

SEAT, DE LA FÀBRICA NACIONALITZADA A L'EMPRESA MULTINACIONAL*



Eulàlia Solé Romero

La trajectòria de SEAT durant els seus quaranta-cinc anys d'existència constitueix un exemple clar de com el sistema polític i les condicions econòmiques incideixen en el funcionament i l'organització de les empreses. El present escrit intenta, doncs, reflectir el procés d'evolució d'una empresa des d'un context autàrquic a un capitalisme multinacional.

LA CREACIÓ DE L'INI

Quan l'any 1941 es funda l'Institut Nacional de Indústria (INI) sota la presidència de Juan Antonio Suanzes, amic de Franco des de la infantesa, el sector públic industrial espanyol adquireix la forma d'un «holding» exclusiu, del qual pengen totes les empreses públiques industrials.

No era una fórmula nova a Europa, atès que a Alemanya ja existien «holdings» d'aquesta mena abans de la Segona Guerra Mundial i que a Itàlia s'havia creat l'Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI) l'any 1933. Principalment en aquest darrer es va inspirar Franco per implantar l'INI.

La creació de l'INI responia a la necessitat que l'Estat fomentés un desenvolupament industrial per al qual no estava capacitat el sector privat. Una empenta a la industrialització que s'adreçaria principalment al sector militar, a fi i efecte de garantir la defensa del règim, però que s'interessaria també en la producció d'adobs per a l'agricultura, en la indústria química i en l'automoció. De fet, el ram de l'automòbil fou considerat com essencial des del moment en què la idea de l'INI començà a forjar-se.

Al 1945, l'INI participava en deu empreses, entre les quals destacaven les energètiques, les de matèries primeres i les de transport aeri i marítim.

Més tard s'introduiria en la refinaria, la siderúrgia integral i la mineria del carbó, potassa i fosfats, així com en la construcció d'automòbils i vehicles industrials.

EL NAIXEMENT DE SEAT

La Sociedad Española de Automóviles de Turismo S.A.(SEAT) va néixer l'any 1950 i comptava entre els seus principals comandaments amb militars que havien participat en la Guerra Civil a favor del bàndol victoriós. Tant el seu primer president com els directors generals i els caps de factoria o de producció dels anys inicials foren homes procedents de l'exèrcit en gran part.

SEAT era, a més a més, una empresa gran en un cosmos industrial en què predominaven les petites empreses. Segons consta a la Memòria d'activitats de l'INI de l'any 1953, la finalitat social de SEAT era «la construcció d'automòbils de turisme de tipus utilitari; inicialment s'ha emprès la construcció sota patent Fiat del model 1.400, de 10 cavalls». I s'hi afegeix: «Conscient l'Estat de l'enorme esforç econòmic que per a això era necessari, decidí la incorporació d'aquesta indústria dintre de l'Institut, en àmplia col·laboració amb el capital privat per, una vegada assolit el funcionament normal de la indústria, deixar a aquest últim el desenvolupament posterior».

L'acta de constitució de SEAT s'atorgà el maig de 1950 i es comptava amb un capital que actualment pot sonar a irrisori. Només 600 milions de pessetes foren necessaris per firmar una escriptura pública que fou subscripta per l'INI, per Fiat i pels bancs Hispano Americano, Central, Banesto, Bilbao, Vizcaya i Urquijo. A la nova societat, l'INI es constituí en accionista majoritari amb el 51% del capital, mentre que Fiat hi participava en un 7%; la resta de l'accionariat restava a les mans dels bancs esmentats.

ELS PLANTEJAMENTS D'UNA FÀBRICA NACIONALITZADA

Des del punt de vista d'un règim centralista com el regentat per Franco, i en un sistema autàrquic com l'existent a la dècada dels 50, la creació d'una empresa nacional com SEAT havia d'obeir criteris força allunyats

Articles

de l'òptica merament capitalista. A parer dels accionistes espanyols, la fàbrica hagués hagut d'instal·lar-se en una regió poc desenvolupada de l'interior del país (Valladolid i Burgos foren dos dels indrets proposats als italians), en comptes de fer-ho en una zona de la perifèria i amb tradició industrial com Barcelona. No hi ha dubte que en aquests propòsits de tipus més o menys proteccionista es barrejava el desig d'esquivar qualsevol conat de conflicte obrer, més probable en àrees urbanes relativament avançades i amb una major pràctica reivindicativa, com era el cas de la capital catalana, sense menysvalorar l'argument que Catalunya havia restat desafecte al règim fins a les darreries de la Guerra Civil. Tanmateix, amb bona lògica mercantil, s'imposà el criteri dels italians, i a l'any 1950 es col·locà la primera pedra de la factoria de la Zona Franca, a l'àrea suburbana de Barcelona i amb una extensió de 22 hectàrees. Situada a la riba del Mediterrani, amb aquesta ubicació no solament es garantia per a SEAT una bona infraestructura, en trobar-se en una regió industrial, sinó que es facilitaven les comunicacions per mar, tant amb Fiat com amb les futures exportacions en previsió.

En la seva organització, no gensmenys, SEAT seria una empresa molt espanyola. Les grans decisions es prendrien sempre des de Madrid, al principi des de la seva primera seu, al carrer Rey Francisco. El Consell d'Administració es trobava a la capital d'Espanya, i seria presidit, successivament i fins a l'adveniment de la democràcia, per homes afins al règim.

