

L'abordatge etnològic a l'empresa multinacional.

Estudi d'una intersecció d'identitats en un centre de producció fabril



Rafael A. Cuesta Ávila
Universitat de Sevilla

En una economia cada cop més internacionalitzada, cal analitzar els efectes sociolaborals que impliquen les "extrapolacions" de models empresarials aliens sobre cultures de treball autòctones. El treball de camp etnogràfic com a mètode "testimoni" és una tècnica adient per a recollir i analitzar aquests nous fenòmens i transformacions.

In an increasingly international economy, it's important to analyze the "extrapolation" of alien business models into indigenous cultures of work. Ethnographic field work, as a "testimonial" method, is the appropriate technique for documenting and analyzing these new phenomena and transformations.

Cultura i empresa

L'actual inquietud del coneixement antropològic per abastar, de manera progressiva, nous contextos humans on estudiar inèdites i insòlites formes d'interaccions socials en desenvolupament, dota aquesta disciplina d'un caràcter no tan sols empíric sinó també experimental, a cavall entre la ciència i l'art i l'assaig, amb totes les aspiracions que això comporta i totes les frustracions que es generen.

Vivim un moment interessant en el camp de la recerca disciplinària, que aplica els coneguts mètodes científics de treball de camp sobre noves situacions i fets socials. Serveix com a exponent l'estudi dels mitjans fabril i urbà, quelcom im- plantejable per impracticable fa algunes dècades on la mirada escrutadora de l'antropòleg es detenien en el poblet perdut o en la llunyana tribu exòtica que servia per a interrogar-nos més pel mític passat primitiu dels nostres ancestres que pel present habitual dels nostres congèneres coetanis, intentant elaborar una mena d'arqueologia de la societat, la cultura i la civilització a través de l'exercici d'una inferència de l'espai en el temps, en una pretenciosa temptativa que, en bona mesura, resultava forçada.

Es produeix, doncs, una ruptura tant en l'objecte com en els subjectes de la recerca, per la qual cosa es tracten de superar suposades limitacions de mètode, circumscrit a una petita gamma de comunitats humanes, al costat dels pretesos tabús que feien intocable i impensable l'anàlisi de les anomenades societats modernes i urbanes, en contrast amb les anomenades societats tradicionals i rurals, com a camp d'estudi privilegiat de l'antropologia clàssica.

En aquestes condicions, l'entrada de l'antropòleg en l'empresa multinacional serveix de nou observatori etnosociològic d'un quefer humà desenvolupat en el marc d'unes noves circumstàncies laborals de complexitat creixent, en un món cada vegada més internacionalitzat i global, caracteritzat pels fluxos i intercanvis culturals constants, de manera que és interessant estudiar les dinàmiques d'aquestes transaccions, concretament en l'espai de l'empresa, on es combinen lògiques econòmiques i lògiques socials, i es pro-

*L'entrada de l'antropòleg
en l'empresa multinacional
serveix de nou observatori
etnosociològic, en un món
cada vegada més
internacionalitzat i global,
caracteritzat pels fluxos i
intercanvis culturals constants.
Factoria Suzuki (Linares).
Fotografia: Rafael A. Cuesta.*



posa prendre-la com a unitat d'anàlisi on posar en pràctica la metodologia antropològica. Dins d'aquest nou sistema econòmic mundialitzat, el sector econòmic de la indústria d'automoció és una àrea molt activa que es troba controlada, gestionada i modelitzada, en gran mesura, per firmes estrangeres.

En el cas d'Andalusia, amb una escassa tradició industrial a causa de l'exigua implantació fabril en la regió per motius històrics, potser s'ha pogut propiciar un desenvolupament exogen en el sector secundari de l'economia que ha cobert aquest buit empresarial autòcton. Els grans assentaments industrials han estat protagonitzats, en bona mesura, per empreses forànies (estatals i internacionals) sense que s'hagi propiciat un desenvolupament endogen d'aquesta activitat. Per això s'ha de pensar que si Andalusia ha tingut una multiplicitat de models agropecuaris i de serveis, és mancada, malgrat tot, d'una clara orien-

tació industrial alòctona que ha estat paliada en part amb la importació de patrons de direcció foranis.

