIII Convenio Colectivo Sindical.*

SANTANA (1996): *Memoria Explicativa y Plan Social.*

SANTANA (1998): *XIV Convenio Colectivo Sindical.*

UGT (1977): «Comunicado del comité de Empresa de UGT en Santana del 14-10-1977».

UGT (1994): «Propuesta de continuación de la fabricación del vehículo "Santana"».

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

BIBLIOGRAFÍA

ABDELMAKI, L. & REQUIER, T. & DESGARDINS, D. (1992): «Essai le caractérisation d'un systéme d'innovation territorialisé», «Technologie, institutions et politiques technologiques», *Colloque Industrie et territoires,* Grenoble (21 y 22 octobre).

ABEGGLEN, J.C. & STALK, G. (1990): *Kaisha. La Corporación Japonesa,* Barcelona, Plaza y Janés.

ABERNATHY, W.J. (1978): *The productivity dilema. Roadblock to innovation in the automobile Industry,* John Hopkins, University Press, Baltimore y London.

AISA, J. & ARBELOA, V.M. (1975): *Historia de la Unión General de Trabajadores (U.G.T.),* Bilbao.

ALARCÓN CARACUEL, M.R. (1975): *El derecho de asociación obrera en España (1839-1900),* Madrid.

ALCHIAN, A., & DEMSETZ, H. (1972): American Economic Review 62 (diciembre): 777-795.

ALLEN, K. & YUILL., D. & BACHTLER, J. (1989): «Requirements for an effective regional policy». En Albrechts, I..; Moulaert, F.; Roberts, P y Swyngedouw, E. (eds.), *Regional Policy at a Crossroads,* Jessica Kingsley, London.

ALONSO GARCÍA, M. (1987): *Curso de Derecho del Trabajo,* Barcelona.

ALONSO OLEA, M. & CASAS BAAMONDE, M.E. (1987): *Derecho del Trabajo,* Madrid.

ALONSO OLEA, M. (1974): *Introducción al Derecho del Trabajo,* Madrid.

ÁLVAREZ MELCÓN, S. (1989): *Análisis contable del régimen de declaración consolidada de los grupos de sociedades,* Madrid. Ministerio de Economía y Hacienda.

AMIN, A. & BRADLEY, D. & HOWELLS, J. & TOMANEY, J. & GENTLE, C. (1994): «Regional incentives and the quality of mobile investment in the less favoured regions of the EC», Progressin Planning, 41 (1), Ed. Pergamon.

AMIN, A. & ROBINS, K. (1992): «Le retour des économies régionalles? La géographie mythique de l'accumulation flexible». En Benko, G. y Lipietz, A. (eds.): Les régions quig agnent, PUF, Paris.

AMIN, A. & THRIFT, N. (1993): «Globalization, institutional thick-ness and local prospects», Revue d'économie régionale et urbaine, 3.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

AMIN, A. & THRIFT, N. (1994): «Living in the global». En Amin, A. y Thrift, N. (eds.): *Globalization, Institutions and Regiona Development in Europe,* Oxford University Press, Oxford.

AMIN, A. (1994): «The regional development potential of inward investment in the less favoured regions of the European Community», Paper presentado en el seminario internacional sobre *Desarrollo Económico Local: Las grandes empresas y el Desarrollo Endógeno,* julio, Soria.

AMIN, A. et.al. (1993): *The Relationship between Competition, Technology and Regional P'olicy and the Development of Objetive I Regions within the Single European Market: a Large Finn Perspective,* CURDS, Mimeo.

ANTOLÍN, F. (1991): «Las empresas de servicios públicos municipales», en F. Comín y P. Martín Aceña (dirs.).

AOKI, M. (1984): *The cooperative game of thefirm,* Claredon, Oxford.

AOKI, M. (1986): «Horizontal v.s. Vertical Information Structure of the Firm», American Economic Review, 76 (5).

AOKI, M. (1990): «Toward an Economic Model of the Japanese Firm», *Journal of E'conomic Literature,* Traducción francesa «Le management Japonais: le modéle de Aoki», Problémes Economiques, 2225, mayo de 1991.

APARICIO, M.A. (1980): *El sindicalismo vertical y la formación del Estado franquista,* Barcelona.

ARCHE HERMOSA, F. (1963): *Jaén resurge (memoria de XII años de gobierno),* Jaén, Talleres unión Tipográfica.

ARIAS PAZ (1944): «Presente y porvenir automovilista», *en Metalurgia y electricidad,* VIII, 88, págs. 49-55.

ARIAS QUINTANA, J.J. (1951): «Una investigación sobre causas remedios del paro agrícola y otros problemas de la economía de Jaén», *Cuadernos de Información Económica y Social,* núm. 1, Diputación Provincial de Jaén.

ARIZA, J. (1977): *La Confederación Sindical de Comisiones Obreras,* Barcelona.

ARMSTRONG, H. & TAYLOR, S. (1987): *Regional policy: the way forward,* Employment Institute, London.

ARMSTRONG, H. & TAYLOR, S. (1985): *Regional economics and its policy,* Phillip Alan, Oxford.

ARMSTRONG, M. (1992): *Human Resource Management. Strategy & Action,* Londres, Kogan Page.

ARROW, K.J. (1962): En Universities-National Bureau Committee for Economic Research. *The Rate and Direction of Invenrive Activity,* Princeton, Princeton University Press.

ARTHUR, W B. (1990): «Competing Technology, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events», *Economic Journal,* 99.

ARTHUR, W. B. (1988): «Self reinforcing Mechanisms in Economics» En Anderson, W.; Arrow, K. y Pines, D. (eds.): *The Economy as an Envolving Complex System,* Adison Wesley, Reading, MA.

ARTILLO, J. (1987): «El ciclo incial de la minería linerense en la época contemporánea (1750-1860)», en varios autores (1987).

ATTINGER, C. & BEYNER, A. (1990): «La recherche horlogére en Suisse (aspects)», *Bulletin de la Société Suisse de Chronométrie,* 2.

AUTO REVISTA (1994): «Fasa Renault. Empresa del Año 1993», núm. 1827, 25 diciembre/1 enero.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

AYDALOT, P. (1976): *Dynamique spatiale et développment inégal,* Economica, Paris.

AYDALOT, P. (1980): *L'entreprise dans l'espace urbain,* Economica, Paris.

AYDALOT, P. (1985): *Economie Régionale et Urbaine,* Economica, Paris.

BAGLIONI, G. & CROUCH, C. (Comps.) (1992): *Las Relaciones Laborales en Europa,* Madrid.

BAIRD, LL.S. (1992): *Managing Human Resources. Homewood,* Illinois, Business One Irwin.

BALLESTERO, A. (1993): *Antonio Suanzes 1891-1977. La política industrial de la posguerra,* León.

BARKHAM, R. (1987): «Regional variations in new business size financial structure and founder characteristics: survey results», *University of Reading Discussion Papers in Urban and Regional Economics,* 32, August.

BARRANCO, F.J. (1993): *Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación,* Madrid, Pirámide.

BAUMOL, W.J. (1968): «Entrepreneurship in economic theory», *American Economic Review, Papers and Proceedings,* vol. 58.

BECATTINI, G. & RULLANI, E. (1993): «Sistema locale mercato globale», Economia e Politica Industriale, 80.

BELINCHÓN SARMIENTO, P. (1995): *Linares: Símbolo de Andalucía,* Linares, Gráficas DISA.

BELUSSI, F. (1992): *Nuovo modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete,* F. Angeli, Milano.

BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1989): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos,* Bilbao, Deusto.

BEST, M. (1990): *The New Competition,* Polity Press, Cambridge.

BIGAZZI, D. (1987): «Management strategies in the Italian car industry 1906-1945: FIAT and Alfa Romeo», en TOLLIDAY, S. ed., págs. 76-96.

BLANCKART (1987): «Limits to privatización», European Economic Review, núm. 31, 1987, págs. 346-351.

BLANCO LOSADA (1960): «La industria automovilística en España», en Información Comercial Española, octubre-noviembre, págs. 211-239.

BLOCK, B. & GOLDSHMID, M.J. & MILLISTEIN, I. M. & SCHERER, F. M. (1984): *The impact of modern corporation,* Columbia University Press, New York.

BLOIS, K. J. (1978): «A pricing model of vertical quasi-integration», *European Economic Review,* november.

BLYTON, P. & TURNBULL, P. (Eds.) (1992): *Reassessing Human Resource Management,* Londres, Sage Publications.

BONET FERRER, J.M. (1976): *El Instituto Nacional de Industria y sus empresas, análisis de la creación, evolución y perspectivas de un holding público, en el contexto de la economía y la sociedad española durante el período 1941-74,* Barcelona.

BORRAJO DACRUZ, E. (1988): *Introduccion al Derecho del Trabajo,* Madrid.

BOYER (1975): «La empresa pública en la estrategia industrial española: el INI», en *Información Comercial Española,* 500.

BRAÑA, J., BUESA, M. (1981): «La intervención directa del Estado en la producción: algunos aspectos de la actuación del INI en el período 1941-1962», en *Presupuesto y Gasto Público,* 10.

BRAÑA, J., BUESA, M., MOLERO, J. (1984): *El Estado y el cambio tecnológico en la industrialización tardía,* Madrid.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

BREALEY, R. & MYERS, R. (1988): *Fundamentos de financiación empresarial*, Madrid, McGraw-Hill.

BUCKELY, R. & CAPLE, J. (1991): *La Formación. Teoría y Práctica*, Madrid, Díaz de Santos.

BUENO LASTRA, J. (1978): *La industria de automóviles de Turismo*, Madrid.

BUENO, E. & MORCILLO, P. (1990): *La Dirección Eficiente*, Madrid, Pirámide.

BUENO, E. (1991): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Madrid, Pirámide.

BUESA, M. (1982): *El Estado en el proceso de industrialización* (Tesis Doctoral).

BURACK, E.H. (1990): *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos. Una Orientación Estratégica*, Madrid, Díaz de Santos.