Des de Madrid es resolien les qüestions relatives a l'estratègia financera i industrial de l'empresa, a les negociacions col·lectives, als conflictes laborals que amb els anys van anar sorgint. De fet, fins l'any 1972 existí una sola Direcció General, amb seu a Madrid. A Barcelona es trobava únicament el director de fàbrica, fins que al 1973 es creà una segona Direcció General, ubicada a Catalunya.

Empresa espanyola i, a més a més, com ja hem dit, militaritzada en els seus comandaments principals. Nombrosos militars retirats trobaren, d'acord amb llur graduació, un confortable lloc a l'empresa nacional; col·locació que podia abastar des d'un modest treball de vigilant a la categoria de director general, de fàbrica o de producció, o al rang de president. Empresa, per tant, rígida i autoritària, en perfecta simbiosi amb el sistema polític i social en què es trobava immers el conjunt de la societat espanyola.

EL PRIVILEGI DE SER CONTRACTAT PER SEAT

Durant la seva trajectòria, SEAT ha representat no sols una font d'ocupació sinó un marc de prestigi per als seus empleats i d'això últim, malgrat que la immensa majoria dels llocs de treball no requerien cap mena de

qualificació. En aquest sentit, al llarg de més de dues dècades, les proves d'aptitud i psicotècniques esdevingueren menys importants que l'avaluació ideològica. L'auscultació política dels empleats fou un fet des de la creació de SEAT, pràctica que no minvà sinó que s'incrementà a partir de 1967 -any en què es registraren els primers conflictes per les condicions de treball- i fins l'adveniment de la democràcia. Es requerien avalls, s'investigava la trajectòria laboral del candidat, especialment si havia residit a l'estranger, sens dubte per la temença que hagués contret nocius aires de reivindicació.

Pel que fa a la proporció de comandaments respecte del nombre d'empleats, tant en els períodes de màxima expansió com en els més regressius, la inflació de caps fou utilitzada, d'una banda, com un sistema de control dels obrers, i de l'altra, com una cuirassa de fidelitat i defensa de l'empresa.

1953-1963. LA DÈCADA DE L'ENLAIRAMENT

Amb la pruija de diverses empreses per motoritzar Espanya amb cotxes de fabricació nacional, el Seat 1400 esdevingué el projecte número trenta-sis. Els anteriors trenta-cinc models d'automòbil llançats al mercat havien anat desapareixent perquè no assoliren una implantació duradora, i encara menys, popular.

El 1400, les primeres unitats del qual van sortir de la Zona Franca el maig de l'any 1953, fou, el primer automòbil fabricat en grans sèries, la qual cosa bé es podia considerar com una proesa. Enmig d'una societat immersa encara en la carestia de la postguerra, amb un parc automobilístic d'un cotxe per cada 3.000 habitants, la solució tecnològica més viable per al projecte havia estat l'acord amb Fiat, el major grup industrial privat d'Itàlia.

La presentació en públic del primer automòbil tingué lloc el novembre de 1953, i fou reproduït en xocolata per encàrrec del primer president de la companyia, l'enginyer pilot José Ortiz Echagüe, el qual posseïria el càrrec fins al 1967, amb vuitanta anys complets.

L'ESCOLA D'APRENENTS

A l'octubre de l'any 1957 s'inaugurà l'Escola d'Aprenents, integrada al Centre de Formació Professional i, segons es fa palès a l'ideari de l'empresa, «encaminada a elevar el nivell cultural i tècnic dels nostres productors».

Situada en un edifici annex al de Foneria, ocupava una extensió de 9.700 m² i constava d'un taller amb 42 màquines i 72 bancs d'ajust, sis aules, un menjador i una biblioteca. Per ingressar a l'Escola s'havia de ser

major de 12 anys i menor de 14, i haver superat un examen que contenia proves teòriques i psicotècniques. Tenien dret preferent els fills barons dels empleats. La formació es realitzava en tres cursos, i en finalitzar, els alumnes que havien aprovat eren promoguts a oficials de 3a. als tallers de la factoria.

Quant a altres detalls complementaris, remarcuem que als aprenents se'ls subministrava la roba de treball i les eines, i cobraven, a més a més, un jornal que anava de les 2,95 ptes/hora amb què se'ls retribuïa durant el primer curs a les 4,20 que obtenien a l'últim. Així mateix, en acabar el primer any escolar se'ls subscribia una llibreta d'estalvis per 500 pessetes i rebien 1.000 pessetes en finalitzar-ne el segon, i unes altres 1.500 en concloure la formació. Aquestes 3.000 pessetes, més els interessos generats, passaven llavors a ser propietat de l'oficial de 3a acabat d'estrenar. A més en aquest moment rebia una nova llibreta amb una imposició de 7.000 pessetes, la qual no podia ésser retirada fins després d'haver treballat durant 5 anys a SEAT. Constituïen «la família SEAT», com els agradava emfasitzar als butlletins informatius de l'empresa, els quals es repartien entre els empleats amb una regularitat que oscil·lava entre els tres i els sis mesos. Foren, si ens atenem al seu llenguatge, uns anys tan heroics com paternalistes. L'any 1981, en plena crisi financera i de producció, amb Fiat ja desvinculada de la companyia, l'Escola d'Aprenents deixarà de funcionar, si bé l'empresa mantindrà els cursos de formació de personal. Més tard, amb l'arribada de Volkswagen (VW), l'Escola serà reinaugurada, al 1987.