En els casos en què una firma multinacional o entitat extraterritorial s'assenta i s'implanta en un nou context social, el més freqüent és que s'examini, minuciosament, el potencial financer de la seva nova filial, la seva situació en el mercat, la seva capacitat tecnològica, la seva xarxa de distribució, etc. Malgrat tot, solament en comptades ocasions s'estudien amb la importància que cal els aspectes culturals del treball com a variable rellevant d'aquest fenomen empresarial.

No obstant això, sembla evident que la cultura és un recurs més que ens permet explicar part dels aspectes diferencials de cada corporació, mostrats a través de la particular gestió que es fa dels recursos humans, de la característica estructura de l'empresa, de l'especificitat de com



són utilitzats els altres factors d'aquesta empresa o dels especials patrons usats en la selecció de personal. El desconeixement d'aquesta dimensió cultural, aparentment intangible, pot ser font de moltes friccions entre una direcció forània i uns productors autòctons.

I és que sobre l'homogènia sintaxi econòmica en què s'estructura l'empresa moderna, fundada en l'axioma del «més per menys» (la major productivitat al més baix cost), flota una heterogènia semàntica sociocultural plena de formes i modismes que expressen la manera d'entendre i d'exercir l'activitat productiva: quan es produeix? Com? Amb què? Amb qui? En quin ordre? On? Quan? De quina manera? Etcètera. Les respostes a aquests adverbis (de temps, de mode, de companyia, d'ordre, de lloc, de quantitat,...) dins de l'empresa, les ofereixen cadascuna de les respectives cultures corporatives a través de les seves pròpies cultures del treball i de l'empresa o direcció. D'aquesta manera entrem en l'anàlisi de les axiologies de l'axioma, en el rerefons cultural del que és econòmic. Al cap i a la fi, l'empresa no és tan sols una organització econòmica sinó un *constructo* cultural sobre el que és econòmic, sobre el factor humà de treball, sobre les relacions sociolaborals i sobre la tecnologia. Així, si totes les empreses es plantegen els mateixos dilemes i interrogants, les respostes a aquestes

qüestions no són fixes sinó múltiples i específiques segons les seves característiques internes i externes que es fan mereixedores de conèixer.

Però l'empresa tampoc no és una illa, sinó que s'insereix en un continent sociocultural, que d'alguna manera la condiciona i la delimita, afavorint l'assimilació o desencadenant el rebuig a certes normes laborals o directives introduïdes en el centre de producció des de l'exterior. I és que el factor humà de treball no és una primera matèria fungible i homogènia, sinó un producte històric sorgit en un context determinat. Simultàniament, hi ha un procés per mitjà del qual la corporació també elabora cultura i modes de percepció a través d'uns patrons de socialització concrets. D'aquesta manera, els recursos humans tendeixen a ser *dissenyats* per les organitzacions segons uns models de definició cultural. Existeix, per tant, un procés entre els pols «entorn i empresa» que passa entre la interpenetració i la mútua tensió, i crea una àrea intersticial o d'intersecció que és interessant d'examinar. Amb aquesta intenció tractarem d'analitzar com s'ha produït la trobada entre una empresa japonesa assentada en un entorn andalús, compartint un emplaçament fabril comú en la planta industrial de Santana-Motor, situada a Linares, municipi de Jaén.

L'espai de l'empresa, on es
combinen lògiques
econòmiques i lògiques
socials, esdevé actualment
una unitat d'anàlisi
privilegiada per a l'estudi
antropològic.
Factoria Suzuki (Linares).
Fotografia: Rafael A. Cuesta.

Linares i la construcció d'una nova identitat

Sorpren a alguns el fet que per sobre de la sempiterna simplificació ètnica del Jaén *profund*, conceptualitzat des de la llunyania com a terra d'*aceituneros altivos*, amb les seves categories humanes de jornalers, bracers, terratinents, *cortijeros* i intermediaris, i la seva característica estructura social i mental, apareixen figures inclassificables en aquells termes, com poden ser els *santaneros* de Linares que no encaixen en aquells esquemes generalitzadors que tracten de dotar d'identitat homogènia el comú dels de Jaén. Junt al monocultiu de l'olivera, que és una realitat constatable però no tota la realitat de Jaén, i lllindant amb aquest fort arbust, s'erigeix sense contacte aparent la gran fàbrica dedicada a la producció de vehicles totterreny.