CABRERA, M. (1983): *La patronal ante la II República. Organizaciones y estrategia, 1931-1936*, Madrid.

CABRERA, M. (1991): «La opinión ante la empresa pública», en F. COMÍN y P. MARTÍN ACEÑA (dirs.), págs. 375-403.

CAMPS, L. & RAMÍREZ, J.M. & SALA. T. (1978): *Fundamentos de Derecho Sindical*, Madrid.

CAPELLO, R. & GILLESPIE, A. (1994): «Transporti, telecomunicazioni e organizzazione spaziale della produzione: riflessioni critiche e scenari futuri». En Garofoli, G. y Mazzoni, R. (eds.): *Sistemi produttivi locali: struttura e transformazione*, Angeli, Milano.

CAPPELLIN, R. & NIJKAMP, P. eds. (1990): *The spatial contest of technological change*, Avebury-Gower, Aldershot.

CARON, F. (1985): *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Paris, Perrin.

CARRERAS, A. (1988): «España durante la segunda revolución tecnológica», en J. NADAL, A. CARRERAS, P. MARTÍN ACEÑA y F. COMÍN (1988), págs. 101-196.

CARRERAS, A. (1989): «Renta y riqueza», en A. Carreras, ed. (1989), págs. 533-588.

CARRERAS, A. (1991): *Industrialización española. Estudios de historia cuantitativa*, Espasa-Calpe, Madrid.

CARRERAS, A. ed. (1989): *Estadísticas históricas de España (siglos XIX y XX)*, Madrid, Fundación Banco Exterior.

CARRERAS, A. ed. (1989): *Estadísticas históricas de España, siglos XIX y XX*, Madrid, Fundación Banco Exterior.

CASTILLO, J.J. (1977): *El sindicalismo amarillo en España. Aportación al estudio del catolicismo social español (1912-1923)*, Madrid.

CASTRO, M. (1973): *Historia del Automóvil*, en *Enciclopedia CEAC del Motor y el automóvil*, vol. 9, Barcelona.

CATALÁN, J. (1990): «Los años cuarenta en la periferia de Europa: la economía española en perspectiva comparada», en J.L. CASAS, ed.

CAVACIOCCHI, S. ed. (1991): *L'impresa, industria, commercio, banca, Secc. XIII-XVIII*, Firenze, Le Monnier.

CHANCO NEVE, J.L. (1969): «El INI: financiación y control», en *Economía financiera española*, 31-32.

CHANDLER, A.D. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Belknap-Harvard.

CHANDLER, A.D. (1988): *La Mano Visible*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CHANDLER, A.D. (1990): *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism,* The Belknapp Press of Harvard University Press, Cambridge.

CHANDLER, A.D & F. AMATORI & P. FRIDENSON, eds.: *Global FItterprises. Big Business and the Wealth of Nations in the Past Century, 1880s-I980s,* Cambridge University Press.

CHIAVENATO, I. (1988): *Administración de Recursos Humanos,* México, McGraw-Hill.

CLAVERA, J. et alt. (1973): *Capitalismo español de 7 a autarquía a la estabilización: 1939-1959,* Madrid.

COHEN, L. & MATTHEWS, S. (1980): Review of Economic Studies 47 (n.° 5, octubre), 975-986.

COLL, M. & TORTELLA, G. (1992): «Reflexiones sobre la historia empresarial: estado de la cuestión en España», *Información Comercial española,* núms. 708-709, 13-24.

COLL MARTÍN, S. (1997): «La historia de la empresa en el umbral del siglo XXI». En *Boletín del Instituto de Estudios Giennenses,* núm. 167, Jaén, Diputación Provincial.

COMÍN, F. (1993): «Estado y crecimiento económico en España: lecciones de la Historia», en *Papeles de Economía española,* núm. 57 Annali di Storia dell'Impresa, págs. 428-84.

COMÍN, F. & MARTÍN ACEÑA, P. eds. (1991): *Historia de la empresa pública en España,* Madrid, Espasa-Calpe.

COMÍN, F. & MARTÍN ACEÑA, P. eds. (1996): *La empresa en la Historia de España,* Madrid, Civitas.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1990): *An empirical Assessment of Factors Shaping Regional Competitiveness in Problem Regions, Commission of the European Communities,* Brussels.

CONSEJO DE RELACIONES LABORALES DEL PAÍS VASCO (1984): *Sistemas de relaciones laborales y solución de conflictos colectivos en Occidente,* Baracaldo.

COORDINADORA DE SINDICATOS INDEPENDIENTES (1978): *Los sindicatos independientes,* Barcelona.

COSTA, M T. (1994): «Analysis and proposals for industrial policy action in six Spanish local production systems», paper presentado en el seminario internacional sobre *Desarrollo Económico Local: Las Grandes Empresas y el Desarrollo Endógeno,* julio, Soria.

COSTA, M. T. & SÁEZ, J. & VILADECANS, E. (1994): *La indústria aotomobilistica de Barcelon afront a la competencia internacional. Perspectives i accions,* Mimeo, Universidad de Barcelona.

COSTA, M. T. (1994): «La crisis de SEAT», Economistas, 60.

COSTA, M.T. & SÁEZ, J. (1997): «El impacto de las plantas de montaje de automóviles en el desarrollo local. El caso de SEAT-Barcelona», en VÁZQUEZ BARQUERO, A. & GAROFOLI, G. & GILLY, J.P. (edits.) (1997): Gran empresa y desarrollo económico, Madrid, Síntesis.

COSTA, M.T. (1982): *Financiación exterior del capitalismo español en el siglo XIX,* Barcelona, Universidad.

CRISTÓBAL ZUBIZARRETA, J.M. (1992): *Fundamentos de financiación de la empresa,* Madrid, Centro de Estudio Ramón Areces.

CROSS, M. (1990): *Changing Job Structures. Techniques for the Design of New Jobs and Organizations,* Oxford, Heinemann Newnes.

CROUCH, C. & PIZZORNO, A. (Comps.) (1989): *El resurgimiento del conflicto de clases en Europa Occidental a partir de 1968,* Madrid.

CRUZ ROCHE, I. (1990): *Fundamentos de Marketing,* Barcelona, Ariel Economía.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

CUADRADO ROURA, J.R. & VILLENA, J.E. (1980): *Política de rentas,* I. Estudios Fiscales, Madrid.

CUADRADO ROURA, J.R. (1986): «Política de rentas y concertación social» en GÁMIR, L. y otros, *Política económica de España,* Madrid, Alianza.

CUERVO, A. & RIVERO, P. (1981): *Análisis Económico-Financiero de la empresa española,* Madrid, APD.

CUERVO, A. (1983): «La empresa pública en España», en Boletín del Círculo de empresarios, 18.

CUMMINGS, L.L. y SCHWAB, D.P. (1985): *Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación,* México, Trillas.

DE QUINTO, J. (1994): *Política industrial en España: Un análisis multisectorial,* Madrid, Pirámide.

DELGADO CABEZA, M. (1995): «La economía andaluza en los años 90. Rasgos básicos y perspectivas». *Ocho análisis de la Economía Andaluza,* Sevilla, I.D.R.

DELGADO, M. & ROMÁN, C. (eds.): *Ocho análisis de la economía andaluza.* Fundación I.D.R. Sevilla.

DIÉGUEZ CUERVO, G. (1988): *Lecciones de Derecho del Trabajo,* Madrid.

DOBLADO, J.J. & MALO DE MOLINA, J.L. & ZABALZA, A. (1986): «El desempleo en el sector industrial», *en Papeles de Economía española,* núm. 26.

DONGES, J. B. (1976): *La industrialización en España,* Barcelona.

DORMIDO BENCOMO, S. & MORALES NAVARRO, J. & ABAD MÁRQUEZ, L.V. (1990): *Sociedad y nuevas tecnologías,* Madrid, Trotta.

DOVAL ADÁN, A. (1992): *Capital extranjero y empresas multnacionales en Galicia,* Tesis doctoral leída en el Departamento de Geografía de la Universidad de Santiago de Compostela en julio de 1992.

DUNLOP & JOHN, T. & GALENSON, W. (1978): *Sistema de Relaciones Industriales,* Barcelona.

DUNNING, J. & PEARCE, R. (1981): *The World's Largest Industrial Enterprises,* Gower, Westmead.

DUNNING, J. & PEARCE, R. (1985): *The World's Largest Industrial Enterprises, 1962-1983,* Gower, Aldesrhot.

DUNNING, J. H. (1985): «US and Japanese manufacturing affiliates in the UK: some similarities and contrast», *University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies,* 90.

DUPUY, J. C. y GILLY, J. (1993): *Les strategies territoriales des grands groups industriels,* LEREP, Toulousc.

DUPUY, J. C. & GILLY, J. (1992): «Dynamique industrielle, dynamique territoriale et stratégies des groupes», *Colloque Industrie et territoires,* Grenoble.

DUQUE, L. M. (1987): «Así nació FASA hace 25 años». El Norte de Castilla (Diario), Valladolid, 17 de febrero.

DURO COBO, J.J. (1982): «Apuntes para una evaluación del proceso industrial derivado del Plan Jaén», en *Revista de estudios Regionales,* núm. 10, julio-diciembre, págs. 85-118.

EDITORIAL (1984): «Introducción» a *La nueva cara de la historia económica en España,* en Papeles de Economia Española, núm. 20.

ELORZA, A. & IGLESIAS, M.C. (1973): *Burgueses y proletarios,* Barcelona.

ESCUELA DE AUTOMOVILISMO DEL EJÉRCITO ed. (1944): *El motor en la guerra,* Madrid.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

ESECA (1993): *Linares, nueva ciudad industrial. Plan Económico de Futuro,* Diputación Provincial de Jaén.

ESTEBAN COCA (1973), «La financiación de las inversiones del INI», en La empresa pública industrial.

FASA-RENAULT (1978): «Fasa-Renault en Villamuriel de Cerrato (Palencia)», *Rombo,* 25, octubre, Dirección de Comunicación, Valladolid.