ELS HABITATGES SEAT

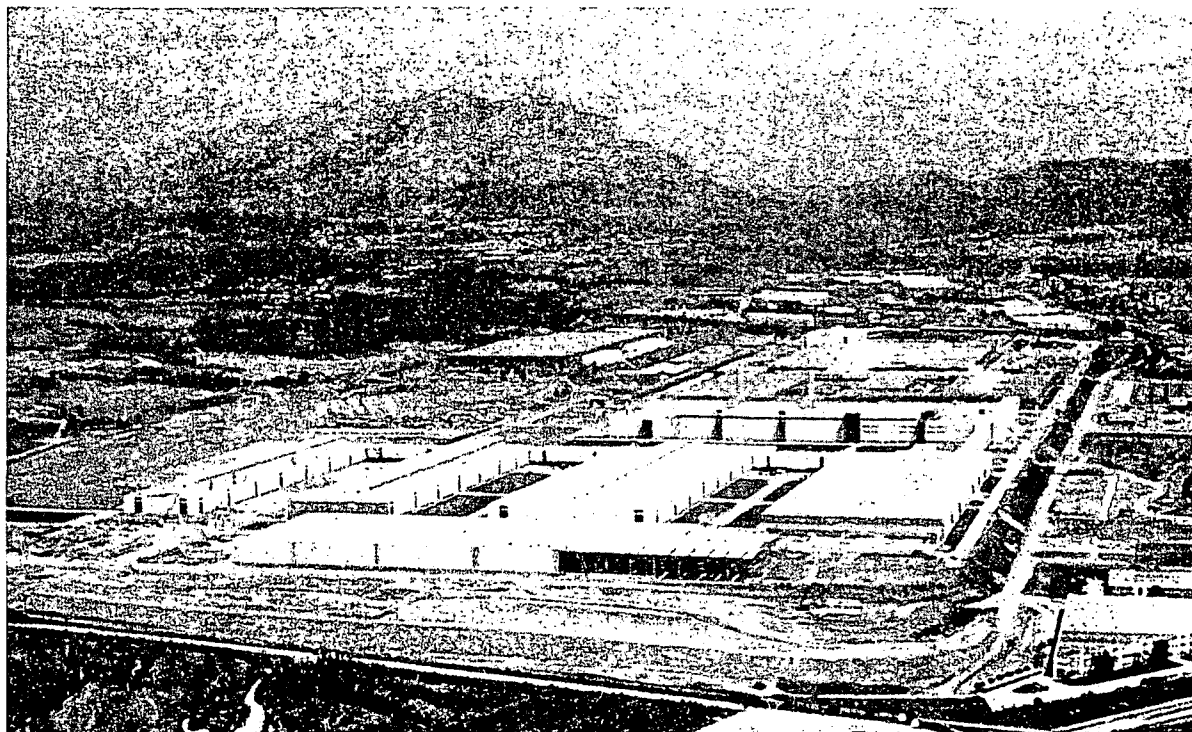
Al 1953 començà la construcció de 500 pisos per a productors a càrrec de l'Institut Nacional de la Vivienda i de la SEAT mateix. El primer lliurament, amb un cost total de 50 milions de pessetes, es realitzà el 1955, i en foren beneficiaris els empleats a partir de la categoria d'oficial de tercera, fins als comandaments intermedis. Potser algun cap de primera o segona optava per aprofitar l'oferta, però, en general, els caps i directius no residien a la Zona Franca.

Tampoc no ho feien la gran majoria d'especialistes (malgrat el nom, es tractava d'obriers no qualificats), si bé llurs motius eren diferents: no tenien accés als habitatges SEAT. Els adjudicataris gaudien de lloguers mòdics i fins i tot rebien ajudes econòmiques per a l'adquisició del mobiliari, a més de tenir gratis els serveis d'aigua i electricitat.

Al barri SEAT es disposava d'un dispensari, una guarderia infantil amb 72 places, un parvulari mixt i sengles escoles per a nens i nenes amb un total de 270 alumnes. En tots els centres es proporcionava a cadascun dels escolars una bata anual, a part del fet que tant l'ensenyament com el material escolar eren de franc. L'equipament es completà, el mateix any de la seva inauguració, amb un consultori de medicina general, un altre de maternologia i un tercer de puericultura. Es comptava a més a més amb una cooperativa de comestibles i altres articles corrents regida per una Junta elegida entre els socis mateixos.

Articles

Vista de la factoria de SEAT a Martorell. Montserrat al fons (Centre d'Estudis Martorellencs, CEM).



Tot i així, potser el màxim orgull dels artífexs del barri eren el menjadors, els quals obtingueren l'any 1957 un premi de 25.000 dòlars al Concurs Internacional Reynolds Memorial Award. D'estructura d'alumini i envoltats de jardins, constaven de cinc pavellons, en què se servien 2.000 dinars diaris (la plantilla era de 2.600 treballadors al 1955) a preus econòmics subvencionats per l'empresa.