El Linares *santanero* que ha donat aixopluc a aquesta instal·lació fabril des de fa més de quaranta anys, procedeix d'aquell Linares miner, que des de mitjan del segle passat va donar plom i altres productes miners a propis i estranys per llanguir de manera gradual en les primeres dècades del segle xx, procés que es fa ja irreversible en els anys cinquanta, quan creuen les seves trajectòries les mines i Santana, encara que en sentits oposats, ja que mentre que l'activitat extractiva assisteix a un procés d'imparable decadència, la germinal, i encara fàbrica de maquinària agrícola, tindria un creixement exponencial ja entrada la següent dècada. El relleu de la mineria seria així pres per Santana en el moment precís en què aquelles explotacions començaven a decaure, convertint-se, a l'entrada dels anys setanta, en l'autèntic motor de la comarca.

Som, doncs, davant una localitat industrial i urbana, despullada de gran part de la seva tradició rústica, i per això en fort contrast amb el seu entorn circumdant, bàsicament agropecuari. Linares és l'excepció industrial en una província eminentment agrícola, dedicada al monocultiu de l'olivera. Des de la segona meitat de la passada centúria, el pols de la ciutat s'altera i comença a bategar al ritme de les sirenes de les seves indústries, dessincronitzant-se del ritme d'aquelles

palpitacions vitals pròpies del cicle d'activitats del món camperol. En aquest ambient, la gent de Linares reivindica la radical essència dels seus senyals culturals, lligats a la indústria. Com exposa l'historiador Antoni Nadal: «a Andalusia, agrària o urbana, escassos col·lectius socials coneixen la sensació de néixer, viure, desenvolupar-se i perpetuar-se al voltant d'una fàbrica». Linares, al nostre parer, és una d'aquestes excepcions on s'ha consolidat una tradició i una mentalitat industrials, hereva de l'època minera, que ha pogut mantenir-se viva amb aquesta empresa d'automòbils.

Una de les característiques que defineixen Linares és la d'haver segregat una *cultura de creuament*, sense pedigrí, composta per una heterogenia gamma de gentilicis. Com a àrea d'oportunitats, primer amb la mineria i després per la seva activitat industrial metal·lúrgica i mecànica, Linares atrau, com un potent imant, una massa d'immigrants, i ofereix un fenomen demogràfic difícilment extrapolable a altres localitats, no ja de la província de Jaén sinó de la mateixa comunitat andalusa. Aquest conglomerat heterogeni d'ètnies, cultures i modes de vida, resultant d'una població d'al·luvió, ha de renunciar al divers passat i reelaborar un projecte de vida en comuna unitat. Així, tot aquell que entrava a Linares i bevia de la font del Píscar, «oblidava el seu pare i la seva mare i a la seva terra no tornava mai més». A manca d'altres senyals compartits, la identitat que defineix el Linares modern s'estructura o gira al voltant de *cultures del treball*. El Linares miner i el Linares *santanero* ressalten qualitats que donen el caràcter idiosincràtic a una ciutat on els adjectius laborals serveixen per demarcar i remarcar un substantiu gentilici buit d'una significació ètnica o tradicional.

En una ciutat amb aquestes característiques, la dimensió del temps passa a processar-se amb una orientació temporal definida per una devaluació del pretèrit, a diferència dels nuclis rurals o de les ciutats monumentals dels voltants, com Úbeda o Baesa «que viuen del passat»; una valorització del present, «viure al dia» és el lema local, «demà Déu dirà», una consigna que es remunta als orígens de la ciutat minera; i una banalització

de l'avenir, a diferència de la capital, Jaén, programada al ritme dels dictats burocràtics, que cal realitzar amb certa previsió o antelació, on el futur és una variable que s'ha de tenir en compte dins dels esquemes mentals. Al contrari, «aquí [a Linares] no es planifica sinó que s'improvisa». Potser hagi estat aquesta actitud d'indefinició per afrontar el futur un dels punts més vulnerables i problemàtics de Linares.