FASA-RENAULT (1980): «La factoría de Villamuriel dos años después», *Rombo,* 33, otoño, Dirección cle Comunicación, Valladolid.

FASA-RENAULT (1986): «Montaje-1, 33 años. Del nacimiento de Fasa al lanzamiento del Renault-Express», *Rombo,* 53, enero, Dirección de Comunicación, Valladolid.

FASA-RENAULT (1988): «El Desafío '92», *Rombo,* 62, febrero, Dirección de Comunicación, Valladolid.

FAULKNER, D. y JOHNSON, G. (1992): *The Challenge of Strategic Management,* Londres, Cranfield.

FERNÁNDEZ ARRUFE, J.E. & PEDROSA SANZ, R. (1994): *El impacto de FASA-Renault en la economía de Castilla y León,* Universidad de Valladolid, Valladolid.

FERNÁNDEZ MARCOS, L. (1987): *Derecho del trabajo,* Madrid, UNED.

FERNÁNDEZ, A. (1990): *La Gestión Integrada de Recursos Humanos,* Barcelona, Deusto.

FERRARO GARCÍA, F.J. (1994): «La economía andaluza en los años noventa», en Junta de Andalucía: *El futuro económico de Andalucía a debate, Sevilla,* Tanais.

– (1995): «Algunas consideraciones sobre política económica de la Junta de Andalucía», en DELGADO, M. & ROMÁN, C. (eds.): *Ocho análisis de la economía andaluza,* Fundacion I.D.R., Sevilla.

– (1996): *Empresa Pública y desarrollo regional:El caso de Andalucía,* Málaga, Ágora.

FLORIO, M. & CAPRIATI, M. (1986): «Gran empresa y desarrollo local: primeras reflexiones sobre algunas experiencias», Estudios Territoriales, 22.

FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN ESPAÑOLA (1991): *Las 2.500 mayores empresas españolas,* Edición 1991, Barcelona.

FRAILE, P. (1991): *Industrialización y grupos de presión: La economía política de la protección en España, 1900-1950,* Madrid, Alianza.

FUENTES QUINTANA, E. (1968): *Hacienda Pública,* Madrid, Facultad de Ciencias Económicas, 1968, cap. 2.

FUJIMOTO, T. (1995): «A note on the Origin of the 'Black Box Parts' Practice in the Japanese Motor Vehicle Industry», en Shiomi, H. y Wada, K. (Ed.): *Fordist Transformed,* Oxford University Press, págs. 184-218.

FUNDACIÓN NACIONAL FRANCISCO FRANCO (1994): *EL Legado de Franco,* Madrid.

FUSI, J.P. (1975): *Política obrera en el País Vasco (1880-1923),* Madrid.

GARCÍA ABELLÁN, J. (1986): *Curso de Derecho Sindical,* Murcia.

GARCÍA DELGADO, J.L. (1975): *Orígenes y desarrollo del capitalismo en España. Notas críticas,* Madrid, Edicusa.

GARCÍA DELGADO, J.L. (1984): «La industrialización española en el primer tercio del siglo XX», en J.M. Jover, dir.

GARCÍA HERMOSO (1989): «El INI como grupo de negocios: presente y futuro», en *Papeles de Economía española,* 38.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

GARCÍA NIETO, J.N. (1960): *El sindicalismo cristiano en E.spaña,* Bilbao.

GARCÍA PÉREZ, R. (1994): *Franquismo y Tercer Reich,* Madrid.

GAROFOLI, G. & MAZZONI, R. (1994): «I sistemi producttivi locali: un introduzione». En Garofoli, G. y Mazzoni, R. (eds.): *Sistemi Produttivi locali: struttura e transformazione,* Franco Angeli, Milano.

GAROFOLI, G. & VÁZQUEZ-BARQUERO, A. eds. (1994): *Organization of production and territory: local models of development,* Gianni Iuculano Editore, Milano.

GAUL, R. & GRUNENBERG, N. & JUNGBLUT, M. (1989): *El milagro japonés. Los siete secretos de un éxito económico,* Barcelona, Planeta.

GENERAL MOTORS (1939): *Memoria sobre la implantación de una industria nacional del automóvil en España,* New York.

GILLY J. P. & GROSSETTI, M. (1993): «Organisations, individus et territoires: le cas des systémes locaux d'innovations», *Reme d'Économi e Régionale et Urbaine,* 3.

GILLY, J.P. (1992): «Groups and new productive spaces: the case of Matra-Espace at Toulouse». En Dunford, M. Kaskalas, M. (eds.): *Spatial perspectives on regulation and competition,* belhaven, London.

GILLY, J. P & MORIN, F. (1981): *Les groupes industriels en France,* La Documentation Francaise, Paris.

GÓMEZ CASAS, J. (1969): *Historia del anarcosindicalismo español,* Lérida.

GÓMEZ MENDOZA (1991): «Las obras públicas, 1850-1935», en COMÍN y MARTÍN ACEÑA eds., *Historia de la Empresa Publica en España,* Madrid, págs. 177-204.

GONZÁLEZ ENCISO, A. & MERINO, J.P. (1979): «The Public Sector and Economic Growth in Eighteenth Century Spain», The Journal of European Economic History, VIII, núm. 3.

GONZÁLEZ PORTILLA, M. (1981): *La formación de la sociedad capitalista en el País Vasco,* Bilbao.

GONZÁLEZ, M.J. (1988): «La historia económica», *en Libro de Lecturas de Estructura Económica de España,* Madrid, UNED.

GONZÁLEZ-PÁRAMO Y RAYMOND (1989): «El papel de la empresa pública», *Papeles de Economía Española,* núm. 38, 1989, págs. 18-29.

GOODHART, C. A. E. (1975): *Money, Information and Uncertainty,* Londres, Macmillan.

GORDON, M.J. (1959): Dividens, Earning and Stock Prices, «Review of Economics and Statistics», Homewood, Irwing.

GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO (1978): Tomo núm. 6, Barcelona, Plaza & Janés.

GRANOVETHER, O. (1994): «Les institutions économiques comme constructions sociales: un cadre d'analyse». En Orléan, A. (ed.): *L'économie des conventions,* PUF, Paris.

GRIMA, J.D. y TENA, J. (1987): *Análisis y Formulación de Estrategia Empresarial,* Barcelona, Hispano Europea.

GROSSMAN, G. (1984): «International Trade and Entrepreneurs», *American Economic Review,* september.

HABAKKUK, H.J. (1967): *American and British Technology in the Nineteenth Century. The Search for Labkur-Saving Inventions,* Cambridge: At the University Press.

HAKANSSON, H. (1990): «International decentralization of R&D –the organizational challenges». En Bartlett, C. A.; Doz, Y. y Hedlund, G. (eds.): *Managing the Global Firm,* Routledge, London.

HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994): *Reingeniería de la Empresa,* Barcelona, Parramón.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

HANSEN, N. (1992): «Competition, Trust, and Reciprocity in the development of Innovative Regional Milieux», *Papers in Regional Science,* 71.

HEDLUND, G. (1986): «The hypermodern MNC –a heterarchy», *Human Resource Management,* 25.

HEISLER, W.J.; JONES, W.D. y BENHAM, P.O. (1988): *Managing Human Resources Issues,* San Francisco, Jossey-Bass.

HERBERT, R. E. & LINK, A. M. (1982): *The entrepeneur,* Praeger, New York.

HIRSCHMAN, A. O. (1986): *Rival views of market society and other recent essays,* E. Sifton Books-Viking, New York.

HIRSHLEIFER, J. (1988): *Price Theory and Applications,* 4.ª ed. Englewbod Cliffs, Prentice-Hall.

HOARE, A. G. (1985): «Industrial linkage studies». En Pacione, M. (ed.): *Progress in industrial geography,* Croom Helm, London.

HOBSBAWN, E. (1987): *El mundo del trabajo. Estudios históricos sobre la formación y evolución de la clase obrera,* Barcelona.

HOLMSTROM, B. R. & TIROLE, J. (1989): «The theory of the firm». En Schmalensse, R. y Willig, R. D. (eds.): *Handbook of Industrial Organization,* N.Y, North Holland, Amsterdam.

HOWELLS, J. & WOOD, M. (1993): *The Globalisation of Production and Technology,* Belhaven, London.

HUMPHREY, J. (1993): «Introduction: Reorganizing the Firm», *IDS Bulletin,* 24 (2).

HUNGER, J.D. y WHEELEN, T.L. (1993): *Strategic Management. Reading,* Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.

IACOCCA, L. & NOVAK, W. (1994): *Iacocca: Autobiografía de un triunfador,* Barcelona, Planeta de Agostini.

IMAI, M. (1986): *Kaizen,* Barcelona, Cecsa.

IZARD, M. (1973): *Industrialización y obrerismo,* Barcelona.

JIMÉNEZ ALFARO, M. (1978): «La Historia de Fasa», *El Norte de Castilla,* 9 de marzo, Valladolid.

JOHNSON, P (1986): *Newfirms: an economic perspective,* Allen & Unwin, London.

JONES, D. T. (1988): «Ajustement structurel dans l'industrie de l'automobile», STI, 3, OCDE, Paris.

KATZ, E. & ZINDERMAN, A. (1990): «Investment in general training: the role of information and labour mobility», *Economic Journal,* december.

KEYNES, J. M. (1937): The general theory of employment, Quaterly Journal of Economics. Traducción francesa de N. Jabko: *Revue Française d 'Economie,* 1990,5.

KIPNIS, B. (1989): *Plant scale and manufactoring policies for peripherical regions,* Avebury, Aldershot.

KLEINER, M.M. & MCLEAN, R.A. & DREHER, G.F. (1988): *Labor Markets and Human Resource Management,* Glenview, Scott, Foresman and Company.

KNICHT, M. G. (1982): «Industrial markets: a framework for geographical industrial linkage studies», *Research Papers in Geography,* 12, University of Sussex.