L'aspecte esportiu tampoc no es deixava de banda en aquest règim de creació de colònies industrials per als treballadors. Altrament comú a molts centres fabrils de l'època. Al barri SEAT es comptà aviat amb una piscina, a la qual seguirien un camp de futbol, un frontó i un trinet per a bàsquet. Al 1975, quan la superfície de la factoria de la Zona Franca era ja d'1.260.000 m², el desenvolupament de l'àrea esportiva culminaria amb una piscina de competició, un pavelló poliesportiu cobert, un gimnàs, una pista d'hoquei sobre patins i una altra d'atletisme.

Un Economat, no solament a l'abast dels treballadors de Barcelona sinó també per als empleats a la central de Madrid, i integrat a l'Economat Laboral Col·lectiu de l'INI, venia a completar el salari social de què gaudien els treballadors de SEAT. Un col·lectiu que al 1970 sumava exactament 17.672 obrers i amb una plantilla que es completava amb 5.802 empleats distribuïts en altres categories. Tots ells disposaven, a partir del II Conveni, signat al 1961, d'una assegurança de vida col·lectiva. No hi ha dubte que la família SEAT estava ben servida.

CANVISA LA CÚPULA

Al 1967, SEAT canvia la cúpula directiva i Juan Sánchez-Cortés és designat per ocupar el càrrec que durant disset anys havia correspost a l'enginyer militar José Ortiz Echagüe. El nou president, advocat de l'Estat, havia format part de l'equip de fundadors de l'INI i de la SEAT. Sánchez-Cortés no assolirà a l'empresa el mateix grau d'experiència que el seu antecessor, atès que al cap de nou anys -als inicis de la transició- serà rellevat per Juan Miguel Antoñanzas, el primer president sense relació directa amb el règim. Una conjuntura en què no sols es donarà un canvi important pel que fa a les circumstàncies polítiques, sinó en què també l'objectiu de la productivitat substituirà sense pal·liatius qualsevulla finalitat de caire primordialment ideològic.

L'any 1974 s'havia arribat al Seat dos milions i la producció acumulada el 31 de desembre era de 2.703.000 unitats. Amb aquests resultats, SEAT s'havia convertit en el vuitè fabricant europeu. I és en aquest punt quan el govern de Madrid es planteja l'adquisició per SEAT de la factoria que la British Leyland-Authi posseeix a Landaben (Pamplona).

És al juliol de 1975 quan reix la firma d'un acord entre SEAT i Audi que posa en relleu la persistència de l'estil d'empresa pública al servei dels dissenys de l'Estat. En aquests darrers esbufecs franquistes l'empresa espanyola es fa càrrec dels edificis i les instal·lacions de la planta de Landaben per un import de 1.100 milions de pessetes. Les condicions laborals preveuen tant l'absorció de tota la plantilla, composta per 1.600 treballadors que participaran del Conveni SEAT, com la convalidació de l'antiguitat.

Enfrontada a aquesta inversió, SEAT ha de renunciar als seus plans de construir un nou centre de producció a Saragossa. Tal com hem apuntat, la transacció de Pamplona no es realitzà amb mires essencialment industrials, sinó més aviat socials i polítiques. En aquest sentit, la finalitat última és la de conservar els llocs de treball i evitar d'aquesta manera que augmenti el descontent socioeconòmic en què es troben immersos els anys postrems del franquisme.

A més, el «desenvolupament» franquista havia forjat un nou estament social, constituït per administratius, tècnics i executius, els components del qual eren designats correntment com a «noves classes mitjanes». Durant anys, aquestes atorgaran llur suport al règim; tanmateix, amb l'adveniment de la crisi econòmica i política del franquisme, no tardaran en adscriure's majoritàriament a les files dels qui reclamen la democratització, amb l'aspiració d'un sistema que els equipari als seus col·legues d'Occident. Juan Miguel Antoñanzas, en aquell moment president de l'INI, ocupa la cúpula de SEAT al febrer de 1977. La figura d'Antoñanzas sorgeix com el primer mandatari de SEAT; la seva ascensió es realitza deixant de banda l'existència o no d'afinitats amb el règim anterior. Ell serà la figura visible durant un període en què l'empresa es veurà abandonada per Fiat i festejada per VW. Al cap i a la fi, una època en què es demostrarà que la companyia espanyola no és capaç de viure sola.

ALGUNS INDICATIUS LABORALS

Al sector metal·lúrgic, com a la resta del mercat laboral, el superàvit quant a la força de treball es converteix en una constant des de la segona meitat de la dècada dels seixanta. A l'agudització de la crisi econòmica s'afegeix el retorn de gran nombre d'emigrants que tornen a Espanya a causa de la manca d'ocupació en altres països europeus. SEAT no resta al marge d'aquesta tendència, i durant el període comprès entre 1965 i 1974, el nombre de sol·licituds per al lloc d'especialista (recordem que es tracta d'obriers sense qualificació) abasta una mitjana anual de 9.242, xifra notable a les estadístiques de l'època. En aquest context, no deixa d'ésser interessant conèixer quines eren les categories en què es dividia la plantilla de SEAT.