La ciutat del plom, que va estar associada a la bíblica Sodoma i Gomorra per un entorn provincial tradicional, bàsicament agrícola, va servir d'escenari a un repertori de *xacres* socials entre les quals s'han de citar les baralles al carrer amb resultats a vegades mortals, l'exercici incontrolat de la prostitució, l'alcoholisme i els seus efectes socials, l'absentisme laboral, l'absència d'una ferma autoritat municipal que canalitzés l'allau demogràfic, la feina sectària de la maçoneria, els moviments anarquistes llibertaris o socialistes igualitaris, els *saraos* orgiàstics dels anomenats *cafès-cantants*, etc. Davant la mirada del camperol, aquesta moral depravada en una localitat minera, desordenada i poc assentada o sedimentada, era el tribut que s'havia de pagar per la introducció d'un nou estil de vida que sortia fora dels cànons o normes convencionals de la convivència entesa com a *normal*. No obstant això, totes aquestes noves actituds i comportaments responien més que a una qüestió purament espiritual o moral a unes condicions materials d'existència que conformaven una lògica social basada en les nocions del risc i de l'atzar condicionades per una cultura del treball específica, que cercava extreure el major profit a una vida marcada per la incertitud.

Ideològicament, i en els seus inicis, el brou de cultiu d'una cultura industrial fa arrelar en la ciutat una sòlida tradició socialista i ugetista i constitueix, des de la seva primerenca fundació, un dels primers llocs sindicals i polítics andalusos, que ha marcat fins fa molt poc una empremta a la ciutat. De manera significativa, l'hegemonia municipal socialista des de les primeres eleccions democràtiques, perd les eleccions municipals arran de la crisi de Santana. Aquest simple fet diu molt de l'estreta relació entre ciutat i fàbrica.

D'altra banda, en les relacions socials predomina un fort sentiment basat en el tracte igualitari, en què preval una notable horitzontalització de les relacions verticals, potser pel contrast que existeix en un ampli entorn rural de la província on encara dominen estructures socials piramidals i subsisteix la figura de l'*amo* o la del *cacic*. Linares, en canvi, compta amb una nodrida classe mitjana que suavitzava la polaritat social que encara es pot observar en els pobles dels voltants.

Tot això ha generat en la gent de Linares un accentuat grau d'etnocentrisme i un emfatitzat sentiment de la diferència. Evidentment, no hi ha ningú a qui semblar-se, cap model local de la província s'ajusta a la mida de Linares: «Diferents sí, aïllats no», dirien ells.

Amb aquesta nova aproximació a la matriu de valors locals, s'ha intentat conèixer el *santanero* a través de Linares, de manera que, introduïts en la trama cultural que voreja la vida del treballador, penetrem en el recinte fabril on aquell desenvolupa un terç de la seva vida, en una solució de continuïtat axiològica, més que de ruptura, contagiada amb això les formes d'entendre el treball. Podem extreure algunes derivacions d'aquelles premisses valoratives en l'exercici laboral quotidià realitzat pel *santanero*. Així, l'absència de planificació i la improvisació, tan acusades en una empresa que anà perdent despreocupadament el seu mercat, sense innovar, són projeccions d'aquella noció *presentista* del temps traduïda a la fàbrica; o l'existència d'uns ritmes de producció irregulars que tenen la seva raó de ser en l'obtenció d'un temps *lliure* o de gaudi personal que després es recupera, individualment o col·lectivament, amb els *arremetones* o *aürts*, que consisteix en aquest «*echarse pa'lante*» tan característic de la idiosincràsia local que ja el miner practicava amb l'*endoble* (dues jornades successives per obtenir un dia de descans) i el treball a preu fet, ressaltant amb això un concepte d'homenia que destaca la potència sobre la constància; o el fort arrelament sindical en la fàbrica com a herència prèvia minera de la qual Santana recull el testimoni sent un dels baluards reivindicatius de la província; o la prevalència del tracte informal sobre els rangs formals com a trets d'expressió igualitària dins del recinte fabril, una ac-



La cultura és un recurs més que permet explicar part dels aspectes diferencials de cada corporació, mostrats a través de la particular gestió que es fa dels recursos humans o de la característica estructura de l'empresa.

*Factoria Suzuki (Linares).
Fotografia: Rafael A. Cuesta.*

titud, d'altra banda, estranya als japonesos; o l'heterogènia procedència dels *santaneros* que acaben adoptant el gentilici local i es converteixen en ciutadans residents i sentint-se adoptius de pro de Linares, fent realitat aquell aforisme que diu: «no hi ha millor creient que el nou convers», etc.