KORENBLIT, P. & LAYOLE, G. (1990): *Saber Delegar,* Barcelona, Ceac.

KRANZBERG, M. & W. PURSELL, C. (1981): *Historia de la Tecnología (La técnica en Occidente de la Prehistoria a 1900),* vol. 2, Barcelona, Gustavo Gili.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

LAFONT, I & FRANCO, S. (1997): «El 40% de las memorias suspenden el examen», *Informe sobre las memorias que elaboran las empresas,* en Internet, http:// www.recoletos.es/economica/info/081197/

LAGE MARCO, M. (1994): «La industria del automóvil en España: Un siglo de creatividad», *en Documentos y monografías,* Madrid, ASEPA.

LANDES, D.S. (1979): *Progreso tecnológico y revolución industrial,* Madrid.

LASUEN, J. R. (1973): «Urbanisation and dévelopment: the temporal interaction between geographical and sectoral clusters», *Urban Studies,* 10.

LATTMANN, CH. & GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992): Management de los Recursos Humanos en la Empresa, Madrid, Díaz de Santos.

LAZONICK, William (1991), «Business History and Economics», en *Business and Economic History,* Second Series, Volume Twenty.

LE BOTERF, G. & BARZUCCHETTI, S. & VINCENT, F. (1993): *Cómo Gestionar la Calidad de la Formación,* Madrid, AEDIPE.

LECOQ, B. (1993): «Dinamique industrielle, histolre et territoire», En TORRE, A. y RALLET, A. (eds.): *Economie de la proximité,* Economica, Paris.

LECOQ, B. (1993): «Proximité et rationalité économique», *Revue d'Economie Régionale et Urbaine,* 3.

LEE, R. M. (ed.) (1987): *Redundancy, layoffs andplan closures,* Croom Helm, London.

LEFF, M. N. (1979): «Entrepreneurship and economic development, the problem revisited», *Journal of Economic Literature,* march.

LEIBENNSTEIN, M. (1978): *General x-efficiency theory and economic development,* Oxford University Press, Oxford.

LEMOIGNE, J. L. (1990): *La modélisation des systemes complexes,* Dunod, Paris.

LONGHI, C. & QUERE, M. (1991): «La technopole comme systéme industriel localisé: éléments d'analyse et enseignements empiriques», *Economies et Sociétés,* 8.

LÓPEZ CARRILLO, J.M. (1996): *Los orígenes de la industria de la automoción en España y la intervención del INI a través de ENASA,* Fundación Empresa Pública: Programa de Historia Económica (Documento de trabajo, núm. 9608), Madrid.

LORINO, P. (1989): *L'économiste et le manager,* La Découverte, Paris.

M. SCHMITT, N. & F. FARWELL, R. (1988): *A fondo: Robótica y Sistemas Automáticos,* Madrid.

MAIR, A. (1992): «Transplantation and transformation of a Japanese automotive supplier network: Honda's North American Just-in-time region», Comunicación presentada a la *61iéme Journée d'Etudes du GERPISA,* CEPREMAP, Paris.

MALO DE MOLINA, J.L. (1984): «Distorsión y ajuste del mercado de trabajo español», *en Papeles de Economía española,* núm. 21, págs. 214-235.

MALO DE MOLINA, J.L.(1986): «Reflexiones sobre el desempleo», *en Papeles de Economía española,* núm. 26, págs. 250-263.

MARAVALL, J.M. (1970): *El desarrollo económico y la clase obrera. Un estudio sociológico de los conflictos obreros en España,* Barcelona.

MARIOTTI, S. (1989): «Efficienza dinamica e sistemi di imprese», Economia e Politica Industriale, 64.

MÁRQUEZ, C. (1994): *Regional Development Strategies of a New Regional Governement: the Junta de Andalucía 1984-90,* Mimeo. London Schoool of Economics and Political Science.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

MÁRQUEZ, E. (1974): *Contabilidad y Gestión de los Recursos Humanos,* Madrid, Pirámide.

MARTÍN ACEÑA, P. & COMÍN, F. (1991): *Empresa pública e industrialización en España,* Madrid, Alianza.

MARTÍN ACEÑA, P. & COMÍN, F. (1991): *INI, 50 años de industrialización en España,* Madrid, Espasa-Calpe.

MARTÍN ACEÑA, P. & COMÍN, F. (1991-a): «El sector público empresarial en España antes de la Guerra Civil», en MARTÍN ACEÑA & COMÍN (eds.), págs. 31-79.

MARTÍN ACEÑA, P. & PRADOS DE LA ESCOSURA, L. (1985): *La nueva historia económica en España,* Madrid. Alianza.

MARTÍN ACEÑA, P. (1985): «Desarrollo y modernización del sistema financiero, 1844-1935», en SÁNCHEZ ALBORNOZ, Ed., págs. 121-146.

MARTÍN RODRÍGUEZ, M. (1995): *ENIRA: La empresa misteriosa del Plan Jaén,* Fundación Empresa Pública: Programa de Historia Económica (Documento de trabajo, núm. 9508), Madrid.

MARTÍN VALVERDE, A. y otros (1987): *La Legislación Social en la Historia de España. De la Revolución Liberal a 1936,* Madrid.

MARTÍN, B. (1992): *Los problemas de la Modernización. Movimiento obrero e industrialización en España,* Madrid.

MARTÍN, E. & SALVADOR, J. (1976): *Los enlaces sindicales. La acción sindical en la empresa,* Barcelona.

MARTÍN, J. (1995): «La fábrica más grande de España», en la revista *El País,* núm. 1.059, pág. 40, Madrid.

MARTÍNEZ LIÉBANA, J.A., RUBIO FERNÁNDEZ, J. (1995): *Santana: Memoria de una lucha por la dignidad,* Linares, Gráficas Úbeda.

MARTÍN MESA, A. (1994a): «Intervención en el Pleno del Congreso de los Diputados en la moción sobre criterios de política industrial que piensa adoptar el Gobierno ante la grave crisis que afecta al sector del automóvil y en concreto a la empresa automovilística Santana Motor», *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados,* núm. 58, 22 de marzo, Madrid.

MARTÍN MESA, A. (1994b): «Intervención en el Pleno del Congreso de los Diputados en Proposición no de ley, por la que se insta a adoptar determinadas medidas de apoyo en relación a la crisis de la empresa automovilística Santana Motor y de Linares (Jaén) y su comarca», *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados,* núm. 66, 26 de abril, Madrid.

MASON, C. (1991): «Spatial variations in enterprise: the geography of new firm formation», En Burrows, R. (ed.): *Deciphering the Enterprise Culture,* Routledge, London.

MASSEY, D. (1983): «Industrial restructuring and class restructuring: production decentralization and local uniqueness», *Regional Studies,* 2.

MASSEY, D. (1984): *Spatial Divisions of Labour,* Macmillan, London.

MATE, R. (1977): *Una interpretación histórlca de la U.S.O.,* Madrid.

MAYNARD SMITH, J. & PARKER, G. (1976): «The logic of Asymmetric Contest», Animal Behaviour, 76.

MAYNARD SMITH, J. (1982): *Evolution and the theory of games,* Cambridge University Press, Cambridge.

MCBEATH, G. (1992): *The Handbook of Human Resource Planning,* Oxford, Blackwell Business.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

MEDEL, B. (1972): «Notas históricas sobre la empresa pública en España», en *La empresa pública en España,* Madrid, Instituto de Estudios Fiscales, 1972.

MEDRANO, G. (1993): *Nuevas Tecnologías en Formación,* Madrid, Eudema.

MEMENTO PRÁCTICO SOCIAL (1996): Madrid, Francis Lefebvre.

MIDDLETIN, D. & EEWARDS, D. (eds.) (1990): *Collective remembering,* Sage, New York.

MINTZBERG, H. (1984): *La Estructuración de las Organizaciones,* Barcelona, Ariel.

MIQUÉLEZ LOBO, F. (1977): *SEAT: La empresa modelo del régimen.*

MITRANI, A. & DALZIEL, M.M. & SUÁREZ DE PUGA, I. (1992): *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos,* Bilbao, Deusto.

MODIGLIANI, F. & MILLER, M. (1961): «Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares», *The Journal Bussines,* vol. XXXIV, núm. 4, octubre, págs. 411-433, en BREALEY, R. & MYERS, S. (1988), *Fundamentos de financiación empresarial,* pág. 371, Madrid, McGraw-Hill.

MOLLE, W. & CAPELLINI, R. (1988): *Regional impact of community policies in Europe,* Gower, Aldershot.

MONTOYA MELGAR, A. (1988): *Derecho del Trabajo,* Madrid.

MUELLER, D.C. (1979): *Public Choice. Cambridge,* Cambridge University Press, [Ed. cast.: Elección pública, Madrid, Alianza Editorial, 1984.]

MUSGRAVE, R.A. & MUSGRAVE, P.M. (1976): *Public Finance in Theory and Practice,* Nueva York: McGraw-Hill. [Ed. cast.: Finanzas en el sector público, Madrid, McGraw-Hill, 1991.]

MUTHER, R. (1981): *Distribución en Planta,* Barcelona, Hispano Europea.

MYRDAI, G. (1957): *Economic theory and under develops regions,* Duckworth, London.

NADAL, J. & CARRERAS, A. & SUDRIÁ, C. (1987): *La econornía española en el siglo XX, una perspectiva histórica,* Barcelona. Ariel.

NADAL, J. & CARRERAS, A. (1990): *Pautas regionales de la industrialización española, siglos XIX y XX,* Barcelona.

NADAL, J. (1975): *El fracaso de la revolución industrial en España, 1814-1913,* Barcelona, Ariel.

NADAL, J. (1981): «Andalucía, paraíso de los metales no ferrosos», en *Historia de Andalucía,* Barcelona, Planeta, t. VII, 1981, págs. 399-460.

NADAL, J. (1988): «España durante la primera revolución tecnológica», en J. Nadal, A. Carreras, P. Martín Aceña y F. Comín (1988), págs. 29-100.