La classificació de personal superior corresponia als enginyers, arquitectes i llicenciats; s'hi incloïen també caps superiors, als quals, malgrat la manca de titulació, l'empresa havia reconegut expressament aquesta categoria.

La resta de treballadors es distribuïen en quatre rangs principals: comandaments intermedis, empleats, subalterns i obrers. El grup d'obers (subdividit en 7 grups) era el majoritari, representava un 80% d'aquests quatre rangs.

En aquesta època es detecten dos processos antagonics. D'una banda, s'origina un retrocés en el grau de qualificació exigida als obrers, fruit de l'imparable augment de l'automatització i de la parcel·lació de les tasques. Es tracta d'un procés que també incideix en la lenta desaparició d'ocupacions tradicionals, i amb un cert grau de professionalització, com són els llocs de torner o fresador. En contraposició, els avenços tecnològics afecten la formació dels tècnics mitjans i superiors, que requereixen uns coneixements teòrics cada vegada més elevats. Un marc en què s'inclouen les tasques administratives, en consonància amb la informatització iniciada al 1964 i que experimenta un ritme creixent.

Pel que fa als serveis més elementals, ens poden servir d'exemple les dades següents, referides a l'any 1976: hi havia un vestuari per a cada 219 treballadors, una dutxa per a cada 37, un vàter per a cada 28 i un urinari per a cada 46. L'empresa editava, a més a més, un reglament de treball el contingut del qual es renovava periòdicament. Si comparem els articles que figuren a l'opuscle de l'any 1970 amb els de l'any 1976, podem observar, per exemple, que al primer es parlava de «subordinació», concepte que desapareix al segon.

També el tema dels «registres» se suavitzava l'any 1976. Al 1970 es deia que als fitxers «figuraran actualitzats tots aquells antecedents, dades i vicissituds personals dels productors que sigui obligatori consignar». Sis anys després, es continuen sol·licitant «bons antecedents», però s'ha eliminat la fórmula inquisitorial de «dades i vicissituds personals».

Una novetat significativa en el reglament de l'any 1976 és el reconeixement específic de les dones com a productores. L'article corresponent prescriu que la «dona casada», per ingressar a l'empresa haurà de presentar, a més a més dels documents sol·licitats correntment, una «autorització del marit per contractar els seus serveis laborals».

D'altra banda, el «*personal femení*» que es casés podia optar per: continuar treballant a l'empresa; rescindir el seu contracte i rebre un dot de tantes mensualitats com

anys de servei acumulats, amb el límit màxim de nou, o una excedència voluntària per un període d'un a tres anys.

Pel que fa a la maternitat, en «cas de donar a llum» la dona treballadora podia obtenir una «excedència voluntària d'un a tres anys de duració, a comptar des del final del descans obligatori per maternitat, per atendre a la criança i educació inicial dels seus fills».

LA DESVINCULACIÓ DE FIAT

Juan Miguel Antoñanzas engega l'any 1979 un gran projecte que no reeixirà: la firma d'un acord de fusió amb FIAT.

En el tracte segellat el juny de 1979 entre l'INI, els bancs accionistes i Fiat es concertava que aquesta última, que ja posseïa un 36% de les accions, adquiriria en un termini màxim de dos anys la majoria del capital de SEAT. Amb aquest propòsit, es faria càrrec de les accions de l'INI, així com de la part subscripta pels bancs en les ampliacions de capital. El precontracte fou signat per Antoñanzas com a representant de SEAT i pels germans Agnelli en nom de la companyia torinesa.

En conseqüència, Fiat prengué al seu càrrec la gestió de SEAT, per a la qual cosa arribaren a Espanya diversos directius italians. Tanmateix, la seva presència a la companyia durà menys d'un any, atès que al maig de 1980 Fiat no es presentà a l'ampliació de capital prevista a l'acord. Entre els ingredients que trunquen la relació destaca el volum dels interessos bancaris que ha d'abonar SEAT: 17.000 milions de pessetes.

Aquesta curta relació d'onze mesos no deixaria d'afectar la trajectòria de SEAT, ja que les decisions funcionals que es van adoptar durant el període esmentat estigueren enfocades cap a la integració en el grup Fiat. A mitjans 1980, i com a conseqüència de les decisions que havia adoptat el fugaç equip directiu de Fiat, l'estructura de l'empresa espanyola no resultava la més adient per iniciar una etapa com a marca autònoma.

A l'INI li correspondrà fer-se càrrec absolut de la gestió de SEAT, cosa que es tradueix en la devolució del poder executiu a Juan Miguel Antoñanzas, que s'havia vist desplaçat pels homes de Fiat.

Antoñanzas dissenyà llavors una estratègia a curt, mig i llarg termini que incloïa la incorporació d'un grup multinacional important. Així mateix, a l'any següent, al Consell de Ministres dut a terme a la Moncloa el gener de 1982 s'acordà el refinançament de SEAT. Espanya ja és una democràcia capitalista; això no obstant, el tracte que s'anirà concedint a SEAT seguirà responent, en alguns aspectes, als conceptes de l'antic règim.