Recorregut històric de la fàbrica

En aquest avenç cal fer un recorregut històric de la fàbrica, el qual es pot descompondre en cinc etapes que són marcades per les respectives fites que assenyalen hiatus o canvis de tendència en la trajectòria de l'empresa i que tenen vigor al llarg d'un determinat interval temporal que, a continuació, resta explicitat en les esmentades fases.

Primera fase: la fundació d'una fàbrica andalusa de maquinària agrícola en un entorn miner (1955-1959)

Metal·lúrgiques de Santa Anna SA (MSA) neix a l'empara del Pla Jaén (1953), destinat a revitalitzar el raquític teixit industrial de la província, i Linares és un lloc preferent a les instal·lacions fabrils donada la seva dilatada dedicació a l'extracció del mineral i els transformats metàl·lics. El concurs d'adjudicació a una indústria de fabricació de maquinària agrícola és concedit a una empresa madrilenya que comença muntant remolcadors, sembradores i tractors amb llicència estrangera, en un moment en què el camp es mecanitzava. Molts homes del camp i de la mina passen a Santana. Són molts els cam-

perols que deixen l'arada a les portes de la fàbrica i miners que abandonen els pous, i s'enfronten amb la utilització de la màquina mecànica.

Segona fase: L'expansió de l'empresa amb el Land-Rover i les caixes de canvi Citroën (1960-1968)

Ben aviat, i com a complement a la producció, s'introdueixen els Land-Rover, dels quals surten l'any 1959, 981 vehicles i es comencen a fabricar les primeres caixes de canvi per als vehicles produïts en la planta de Vigo de Citroën. Això va empenyer cap a un creixement de l'empresa, llavors encara un simple taller d'encaix, que es transformà en una planta integral on es realitzava la producció total del vehicle des del principi a la fi. Aquest creixement en la factoria va tenir efectes immediats, des del punt de vista espacial, productiu, social, salarial, etc., que aniria modelant un esquema d'empresa. No obstant això, els sistemes de treball eren bastos i estaven poc afinats, i es gaudia d'uns temps d'execució de feines molt folgats amb el beneplàcit d'una direcció paternalista. Santana comença a irradiar riquesa pels quatre costats a Linares i absorbeix quasi la gran majoria dels aturats que procedeixen d'empreses locals i andaluses en crisi.

Tercera fase: L'empresa exemplar. La consolidació de la factoria com a empresa model (1969-1976)

Amb el temps, Santana deixa definitivament la producció de maquinària agrícola i orienta la seva producció cap als totterreny i la caixa de canvis, i es perfila un desdoblament productiu en



El sector econòmic de la indústria d'automoció és una àrea molt activa que es troba controlada, gestionada i modelitzada, en gran mesura, per firmes estrangeres, la qual cosa genera tensions entre la cultura industrial pròpia i la forània.

*Factoria Suzuki (Linares).
Fotografia: Rafael A. Cuesta.*

dues seccions ben diferenciades. Seria aquesta especialització productiva la que convertí l'MSA en una de les empreses capdavanteres del país, i fan de l'Estat el client principal de la factoria, que forneix de vehicles tot el parc mòbil de l'Exèrcit, la Guàrdia Civil, el Ministeri d'Obres Públiques, etc. El cap de l'Estat concedeix el títol d'Empresa Modèlica per la Seguretat Social a Santana el 1969 i el 1971 se li atorga el títol d'empresa modèlica per l'Organització Sindical. El Land-Rover es converteix ja en el producte emblemàtic de Santana, i sense conèixer fins llavors competidors, totes les unitats fabricades eren venudes per endavant. L'augment del nombre de productors fa que de les entranables relacions familiars es passi a unes altres relacions més fredes.