NADAL, J. (1992): *Moler, tejer y fundir. Estudios de historia industrial,* Barcelona.

NADAL, J., & CARRERAS, A., MARTÍN ACEÑA, P. & COMÍN, F. (1988): *España: 200 años de tecnología,* Madrid, Ministerio de Industria y Energía.

NAHARRO, J.M. (1945): «Conceptos elementales acerca de la autarquía económica», *en Moneda y Crédito,* núm. 13.

NAVARRO GIL (1945): «El automóvil y la industria nacional», en *Periódico industrial y fabril,* vol. 1, núm. 3, págs. 132-134.

NELSON, R. (1990): «Capitalism as an engine of progress», *Resarch Policy,* 19.

NEUBAUER, F.F. (1990): *Gestión de Carteras, Madrid,* McGraw-Hill.

NORTH, D. C. (1979): «A Framework for Analyzing the State in Economic History», *Explorations in Economic History* (julio): 249-259.

NORTH, D. C. (1981): *Structure,and Change in Economic History,* Nueva York, W. W. Norton.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

NORTH, D. C. (1984): *Documento de trabajo de Economía Política,* San Luis, Washington University.

NORTH, D. C. (1986a): «Institutions, Economic Growth and Freedom: An Historical Introduction», Documento de trabajo de Economía Política, San Luis, Washington University.

NORTH, D. C. (1986b): «Is It Worth Making Sense of Marx?», *Inquiry 29* (núm. 1), 57-63.

NORTH, D. C. (1987): «Institutions, Transaction Costs and Economic Growth», *Economic Inquiry 25* (núm. 3), 419-428.

NORTH, D. C. (1991): «Institutions», *Journal of Fconomic Perspectives,* 5 (1).

NORTH, D.C. & WEINGAST, B.R. (1987): «Constitutions and Commitment: The Evolutions of Institutions Governing Public Choice in 17th Century England», *Documento de trabajo,* San Luis, Washington University.

NORTH, D.C., & THOMAS, R. (1973): *The Rise of the Western World,* A New Economic History, Cambridge, Cambridge University Press.

NORTH, D.C. (1981): *Structure and Change In Economic History,* Nueva York: W. W. Norton. [Ed. cast.: Estructura y cambio en la historia económica, Madrid, Alianza Editorial, 1984.]

NOVE, A. (1986): *The Soviet Economic System,* 3.ª ed. Londres, Allen & Unwin.

NÚÑEZ, G. & SEGRETO, L. eds. (1994): *Introducción a la Historia de la Empresa en España,* Abacus, Madrid, 1994.

NÚÑEZ ROMERO-BALMAS, C.E. (1992): La fuente de la riqueza. Educación y desarrollo económico en la España contemporánea, Madrid, Alianza.

NÚÑEZ ROMERO-BALMAS, C.E. & TORTELLA, G. (1993): *La maldición divina. Ignorancia y atraso económico en perspectiva histórica,* Madrid, Alianza.

O'FARRELL, P M. (1986): «Entrepreneurship and regional development: some conceptual issues», *Regional Studies,* 6.

OIT (1983): *Introducción al Estudio del trabajo,* Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.

OIT (1991): *CIUO-88 Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones,* Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.

OIT (1995): «La remuneración del trabajo de la mujer: una curiosa paradoja», en Internet,http://www.ilo.org/public/spanish/235press/pkits/women2.htm, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.

OJEDA AVILÉS, A. (1988): *Derecho Sindical,* Madrid.

OLABARRI GORTÁZAR, I. (1973): *Relaciones laborales en Vizcaya (1890-1936),* Durango.

OLSON, M. (1965): *The Logic of Collective Action,* Cambridge, Mass., Harvard University Press.

ORLEAN, A. (1994): *L'economie des conventions,* PUF, Paris.

ORTEGA CAMPOS, P. (1973): «Dieciseis años del Plan Jaén». En evaluación serial, Jaén, Cámara de Comercio e Industria.

ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1987): *La Dirección de Marketing,* Madrid, ESIC.

OSTERMAN, P. (1990): «New technology and work organisation» En DEIACO, E.; HORNELL, VICKERY, G. (eds.): *Technology an Investment: Crucial issues for the 90s,* Printer Publishers, London.

PALOM, F.J. y TORT, L. (1991): *Management en Organizaciones al servicio del Progreso Humano,* Madrid, Espasa-Calpe.

PALOMEQUE, M.C. (1990): *Derecho Sindical Español,* Madrid.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

PARIAS, L.H. (dir.) (1965): *Historia General del Trabajo,* 4 vols., Barcelona.

PARKER, W. N. & JONES, E.L. eds. (1975): *European Peasal. and their Markets,* Princeton.

PASMORE, W.A. (1988): *Designing Effective Organizations. The Sociotechnical Systems Perspective,* New York, John Wiley & Sons.

PAUNERO I AMIGO, X. (1992): *Industria endogena i Transnacionalització,* Tesis doctoral leída en el Departament de Geografia de la Universitá Autonoma de Barcelona.

PEDA BATZÁN, M. (1982): *La Dirección de Personal,* Barcelona, Hispano Europea.

PEDROSA SANZ, R. & FERNÁNDEZ ARRUFE, J.E. (1994): *El impacto de FASA-Renault en la economía de Castilla y León,* Universidad de Valladolid, Valladolid.

PEDROSA SANZ, R. (1993): «Les effects indirects sur l'emploi de Fasa-Renault á Valladolid (Espagne)». En DUPUY, C. y SAVARY, J. (eds.): «Les effects indirects des entreprises multinationales sur l'emploi des pays d'accueil. Méthodologie d'analyse et études de cas». Programme des Entreprises Multinationales, *Document de travail, 72,* Bureau International du Travail, Geneve.

PEIRO, J.M.ª & GONZÁLEZ, V. (1993): *Círculos de Calidad,* Madrid, Eudema.

PEIRÓ, J.M.ª (1990): *Psicología de la Organización,* Madrid, UNED.

PEÑARANDA, J.A (1996): «Espacio Económico. Suzuki Vitara Wagon 1.9 TD», en revista *Auto verde 4x4,* núm. 92 de noviembre, Madrid.

PEREDA, S. & BERROCAL, F. (1993): *La Valoración de los Puestos de Trabajo,* Madrid, Eudema.

PEREDA, S. (1993): *Análisis y Estudio del Trabajo,* Madrid, Eudema.

PÉREZ URRUTI (1942): *España en números. Síntesis de la producción, consumo y comercio nacionales,* Madrid.

PÉREZ, M. (1980): *Como Mejorar los Métodos de Trabajo,* Bilbao, Deusto.

PERRAT, J. (1992): «Strategies territoriales des entreprises transnationales et autonomie du développment régional et local», *Revue d'Économie Régionale et Urbaine,* 5.

PERROUX, F. (1973): *Pouvoir et économie, Bordas,* Paris.

PERROUX, F. (1991): *L'économie du XXe siécle,* PUG, Grenoble.

PFEIFFER, J.W. & GOODSTEIN, L.D. & NOLAN, T.M. (1986): *Applied Strategic Planning: A How to do it Guide,* San Diego, California, University Associates, Inc.

PIORE, M. J. (1992): «Obra, trabajo y acción: experiencia de trabajo en un sistema de producción flexible». En PYKE, F.; BECCATINI, G. y SENGENBERGER, W. (eds.): *Los distritos industriales y las pequeñias empresas,* Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

PONSARD, C. (1969): *Histoire des théories économiques spatiales,* Armand Colin, Paris.

POPE, B.A. (1992:. *How Today's Companies are Meeting Business and Employee Needs,* Homewood, Illinois, Business One Irwin.

PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations,* Free Press, New York.

POZO, P. (1993): *Formación de Formadores,* Madrid, Eudema.

PRADOS DE L A ESCOSURA, L. & ZAMAGNI, V. eds. (1992): *El desarrollo económico de la Europa del sur: España e Italia en perspectiva histórica,* Madrid, Alianza.

PRESAMAN, S.R. (1997): *Ingeniería del Software: un enfoque práctico,* Madrid, McGraw-Hill.

PRESTON, P. (1993): *Franco. A Biography,* London.

PUCHOL, L. (1993): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos,* Madrid, ESIC.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

PUIG, I. (1960): *El Plan Jaén. Descripción de lo que es y será la provincia de Jaén,* Barcelona, Ifiba.

PUMPIN, C. & GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa,* Madrid, Díaz de Santos.

QUINTANA DAZA, M.A. (1997): *Principios de Marketing,* Bilbao, Deusto.

RANDELL, G. & PACKARD, P. & SLATER, J. (1988): *La Valoración y Formación del Personal. Primer Paso para una Dirección Eficaz,* Bilbao, Deusto.

RAVIX, J. L. & TORRE, A. (1991a): «Elémentes pour une analyse Industrielle des Systémes localisés de production»: *Revue d 'Economie Régionale et Urbaine,* 3/4.

RAYMOND, J.L. (1986): «Factores explicativos de la demanda de empleo», en *Papeles de Economía Española,* núm. 26, págs. 180-196.

RECIO, E.M. (1986): *La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa,* Barcelona, Hispano Europea.

RENAULT (1988): *Información Económica 1987,* Dirección de Comunicación, Valladolid.

RENAULT (1989): *Atlas Económico 1989,* Dirección de Comunicación, Valladolid.

RENAULT (1989): *Resultados Financieros 1988,* Dirección de Comunicación, Valladolid.

REY DEL CASTILLO, C. M. (1994): «La industria española del automóvil y la globalización», *Economia Industrial,* 295.

RIVILLA, I. et alt. (1970): *El presente y el futuro de la industria del automóvil en España,* Madrid.

ROBERT, A. (1942): *La nacionalización de la industria del automóvil en España,* Madrid.

ROBERTS, K.H. (1993): *New Challenges to Understanding Organizations,* New York, MacMillan Publishing Company.

ROBINSON, J. (1933): *The economics of imperfect competition,* Ed. Macmillan, London.