No en tots, donat que la contracció de la demanda ha provocat ajustaments de la plantilla. Els sindicats CC OO i UGT es veuen obligats a acceptar dos expedients de regulació d'ocupació, 5.345 baixes incentivades i 348 jubilacions també incentivades, amb la qual cosa la plantilla queda reduïda a 25.755 persones, enfront les més de 30.000 amb què comptava. Una política ben diferent d'aquella que al 1975 instà a comprar la factoria de Landaben i l'absorció dels seus 1.600 treballadors.

EL PRIMER ACORD AMB VOLKSWAGEN

L'any 1982, després de la retirada dels italians, l'INI té una participació en SEAT del 95%, i alimenta el propòsit d'establir acords de cooperació amb alguna companyia estrangera. Aquest disseny reïx el setembre d'aquest mateix any, quan se signa amb l'empresa alemanya VW un conveni en l'àrea de comercialització.

La VW és setze anys més vella que SEAT, atès que la fundació data de 1934. La producció del consorci, entre Alemanya i l'estranger, és d'11.500 vehicles al dia, amb un total de 242.000 persones en plantilla. Al seu país poseeix sis factories, amb un còmput de 116.900 empleats. Quant a la xifra de negocis, al 1980 havia arribat als 33.300 milions de marcs alemanys. Tot un gegant sota les directrius del qual SEAT ha d'articular una estructura amb més de trenta anys de tradició.

Al 1984, SEAT estrena nou president, i Antofianzas deixa pas a Juan Antonio Díaz Alvarez, fins aquell moment director general comercial. Al març, membres de l'INI i de SEAT, encapçalats pels respectius presidents, visiten la seu de VW a Wolfsburg a fi d'estrènyer el compromís adquirit entre les companyies espanyola i alemanya. Com a fruit de la trobada, pot definir-se l'any 1985 com el de la consolidació i implantació en SEAT de la tecnologia i la sistemàtica Volkswagen. L'any següent (1986) els alemanys passen a posseir el 51% del capital de SEAT.

QUAN VOLKSWAGEN PREN LA MAJORIA

En concordança amb la nova associació, el pla estratègic de SEAT es reformula per a un període que abasta de 1986 a 1995. L'empresa espanyola es constitueix en la tercera marca del consorci VW, juntament amb Audi, si bé queda reconegut que conservarà la pròpia gamma de productes i la pròpia xarxa comercial. A la fi de 1986, i segons el pactat, VW reté ja el 75% del capital i el 25% restant correspon a l'INI, amb la qual cosa els bancs accionistes desapareixen de la societat.

En afegir-se als canvis econòmics, financers i productius, les modificacions a l'organigrama no es fan esperar. Entre elles, la diferenciació entre la figura de president del Consell d'Administració, que recau en

l'alemany Werner Schmidt, i la de president del Consell de Direcció, assignada a Díaz Álvarez. A més, la formació de personal adquireix una major importància, amb l'establiment d'un conveni de col·laboració amb l'Institut Oficial de Formació Professional i amb la reinaguració, tal com hem dit, de l'antiga Escola d'Aprenents. Quant als idiomes, s'instauen cursos d'alemany, a més a més de classes d'espanyol per als alemanys.

SEAT inicia així una altra etapa florecent, sota la capa de les sigles prestigioses de VW i fent seu un estil que arracona aquell aire quotidià que ha acompanyat la seva trajectòria. Els gerents, instal·lats en hotels de la Costa Brava o de Barcelona, assisteixen a seminaris de formació. Altres directius, així com comandaments intermedis i secretàries, acudeixen també a diversos programes. A més, s'imparteixen cursos de formació a estudiants universitaris i postgraduats, signant acords amb la Universitat Politècnica de Catalunya, amb l'IESE i amb l'INEM.

El desembre de 1990, per mitjà d'una transacció de quasi 20.000 milions de pessetes, VW adquireix la participació de l'INI a SEAT. El consorci ja n'és l'amo absolut, amb el 99,99% de les accions.

QUAN SEAT PERTANY A VW

A partir dels acords de cooperació signats al 1982, l'empremta de la VW s'havia fet palesa a la tecnologia, a la sistemàtica de producció i a l'organigrama de l'empresa, amb la distinció ja esmentada entre el Consell d'Administració i el de Direcció. Una altra variació important és el trasllat de la seu social des de Madrid a Barcelona, d'acord amb la racionalització dels recursos imposada pels alemanys. Al 1989 ja s'havien venut dos edificis que SEAT posseïa al Paseo de la Castellana, i al 1991 la central administrativa del grup s'instal·la definitivament a Barcelona.

En l'àmbit de la producció, s'incentiva la col·laboració dels proveïdors al desenvolupament de productes, sempre sota la supervisió de SEAT. En el cas del Seat Toledo, un bon nombre de peces no sols són elaborades sinó també dissenyades pels propis fabricants de components mateix. L'empresa no dubta a fer explícit el reconeixement d'aquesta tasca, i durant el mes de desembre de 1991 es realitza un atorgament de trofeus als proveïdors més ben classificats al denominat «Ranking de Valoració». Tota una política de personal ben distant de la que fou pròpia de l'antiga SEAT.

AL BARRI SEAT

Força coses han canviat amb el pas dels anys al barri edificat al costat de la factoria de la Zona Franca.