Quarta fase: el canvi de model industrial a Santana. L'època crítica de l'empresa (1971-1982)

El canvi de context polític i econòmic del país té una notable incidència sobre la fàbrica i introdueix nous elements de renovació o pertorbació en el paisatge productiu: la figura dels sindicats lliures, que irrompen amb força a Santana, i que registren una de les taxes d'afiliació sindical més altes de les empreses espanyoles, i el fons del lliure mercat, amb una competència ferotge per a la qual no estava preparada una fàbrica amb un producte protegit pel règim anterior. La vaga salvatge de quaranta dies del 1977 marca un abans i un després a l'empresa. Després de la ruptura del contracte amb Citroën per motius d'una reestructuració productiva de la matriu francesa, Santana resta tan sols amb un únic producte, el Land-Rover, que ha de competir amb altres fabricants estrangers, els japonesos de la Nissan

principalment, que implanten les seves factories a Catalunya i que obtenen l'homologació de vehicles militars. Això, unit als primers expedients de regulació de treball per excés de personal, crea un desconcert a la fàbrica que tracta de pal·liar-se amb l'arribada de l'empresa japonesa Suzuki Motor, que dona pas a una nova etapa a la factoria.

Cinquena fase: la suzukització de Santana (1983-1994)

A la fi de 1982, s'inicia el pas de la tradicional Santana del Land-Rover a la moderna Santana del Suzuki, un esdeveniment que marca la factoria i que es tradueix no solament en un canvi del producte sinó en la manera de produir i en la manera de pensar la producció. Aquests producte, productor i productivitat son alterats, en gran mesura, pels nous criteris introduïts per la quadrícula japonesa sobre com actuar, pensar i sentir l'empresa. La relació dels japonesos amb les seves empreses es defineix de manera diferent a la dels andalusos en una relació que depèn, en gran mesura, de la cultura rebuda ja que no es neix amb un gen que ens determini el comportament cap al treball. El mateix èxit empresarial japonès ha estat imputat en part a diversos atributs culturals radicats i fermentats en les seves illes. S'hauria de comprovar si aquests factors motivacionals i de compromís actuen d'identica manera en aplicar-se a altres contextos. Això planteja la qüestió de fins a quin punt es poden transplantar uns models empresarials i ergonòmics procedents d'unes matrius socioculturals d'arreu a uns entorns aliens sense provocar tensions o conflictes amb la població treballadora autòctona.



Encreuament de cultures a l'empresa

El treball de camp es va desenvolupar durant la darrera fase de l'última etapa esmentada, en dos anys d'estada continuada. Prenent en compte el context social i el text històric com a variables pertinents de la recerca, vaig procedir a examinar el dilema de la identitat en aquesta entitat fabril, concentrant-me per fer-ho en l'àrea d'intersecció resultant de l'encreuament d'una *cultura de treball autòctona*, gestada en una localitat de Jaén, i una *cultura empresarial forània*, en aquest cas de procedència japonesa i implantada a la factoria estudiada.

L'empresa Suzuki-Santana ha estat el lloc on s'ha donat el referit encreuament entre una varietat de models laborals, socials i culturals que se superposen sobre el mateix centre de producció. Aquest ambient híbrid és adient per a l'anàlisi del contrast cultural ja que hi entren en conflicte les diferències bàsiques que hi ha entre el que es pot definir com dos models laborals diferents. Al llarg de l'estada a la factoria andalusa els japonesos han aportat una nova cultura corporativa basada en els models laborals i empresarials inèdits, intercalant nous mètodes de treball entre els procediments tradicionals i introduint un sistema tecnològic automàtic que tren-

cava amb els esquemes mecànics preestablerts. El fort canvi generat provocà unes friccions que van acabar sent doloroses però que també van servir perquè la indústria local revisés els valors i les pràctiques habituals.

La trobada entre dues cultures fabrils diferents en un mateix centre de producció incita a la comparació amb el que és *aliè* i permet una reflexió antropològica que condueixi al reconeixement del que és *propi*. A partir d'aquesta experiència localitzada en una factoria andalusa, podem recompondre les imatges que el personal d'aquesta mateixa factoria ha anat creant sobre els *Altres*, i per contrast sobre si mateix, i elaborar un imaginari simbòlic, a vegades fictici, sempre subjectiu, però l'acceptació col·lectiva del qual té conseqüències reals i objectives dins l'empresa. De fet, conèixer la pròpia identitat a través de l'alteritat ha estat, en definitiva, una de les tasques que ha guiat el camí de l'antropologia. La noció de l'altre posa i oposa fronteres a la nostra identitat com a grup a la vegada que ens defineix, dient-nos com som.

El món de l'empresa, tan poc abordat per la nostra disciplina, no podia ser una excepció per assajar el mètode comparatiu del coneixement antropològic.