RODRÍGUEZ, J.L. & MEDRANO, G. (1993): *La Formación en las Organizaciones,* Madrid, Eudema.

RODRÍGUEZ, J.M. (1988): *El Factor Humano en la Empresa,* Bilbao, Deusto.

ROMÁN, C. (1995): «Andalucía dentro de su contexto». *Ocho análisis de la economía andaluza,* Sevilla, Fundación I.D.R.

ROMERO, C. (1993): *Técnicas de Gestión de Empresas,* Madrid, CEPADE.

ROMEU ALFARO, F. (1970): *Las clases trabajadoras en España. 1898-1930,* Madrid.

ROOT, HILTON, L., & INGBERMAN & DANIEL, E. (1987): «Tying the King's Hand: Credible Commitents and Royal Fiscal Policy During the Old Regine», *Documento de trabajo,* Filadelfia, University of Pennsylvania.

RUBIO, M. (1988): «El Plan de Estabilización de 1959» *en Libro de lecturas de Estructura Económica de España,* Madrid, UNED.

RUIZ, G. (Coord.) (1986): «El futuro de la Política Regional en la España de las Autonomías», *en Pensamiento Iberoamericano,* núm. 10, julio-diciembre, págs. 299-332.

RUMEU DE ARMAS, A. (1981): *Historia de la Previsión Social en España,* Barcelona.

SADLER (1994): «The Geographies of "Just-in-Time": Japanese Investments and the automotive components industry in Westwrn Europe», *Economic Geography,* 70, págs. 41-50.

SÁEZ TORRECILLA, A. & FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A. & GUTIÉRREZ DÍAZ, G. (1993): *Contabilidad de costes y contabilidad de gestión,* vol. 1, Madrid, McGraw-Hill.

SÁEZ TORRECILLA, A. (1991): *Contabilidad general,* vol. 1, Madrid, McGraw-Hill.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

SAGARDOY, J.A. & LEÓN, P. (1982): *El poder sindical en España,* Barcelona.

SAKO, M. (1988): *Partnership between Small and Large Firms: the Case of Japan,* Mimeo.

SAN ROMÁN (1993): «Una fuente para el estudio de la industria española en la Gran Guerra: el informe de 1919», en Periódico de Economía Aplicada, num. 3, vol. I, págs. 169-179.

SAN ROMÁN LÓPEZ, E. (1995): *La industria del automóvil en España: el nacimiento de la SEAT,* Fundación Empresa Pública: Programa de Historia Económica (Documento de trabajo, núm. 9503), Madrid.

SÁNCHEZ, E. & G. PATINO, A. (1994): *Arriortúa. «Superlópez» y la guerra oculta entre General Motors y Volkswagen,* Barcelona, Planeta DeAgostini.

SÁNCHEZ-ALBORNOZ, N. (1968): *España hace un siglo: una economía dual,* Península, Barcelona. Reedición ampliada en Alianza, Madrid, 1977.

SÁNCHEZ-ALBORNOZ, N. ed. (1985): *La modernización económica de España, 1830-1930,* Madrid, Alianza.

SANTISTEBAN, C. (1990): *Psicometría. Teoría y Práctica en la Construcción de Tests,* Madrid, Norma.

SCHWARTZ, P. & GONZÁLEZ, M.J. (1978): *Una historia del Instituto Nacional de Industria (1941-1976),* Madrid, Tecnos.

SCHWARTZ, T. (1987): «Votes, Strategies, and Institutions: An Introduction to the Theory of Collective Choice», en McCubbins Mathew D., & Sullivan, Terry, eds. (1987), *Congress: Structure and Policy,* Cambridge, Cambridge University Press.

SEIDLER, E. (1981): *Le Défi Renault,* Blume, Suisse.

SETIEN, J. (1982): *El movimiento obrero y el sindicalismo de clase en España (1939-1981),* Madrid.

SHEPSLE, K.A. (1981): «Institutional Equilibrium and Equilibrium Institutons», Documento de trabajo núm. 82, San Luis, Center for the Study of American Business, Washington University.

SIDNEY & BEATRICE, W. (1990): *Historia del Sindicalismo, 1866-1920,* Madrid.

SIMPSON, J. (1988): «Technical Change, Labour Absorption, and Living Standards in Andalucia, 1886-l936», Documento de Trabajo 8810, Universidad Complutense de Madrid.

SMITH, A (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations,* [Edición reimpresa R. H. Campbell y A. S. Skinner. Oxford: Oxford University Press, 1976.] [Ed. cast.: La riqueza de las naciones. Madrid: Alianza Editorial, 1994.]

SOLE, E. (1994): *SEAT 1950-1993,* Barcelona.

SOTO CARMONA, A. (1989): *El Trabajo Industrial en la España Contemporánea.*

SPRI, S.A.-ACICAE (1996): *La industria auxiliar de automoción Informe del sector en la CAPV,* Ed. SPRI, Bilbao.

SUÁREZ SUÁREZ, A. (1991): *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa,* Madrid, Pirámide.

SUDRIÁ (1992): «Presentación» a NADAL (1992), págs. IX-XIV.

SUDRIÁ I TRIAY, C. (1983): «Notas sobre la Implantación y el desarrollo de la industria del gas en España, 1840-1901» en *Revista de Historia Económica,* otoño, año I, núm. 2, Madrid.

SUDRIÁ I TRIAY, C. (1987 a): «Un factor determinante: la energía», en NADAL & CARRERAS & SUDRÍA, eds.

SUDRIÁ I TRIAY, C. (1987 b): «Les restrictions de la consommation d'électricité en Espagne pendant l'aprés-guerre: 1944-1954», en *Un siécle d'électricité dans le monde. 1880-1980,* Paris, P.U.F.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

SUDRIÁ I TRIAY, C. (1988): «El sector energético: condicionamientos y posibilidades», en GARCÍA DELGADO, ed.

SUDRIÁ I TRIAY, C. (1990): «La industria eléctrica y el desarrollo económico de España», en GARCÍA DELGADO.

TAMAMES, R. (1988): *La política de industrialización,* Madrid.

TEDDE DE LORCA, P. (1987): «Hidroélectrica Española: una contribución empresarial al proceso de crecimiento económico», en *Hidroeléctrica Española. 75 Aniversario,* Madrid.

THOMPSON, E.P. (1977): *La formación histórica de la clase obrera,* Barcelona.

TILLY, C. ed. (1975): *The Formation of National States in Western Europe,* Princeton, Princeton University Press.

TITOS MARTÍNEZ, M. (1979): *La Caja Ceneral de Ahorros y Monte de Piedad de Granada, 1891-1978. Aportación al estudio de la historia econ6mica de Andalucía,* Granada, Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Granada.

TOHARIA, L. (1984): «Extracción de trabajo y cambio técnico: El caso de la fábrica McCormick de Chicago, 1880-1900», *en Revista de Historia Económica,* Año II, núm. 1-1984, págs. 105-126, Madrid.

TORRES VILLANUEVA, E. (1993): «Estrategia y estructura del grupo industrial Sota y Aznar. Un análisis de coste de transacción», en VELARDE & GARCÍA DELGADO & PEDREÑO, dirs.

TORRES VILLANUEVA, E. (1993): Catálogo de publicaciones sobre la historia empresarial española de los siglos XIX y XX, Fundación Empresa Pública, documento de trabajo 9301.

TORTELLA, G. & JIMÉNEZ, J.C. (1986): *Historia del Banco de Crédito Industrial,* Madrid, Alianza.

TORTELLA, G. (1973): *Los origenes del capitalismo en España,* Madrid, Tecnos.

TORTELLA, G. (1994), «El monopolio de petróleos y Campsa 1927-1947», en HERNÁNDEZ ANDREU y GARCÍA RUIZ, comp., *Lecturas de historia empresarial,* págs. 265-302, Madrid.

TORTELLA, G., GARCÍA RUIZ, J.L. (1994): «Trayectorias divergentes, paralelas y convergentes: la historia del Banco Hispano Americano y del Banco Central, 1901-1965», en HERNÁNDEZ ANDREU y GARCÍA RUIZ, J.L. (1994) comp., *Lecturas de historia empresarial,* págs. 401-428.

TRUJILLO DEL VALLE, J.A. & CUERVO-ARANGO, C. & VARGAS BAHAMONDE, F. (1986): *El Sistema Financiero Español,* Barcelona, Ariel.

TULLOCK, G. (1967): *Towards a Mathematics of Politics,* Ann Arbor, University of Michigan Press.

TUÑÓN DE LARA, M. (1977): El movimiento obrero en la historia de España, 3 vols., Barcelona.

URÍAS VALIENTE, J. & GUTIÉRREZ DÍAZ, G. (1986): *Contabilidad general,* U. Didac. 1, Madrid, UNED.

URÍAS VALIENTE, J. (1987): *Auditoría Financiera,* Madrid, Tébar Flores.

URÍAS VALIENTE, J. (1991): *Análisis de Estados Financieros,* Madrid, McGraw-Hill.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. Et al (1991): *Vigo y su área de influencia. Diagnóstico y Prospectiva Socioeconómica,* Confederación de Empresarios de Pontevedra, Vigo.

VELA SASTRE, E. (1979), «La financiación del INI (1941-1978)», en *Economía Industrial,* núm. 182.

VELARDE FUERTES, J. & GARCÍA DELGADO, J.L. & PEDREÑO, A. (1993): *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa,* Madrid. Civitas.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

VELARDE FUERTES, J. (1968): *Política económica de la dictadura,* Madrid.

VELARDE FUERTES, J. (1990):« Ideología y sector eléctrico español», en GARCÍA DELGADO, ed.

VELARDE FUERTES, J. (1964): «Aspectos de la evolución de las empresas públicas en España, *Información Comercial Española,* núm. 367, 1964, págs. 161-167.

VELARDE, P.M.ª & ALLENDE, F. & SALGUERO, C. (1993): *Agentes Sociales y Relaciones Laborales (Un estudio histórico),* Bilbao, BBK.