L'empresa ha anat venent als seus ocupants, en règim de propietat horitzontal, els més de 1.000 habitatges adjudicats per mitjà d'un lloguer. Quant a les escoles, a partir de 1980 es retiren els capellans i les monges que les regentaven i es transformen en públiques.

En canvi, l'ambulatori no es traspasarà a la Seguretat Social fins al 1989. En aquesta època, el barri ja havia perdut el vell esperit de «família SEAT» i l'empresa havia delegat en els serveis públics el manteniment de les instal·lacions. En conseqüència, l'Ajuntament es fa càrrec de la neteja dels carrers i de la conservació urbana del districte. Serà al 1992 quan es descobreix que 272 pisos pateixen d'aluminosi, una greu deterioració del ciment de les bigues detectat també en altres barris de Barcelona. El Patronat de l'Habitatge es responsabilitzarà de l'assumpte i l'Ajuntament serà l'encarregat de les reparacions.

Quant a les instal·lacions esportives, les activitats es mantenen a to, amb 17 seccions en funcionament i a cura, en gran part, d'antics treballadors de l'empresa ja jubilats.

LA FÀBRICA DE MARTORELL

Al 1992, la factoria de Martorell, situada a pocs quilòmetres de Barcelona, és presentada com la més avantguardista d'Europa. Compta amb una superfície productiva de més de 404.000 m² i està dotada d'un alt grau de robotització.

Martorell es converteix, doncs, en el tercer centre de producció de vehicles que posseeix SEAT, i representa la major inversió realitzada a Espanya fins aquell moment, per un fabricant d'automòbils.

La seva construcció i posada en funcionament han exigint una inversió de 244.500 milions de pessetes.

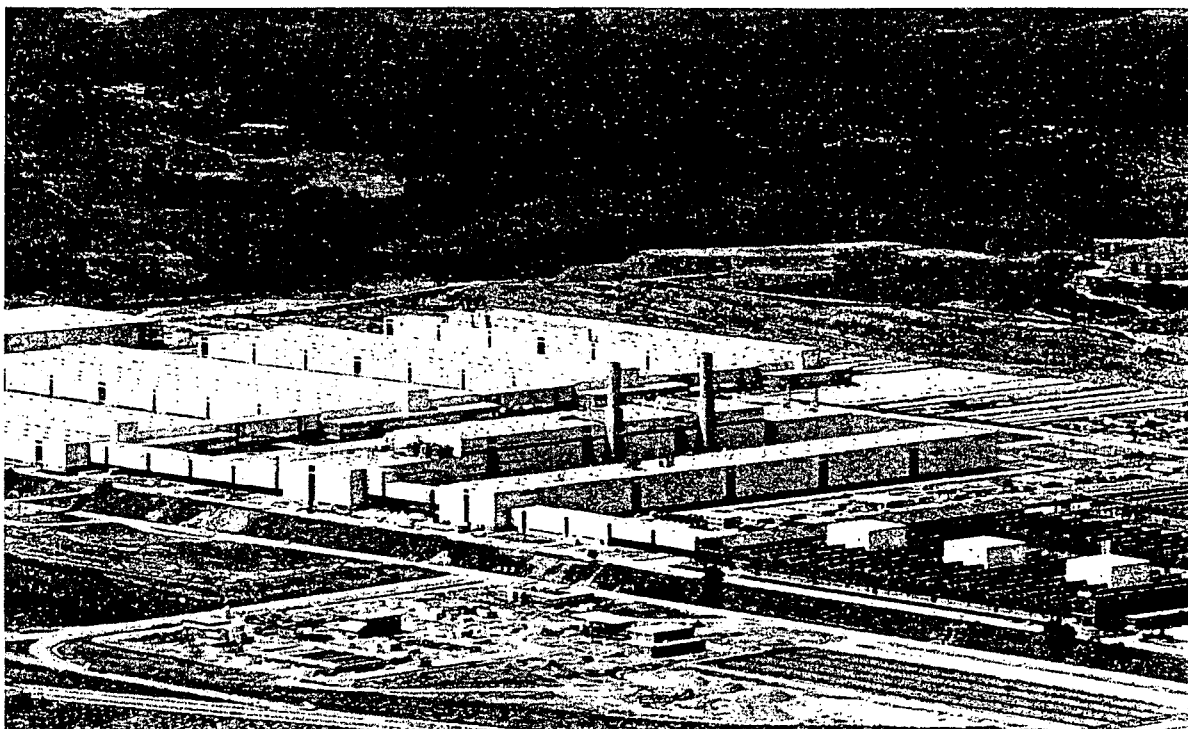
Les innovacions s'estenen també a l'activitat productiva, en forma d'un nou sistema d'organització de tasques. Basat en el repartiment del treball per grups, s'articula mitjançant el principi de la millora contínua, obtinguda per mitjà dels suggeriments que presenten els grups de treball.

El propòsit és fomentar la participació activa dels treballadors i incrementar el seu grau de motivació, amb la qual cosa s'espera assolir l'objectiu final d'optimitzar els costos i millorar la qualitat.