VILLA, L.E. & GARCÍA, G. & GARCÍA, P. (1983): *Instituciones de Derecho del Trabajo,* Madrid.

VILLA, L.E. & PALOMEQUE, M. C. (1980): *Introducción a la Economía del Trabajo,* 2 vols., Madrid.

VILLA, L.E. (1970): *Nacimiento del Derecho Obrero en España,* Madrid.

VOGEL, E.F. (1981): *Japón núm. 1,* Barcelona, Editores Técnicos Asociados.

VV.AA. (1978): *El sindicalismo de clase en España (1939-1977),* Barcelona,1978.

WALTER, E. J. (1956): «Dividens Policies and common Stock Prices», *Journal of Finances,* vol. XI, núm. 1, marzo 1956, págs. 20-41, en SUÁZREZ SUÁREZ, A.S. (1991), Madrid, Pirámide.

WARDLEY, P. (1991): «The Anatomy of Big Business: Aspects of Corporate Development in the Twentieth Century», Business History, 33, núm. 2, págs. 268-296.

WEINGAST, B.R., & MARSHALL, W.J. (1988): «The Industrial Organization of Congress; or, Why Legislatures, like Firm, Are Not Organized as Markets», *Journal of Political Economy 96 (núm. 1),* 132-163.

WILLIAMSON, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism,* Nueva York, Free Press.

WILLIAMSON, O.E. (1987): *Le Instituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali,* Milano. Franco Angeli. Prólogo de M. Turvani.

WILSON, R. (1967): «An Axiomatic Model of Logrolling», *American Economic Review 59 (junio),* 331-341.

WINIECKI, J. (1986a): «Are Soviet-Type Economies Entering an Era Of Long-Term Decline?», *Soviet Studies 38 (núm. 3, julio),* 325-348.

WINIECKI, J. (1986b): «Soviet-Type Economies: Consideration for the Future», *Soviet Studies 38 (núm. 4, agosto),* 325-348.

WINIECKI, J. (1986c): «Why Economic Reforms Fail in the Soviet System: A Property Rights-Based Approach». *Documento de seminario núm. 374,* Estocolmo, The Institute for International Economic Studies.

WOMACK, J.P. & JONES, D.T. & ROOS, D. (1993): *La máquina que cambio el mundo,* MIT, serie MCGraw-Hill de Management. Aravaca, Madrid.

YOUNG, S. & HOOD, N. & PETERS, E: (1993): «Multinational enterprises and regional economic development», *Regional Studies,* 28 (7).

YUN CASALILLA, B. ed. (1989): *Estudios sobre capitalismo agrario, crédito e industria en Castilla (siglos XIX y XX),* Valladolid Junta de Castilla y León, Granada, Abril de 1994.

ZERILLI, A. (1987): Fundamentos de Organización y Dirección General, Bilbao, Deusto.

ZEY, J.M. (1997): «Indicador (Matriculación de vehículos)», en Internet,http://www.festadísticas.es/indicadores/vehículos.html.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

ÍNDICE

	Página
PRÓLOGO	9
AGRADECIMIENTOS	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: SANTANA Y EL SISTEMA ECONÓMICO DE LINARES	17
1. *Sistema, entorno y dinámica*	17
2. *El modelo socioeconómico de la producción*	20
3. *Cambio del modelo: Causas, efectos y balance de la crisis*	23
CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA	29
1. *Estado de la cuestión*	29
2. *Orígenes de la industria del automóvil en España*	33
2.1. El período 1905-1935	33
2.2. El período de la posguerra	36
2.2.1. Los «cruzados del automóvil»	37
2.2.2. La regulación de la industria del automóvil	42
2.2.2.1. Características técnicas de las nuevas industrias de automóviles	43
2.2.2.2. Dificultades o problemas con el proyecto de ley	45
2.2.3. El Centro de Estudios Técnicos de Automoción (CETA)	48
2.3. La expansión de la industria del automóvil	49
3. *Situación actual de la industria de automoción*	51
3.1. Integración y desintegración vertical en la industria del automóvil	52

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

	Página
3.2. Características de la industria de automoción actual	53
3.3. El mercado español del automóvil	60
3.3.2. La década de los 80	61
3.3.3. La década de los 90	61
3.4. Agruparse o morir	62
4. *A modo de resumen*	63
CAPÍTULO II: FORMACIÓN DE LA EMPRESA SANTANA Y SU ESTRUCTURA	65
1. *Introducción*	65
2. *Fundación de Santana*	66
3. *Establecimiento de convenios*	67
4. *La estructura organizativa de la empresa*	69
4.1. La organización, ¿sistema estático o sistema dinámico?	69
4.2. Evolución de la organización de Santana	70
4.2.1. Centros de trabajo	70
4.2.2. Estructura organizativa	71
4.3. Tecnología, organización del trabajo y la producción	74
4.3.1. La organización tradicional	74
4.3.2. La organización japonesa	78
4.3.3. Comparación entre la productividad de Santana y Suzuki	81
5. *Algunas conclusiones sobre la organización de Santana*	85
CAPÍTULO IV: POLÍTICA FINANCIERA	91
1. *Introducción*	91
2. *Financiación externa*	92
2.1. Emisión de acciones	92
2.2. Emisión de obligaciones	102
2.3. Otras fuentes de financiación externa	106
2.3.1. El crédito bancario	106
2,3,2, El crédito comercial	111
3. *Financiación interna o autofinanciación*	113
3.1. Las amortizaciones	113
3.2. Las reservas	116
3.2.1. La actualización de balances	118
3.3. La política de dividendos	119
4. *Financiación especial*	124

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

	Página
4. *Financiación especial*	124
4.1. Las subvenciones oficiales	124
4.2. Los créditos participativos	124
5. *Conclusiones*	126
CAPÍTULO V: LA GESTIÓN CONTABLE	141
1. *Introducción*	141
2. *La contabilidad general o financiera*	143
3. *La contabilidad de gestión*	145
3.1. Los costes en Santana	145
3.1.1. El coste de los productos	146
4. *Conclusiones*	148
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO	151
1. *Introducción*	151
2. *El aprovisionamiento en Santana*	153
2.1. Contratación del suministro	153
2.2. La calificación de los proveedores	154
2.3. Gestión del suministro	155
3. *Las relaciones con los proveedores*	156
4. *La industria auxiliar de Santana en Linares*	160
5. *Conclusiones*	166
CAPÍTULO VII: ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	171
1. *Introducción*	171
2. *Maquinaria agrícola*	172
2.1. Antecedentes históricos	172
2.1.1. La segadora de Mc Cormick	172
2.1.2. Las segadoras-agavilladoras	173
2.1.3. Las segadoras atadoras	173
2.1.4. Las trilladoras. La trilladora de Meickle	174
2.1.5. Las cosechadoras	175
2.2. Cosechadoras remolcadas	175
2.2.1. Santana-Aktiv	175
2.2.2. Santana M-5	175
2.3. Cosechadoras automotrices	176
2.3.1. Santana M-73	176

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Página

2.3.2. Santana MZR 177
2.3.3. Santana M-103 178
2.3.4. Santana M-103R 178
2.3.5. Santana M-77 178
2.3.6. Santana L-75 179
2.3.7. Otros modelos 179
2.4. Arados y sembradoras 179
2.4.1. Arados Santana-Huard 179
2.4.2. Sembradora centrífuga Santana S-16 180
2.5. El acuerdo de comercialización con New-Holland 180
2.6. El abandono de la fabricación 181
3. *Las cajas de cambios* 181
4. *Furgón Santana-Commer* 183
5. *Maquinaria de obras públicas* 183
6. *Vehículo todo-terreno «Land Rover»* 183
6.1. Antecedentes históricos 184
6.2. El acuerdo con Rover 186
6.3. La ampliación de la industria 186
6.4. Comienzo de la producción 187
6.5. Los acuerdos con los organismos oficiales 188
6.6. Se diversifica la producción 189
6.7. Comienzan las exportaciones 189
6.8. Desarrollo del producto 190
6.9. Los envíos CKD 193
6.10. La propuesta de UGT 193
7. *Los vehículos Suzuki* 194
8. *Los nuevos productos Santana* 197
9. *La red comercial* 200
10. *Conclusiones* 203
CAPÍTULO VIII: LAS RELACIONES LABORALES 209
1. *Introducción* 209
2. *Los convenios colectivos sindicales* 213
3. *La concertación social* 215
4. *La representación de los trabajadores en Santana* 217

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

	Página
4.1. El primer Comité de Empresa (período: 26-6-57 / 22-4-59)	217
4.2. Los Jurados de Empresa (22-4-59 / primavera de 1977)	219
4.3. La Comisión deliberadora (junio de 1977 / 6-12-77)	220
4.4. Los Comités de Empresa en la Democracia (10-2-78 / 31-12-96)	221
5. *La negociación colectiva en Santana*	221
5.1. El Pacto Colectivo de mayo de 1958	221
5.2. I Convenio Colectivo Sindical (1-7-63 al 31-12-64)	222
5.3. II Convenio Colectivo Sindical (1-1-65 al 31-12-66)	226
5.4. III Convenio Colectivo Sindical (1-1-67 al 31-12-68)	227
5.5. IV Convenio Colectivo Sindical (1-1-69 al 31-12-70)	228
5.6. V Convenio Colectivo Sindical (1-1-71 al 31-12-72)	228
5.7. VI Convenio Colectivo Sindical (1-1-73 al 31-12-75)	229
5.8. VII Convenio Colectivo Sindical (1-1-76 al 31-12-77)	229
5.9. VIII Convenio Colectivo (1-1-78 al 31-12-78)	230
5.10. I Laudo arbitral (1-1-79 al 31-12-79)	231
5.11. IX Convenio Colectivo y II Laudo (1-1-80 al 31-12-81)	234
5.12. X Convenio Colectivo (1-1-82 al 31-12-83)	235
5.13. XI Convenio Colectivo (1-1-84 al 31-12-84)	236
5.14. XII Convenio Colectivo (1-1-85 al 31-12-86)	236
5.15. Plan de Futuro 1987-91 (1-1-87 al 31-12-91)	237
5.16. Acuerdos sobre Plan de Futuro (1-1-90 al 31-12-92)	239
5.17. III Laudo Arbitral (1-1-93 al 31-12-93)	240
5.18. Plan de Viabilidad (1-6-94 al 31-12-95)	242
5.19. Resolución del 25 de mayo de 1994 (1-1-94 al 31-12-95)	243
5.20. XIII Convenio Colectivo (1-1-96 al 31-12-97)	243
5.21. XIV Convenio Colectivo (1-1-98 al 31-12-2000)	245
5.22. Plan Estratégico del Grupo (1-1-1998 al 31-12-2006)	246
5.23. Los Reglamentos de Régimen Interior	247
6. *El absentismo en Santana*	247
6.1. A modo de aproximación	247
6.2. Análisis del absentismo de Santana	251
6.2.1. Clasificación y control de los absentistas	252
6.2.2. Absentismo versus trabajadores	253

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

	Página
6.2.3. El controvertido informe de la FEM (Federación de Empresarios del Metal)	255
6.3. Una valoración del absentismo	256
7. *Conclusiones*	258
CAPÍTULO IX: LA INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO	265
1. *Introducción*	265
2. *Gestión de los recursos humanos de Santana*	267
2.1. Sistema de selección	267
2.2. Sistema de promoción	268
2.3. Formación	269
2.4. Movilidad funcional	270
2.5. Valoración de los puestos de trabajo	271
3. *El capital humano de Santana*	273
3.1. Período de crecimiento (1955-80)	273
3.2. Período de crisis (1981-95)	274
3.2.1. Medidas coyunturales	277
3.2.2. Medidas estructurales	279
3.3. El coste del capital humano de Santana	283
4. *Conclusiones*	286
CAPÍTULO X: POLÍTICA SALARIAL	295
1. *Política de rentas*	295
1.1. La experiencia española	296
1.1.1. La regulación del franquismo	296
1.1.2. Los acuerdos sociales a partir de 1977	299
2. *Sistema de salarios de Santana*	301
2.1. Clasificación profesional	301
2.2. La primera escala de salarios	303
2.3. Estructura del salario	304
2.3.1. Salario base	305
2.3.2. Complementos salariales	305
2.3.2.2. Evolución del plus de convenio	313
2.3.2.3. Gratificación por vinculación a la empresa	314
2.4. La evolución de los salarios	316
3. *Conclusiones*	316

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Página

6.2.3. El controvertido informe de la FEM (Federación de Empresarios del Metal) 255
6.3. Una valoración del absentismo 256
CAPÍTULO XI: OBRAS SOCIALES 325
1. *Introducción* 325
2. *El servicio de obras sociales de Santana* 326
2.1. Evolución del servicio 329
2.2. La ayuda por enfermedad 330
2.3. Ayuda por grave quebranto económico 330
2.4. Evolución del fondo asistencial de obras sociales 331
2.5. Control de endeudamiento 332
2.6. El economato 332
2.7. Construcción de viviendas 335
3. *Resumen* 337
CAPÍTULO XII: EL AÑO DE LA GRAN HUELGA: 1977 339
1. *Antecedentes* 339
2. *Gestación de la huelga* 341
2.1. Revisión semestral del ICV (Índice de Carestía de Vida) 344
2.2. Reivindicaciones de los representantes de los trabajadores. Contrapropuesta de la dirección. Ruptura de las negociaciones. Se declara la huelga 344
3. *Comienza la huelga. El cierre patronal. Primeros despidos* 346
3.1. Razones que, en opinión de la empresa, justificaban los despidos 347
4. *El conflicto se prolonga y se endurece* 348
5. *Reapertura de la fábrica* 349
6. *Incidentes externos y politización del conflicto* 351
7. *Consideraciones sobre el conflicto* 355
8. *Conclusiones* 358
CAPÍTULO XIII: LA CRISIS DEL 94 361
1. *Antecedentes* 361
2. *La suspensión de pagos* 364
3. *La negociación durante el conflicto* 366
3.1. La intervención de la Junta de Andalucía 370
3.2. El problema de Santana en el Parlamento 372
4. *La aplicación de la resolución* 373

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

	Página
5. *A modo de balance*	379
CAPÍTULO XIV: SANTANA: UNA EMPRESA PÚBLICA ANDALUZA	381
1. *Introducción*	381
2. *Los acuerdos con Suzuki*	381
3. *Santana: Una empresa pública andaluza*	384
3.1. Las empresas públicas de la Junta de Andalucía	386
4. *La gestión de la Junta: Evolución del negocio de la sociedad en el quinquenio 1995-1999*	388
5. *Reflexiones finales*	391
CONCLUSIONES	393
1. *Período de expansión (1955-82)*	393
2. *Período de renovación y crisis (1983-94)*	396
3. *Período de intervención del IFA*	396
FUENTES	401
BIBLIOGRAFÍA	405

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Terminóse de imprimir el
presente libro, «Historia
de la empresa Santana»,
en la Sociedad Provincial
de Artes Gráficas, S. A.,
en esta ciudad de Jaén,
el día XV de Mayo
del año MMII, festividad
de San Isidro Labrador.

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

Instituto de Estudios Giennenses
Colección INVESTIGACIÓN

Manuel Morales Borrero
Hernán Mexía, escritor giennense del siglo XV

Andrés Nicás Moreno
Heráldica y genealogía en el Reino de Jaén

Miguel Ángel Chamocho Cantudo
Justicia Real y Justicia Municipal: La implantación de la Justicia Real en las ciudades giennenses (1234-1505)

Francisco José Torres Ruiz
Las cooperativas jiennenses y la comercialización de los aceites de oliva: Una perspectiva estratégica.

Rafael Antonio Casuso Quesada
Arquitectura del siglo XIX en Jaén

Ana Olivares Moreno
Villacarrillo en el siglo XVIII. Población, propiedad y vida cotidiana.

Manuel Urbano Pérez Ortega
José Almendros Camps, el poeta jaenés del novecientos

Juan José Martínez Ortiz
Adela Tarifa Fernández
Medicina social, demografía y enfermedad en la minería giennense contemporánea: El Centenillo: 1925-1964

José M.ª Carrascosa González
Luis Rabaneda Sánchez
Linares, de aldea a villa (siglos XIII-XVI)

Salvador Hernández Armenteros
El crecimiento económico de una región atrasada, Jaén, 1850-1930

José Luis Chicharro Chamorro
El Museo Provincial de Jaén (1846-1984)

Francisco Valenzuela Saavedra
La Sociedad de Jaén ante la invasión napoleónica (1808)

Rafael Rodríguez-Moñino Soriano
Aproximación a la historia eclesiástica de la ciudad de Baeza (Jaén). (Del esplendor renacentista y barroco a la crisis liberal del XIX)

Coordinador: Luis Garrido González
Historia económica y experiencia didáctica: Un encuentro en Jaén

Antonio Olmo López
Las subbéticas islámicas de Jaén y Granada. Evolución territorial. De los antecedentes romanos a la conquista cristiana.

Enrique Toral y Peñaranda
Los Palomino de Jaén. (Estudio de un linaje)

Salvador Aznar Sampedro
Historia de la Empresa Santana

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca

«El libro que ahora tenemos en nuestras manos –dice el profesor Luis Garrido González en el prólogo– no es un trabajo exclusivamente de erudición, en el que se aborda asépticamente el tema investigado. Por el contrario, es una obra viva, palpitante, llena de cariño, que es el que el autor ha puesto sílaba a sílaba, detrás de cada línea, de cada frase». En el libro se reconstruye la historia económica de Santana, siguiendo el devenir de esta entidad tan emblemática para Linares y su comarca. Se han estructurado en el tiempo los aspectos fundamentalmente económicos, sin olvidar otros, como los sociales y los tecnológicos, relacionados con ella; prestando especial interés a las transformaciones producidas en la transición, desde un taller de maquinaria agrícola, a una empresa moderna donde priman otros factores de carácter comercial y social. Así, se establece que el interés por el estudio de Santana, no solamente viene dado por tratarse de uno de los fabricantes de automóviles todo-terreno más importantes de España, implantado desde la década de los años cincuenta (cuando nace Santana sólo existían ENASA, SEAT, IMOSA, FASA-RENAULT y Motor Ibérica) en una de las áreas más deprimidas y de más baja actividad industrial del país, sino también por las notables transformaciones a las que se ha visto sometida a lo largo de su historia, y la enorme capacidad y adaptación humana para conseguir elevar el nivel de vida de una ciudad y su comarca.

La relevancia industrial, económica e incluso social de Santana se deriva no sólo de los indicadores tales como la cuantía de la facturación anual, el número de trabajadores que prestan servicio en la misma, sino por el número de empresas que a pesar de la transformación que está sufriendo continúan realizando trabajos para ella, el empleo inducido que genera y, en fin, la actividad económica que en su entorno produce. Estas circunstancias hacen que los problemas de Santana tengan una gran incidencia social y económica, que supera con mucho a los agentes directamente implicados, esto es, empresario y trabajadores.

En suma, el libro resulta una pieza básica para conocer mucho mejor uno de los hechos históricos fundamentales que le han sucedido a Linares en la segunda mitad del siglo XX, y progresar en el estado actual de nuestro conocimiento sobre las empresas jiennenses.

Salvador Aznar Sampedro es Doctor en Ciencias Empresariales, Ingeniero Técnico de Minas y Catedrático de Instituto. Durante veinticuatro años trabajó en Santana. Actualmente es vicedirector del I.E.S. «Reyes de España», de Linares y vicedecano del Colegio de Minas de Linares (Jaén, Granada y Málaga). Ha publicado diversos trabajos sobre informática.

INSTITUTO DE ESTUDIOS GIENNENSES
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN

Instituto de Estudios Giennenses — Biblioteca