S'està a l'aguait d'aquests plantejaments i entre els cursos de formació que s'imparteixen durant l'any 1992 ocupen un espai molt prioritari els destinats al personal de la planta de Martorell, i s'enfoquen tant al coneixement de les noves tecnologies com a la novetat del sistema de treball per grups. En total, per al conjunt de la plantilla s'imparteixen més de 1.500 cursos de caràcter tecnològic, 188 de tipus formatiu dirigits a la col·laboració i a la direcció i 258 d'idiomes, a què han tingut accés més de 21.000 empleats.

Articles

Factoria de SEAT a Martorell (Centre d'Estudis Martorellencs, CEM).



EL DESMEMBRAMENT DE SEAT

Al 1993, la presidència del Consell d'Administració recau en Ferdinand Piëch, home sota el mandat del qual SEAT viurà la crisi financera més greu.

Quan al juny de 1993 es reuneix el Comitè de Vigilància de SEAT (una altra de les innovacions VW), Piëch i la resta de directius són informats que la companyia tindrà aquest any unes pèrdues de 12.000 milions de pessetes (després esdevindran molt més elevades). Una de les primeres mesures a prendre serà la cessació, a la fi de setembre, del president del Consell de Direcció, Díaz Álvarez.

Articles

Després d'un període d'interinitat de menys de 30 dies, Ferdinand Piëch presentarà oficialment el nou president, l'enginyer industrial Joan Llorens Carrió. Davant dels mitjans de comunicació, aquest es mostra humanitzat i manifesta que «ha de demanar perdó per les dures i ràpides mesures que hauran de ser executades». Es refereix a les 9.000 col·locacions que es pretenen eliminar. Després de dues aturades parcials, tres vagües de 24 hores i manifestacions al carrer es pacten regulacions d'ocupació i jubilacions anticipades que afectaran més d'11.000 treballadors. Com a contrapartida, VW invertirà 120.000 milions de pessetes per al sanejament de SEAT. Exactament, les pèrdues previstes per al final de l'exercici comporten un deute de 452.000 milions de pessetes. Dèbit atribuït essencialment als crèdits subscrits per a la construcció de la planta de Martorell, la meitat dels quals havien estat contrets en marcs.

Segellat l'ajustament laboral, el Comitè de Vigilància de VW (en el qual també són presents els sindicats alemanys i el govern del «land» de la Baixa Saxònia) es reuneix el desembre d'aquest any 1993 i aprova la reflota de SEAT. Això comportarà per a l'empresa espanyola diversos sacrificis:

- a) La factoria de la Zona Franca es convertirà en un parc de proveïdors.
- b) Fiseat, una de les principals companyies financeres d'Espanya, i la de lising Liseat s'integraran a la Volkswagen Finacial Services AG.
- c) La fàbrica de Landaben se separarà de SEAT per constituir-se en la Fàbrica Navarra de Automòviles, S.A., (Fanauto).

SEAT ja havia sofert una primera sagnia al 1989, quant a la planta que posseïa al Prat de Llobregat, es convertí en l'empresa de producció Gearbox del Prat, S.A. Era un any amb resultats brillants, i la segregació fou tan poc traumàtica com gairebé secreta. El temps s'encarregà de confirmar a VW l'oportunitat d'aquesta desarticulació tan primerenca, atès que al 1993 Gearbox romangué al marge dels problemes de SEAT, tant en els aspectes econòmics com laborals.

Tornant a la crisi de SEAT al 1993, la resposta de VW va encara més enllà, donat que al març de 1994 es fa amb la planta de Pamplona amb el propòsit d'aportar liquiditat a la seva filial espanyola. El preu estipulat és de 98.000 milions de pessetes, i es podria dir que tot queda a casa, encara que es tracti d'uns socis molt especials.

Evidentment, la pràctica d'un consorci multinacional no té res en comú amb les maneres d'una empresa nascuda durant l'autarquia i sota els auspicis de l'INI. Nogensmenys, les formes heretades no deixen de pesar en la resposta política i social als problemes de SEAT.

Quan la continuïtat de l'empresa com a autèntica fàbrica automobilística -és a dir, amb marca, política de vendes i direcció financera pròpies i, a més a més, amb un centre d'investigació i disseny també propis, es troba en perill, tant el Govern central com la Generalitat de Catalunya s'apressen a subscriure un compromís amb VW. És a l'estiu de 1994, i mentre que el consorci alemany es compromet a invertir en SEAT 200.000 milions de pessetes en investigació i desenvolupament, l'Institut de Crèdit Oficial aporta una subvenció de 30.000 milions i l'Institut Català de Finances, 8.000 milions més.

Que un any més tard s'iniciï un contenciós amb la Comissió Europea per considerar aquesta que aitals ajuts vulneren la lliure competència, entra en aquest terreny en què els límits entre l'intervencionisme estatal i els interessos privats mai no esdevenen nítids.

El que sí sembla inqüestionable és que, tal com proclamen nombrosos estudiosos, les multinacionals regeixen el món. Cert que a SEAT encara li queda un regust d'empresa nacional espanyola, i per això no seria possible que, tal com succeeix amb els treballadors de VW a Alemanya, s'implantés una setmana laboral de quatre dies a fi de salvaguardar llocs de treball. No és més que un exemple d'una sistemàtica que, per ara, no és transportable a SEAT. Tanmateix, crec que tot arribarà.

NOTES

*Comunicació presentada al V congrés Espanyol de sociologia. Granada: setembre de 1995.