

**DIXIÈME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA
TENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM**

La coordination des compétences et des connaissances dans l'industrie automobile
Co-ordinating competencies and knowledge in the auto industry

6-8 Juin 2002 (Palais du Luxembourg, 15, rue Vaugirard, 75006 Paris, France)

LOS OBREROS DEL POLO. EL ENTORNO PRODUCTIVO DE VW-NAVARRA: UNA CADENA DE MONTAJE EN EL TERRITORIO¹

Juan José CASTILLO, Pablo LÓPEZ CALLE
Departamento de Sociología III (Estructura Social)
Universidad Complutense de Madrid

INTRODUCCIÓN.

Si la sociología ha de ser "un deporte de combate", que se enfrenta a las ideologías interpretativas que se apoyan (y fomentan) el 'sentido común', se deben siempre tener presentes los problemas que se plantea, las herramientas con las cuales construye sus explicaciones².

Partimos de una afirmación que nos bombardea desde hace años en los medios de comunicación, y, también, en las ciencias sociales. Se dice y repite que el trabajo está en vías de desaparición, que cada vez es menos necesario en la "sociedad de la información". Tanto se repiten estas afirmaciones que parecen constituirse en el 'sentido común científico' que justifica políticas económicas, formas de organización del trabajo o precarización de las relaciones de trabajo, etc.³.

Contra esas ideas (falsas y dominantes) nuestro programa de investigación de los últimos diez años, ha contribuido a un abordaje que *recupera* ese trabajo perdido de vista por las ciencias sociales y lo reconstruye como problema científico, en el cual no es menos importante la renovación de las categorías y formas de análisis de la sociología⁴.

Los 'trabajos', oscurecidos por la niebla de la ideología del fin del trabajo, ya no están a la vista del investigador ingenuo, por convicción o por interés. Por ello hay que recuperar ese trabajo invisible con herramientas científicas que

¹ Esta ponencia se basa en la investigación, "Los obreros del Polo", que forma parte del proyecto TRABIN: El trabajo invisible en España: una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas". Este proyecto está financiado por el Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica (BSO 2000-0674).

²"La sociologie est un sport de combat" es el título de la película documental sobre el trabajo de sociólogo de Pierre Bourdieu que se ha estrenado en Francia este año de gracia de 2001. El 23 de enero de 2002 fallecía este gran maestro de la sociología a quien rendimos aquí un cálido homenaje.

³ Hemos discutido estas perspectivas, en dos Seminarios Internacionales Complutenses. El primero, en 1998, publicado hoy como *El trabajo del futuro*, Castillo, 1999. El segundo, el pasado año 2001, cuyos principales ponencias se han publicado en *Sociología del Trabajo*, números 44 y 45, 2002.

⁴ Veáse, especialmente, *A la búsqueda del trabajo perdido*, 1998; y *En la jungla de lo social*, 2002; ambas de Juan José Castillo.

calen más allá de las brumas que difunde la sociología o la economía de baja divulgación.

¿Por qué Navarra?

Una línea maestra que guía nuestro enfoque, con el fin de hacer visibles todos los trabajos que contribuyen a la fabricación de un determinado bien, es la reconstrucción del proceso de trabajo.

Esto es, la investigación busca identificar los distintos trabajos que contribuyen, en este caso, a la fabricación de un coche. Y, para ello hemos elegido un escenario privilegiado y problemático, que obliga a contemplar la realidad con esquemas teórico-interpretativos complejos.

En primer lugar hemos elegido, como punto de partida de esa reconstrucción, una fábrica emblemática, puntera en el sector del automóvil, lo que nos permite presumir que nuestros resultados pueden ser significativos para una masa de trabajos y trabajadores muy amplia: la planta de Volkswagen en Landaben, Pamplona.

En segundo lugar, esta elección, como se verá nos coloca en un escenario de crecimiento sostenido, en un escenario de prosperidad relativa en el entorno español, el de la economía navarra. En ese contexto de prosperidad se da el propio crecimiento, el aumento, de los trabajadores ocupados en el 'centro', VW, a la vez que se externalizan trabajos en una amplia medida, creciendo simultáneamente los empleos dentro de la planta y los 'inducidos' fuera, para decirlo como Aldo Enrietti.

Huimos así de la explicación más fácil y habitual en estos estudios de caso: decrece el empleo dentro de la empresa madre o 'cabeza', crece fuera el trabajo externalizado, que se precariza y empobrece. En Pamplona el esquema interpretativo ha de ser más complejo porque crece el empleo global.

En tercer lugar, hemos elegido 'los obreros del Polo' como foco de nuestro análisis porque, en la investigación que nos ha precedido, y en la interpretación de los actores sociales, el cambio de organización productiva de la empresa VW-Navarra, con un punto de inflexión en 1995, ha supuesto poner en primer plano los muy diversos problemas que surgen en una estructura productiva en red, basada en el suministro 'justo a tiempo' de piezas, conjuntos o trabajo, a la empresa 'centro' de la red productiva que se trama en el territorio.

Esa acentuación del 'justo a tiempo' muestra las debilidades del JAT, y, desde luego, sus posibilidades. Baste ahora, como ejemplo, el mencionar la vulnerabilidad de un sistema de relaciones laborales cuyo fundamento debiera cambiar (así opinan desde el gobierno regional hasta los sindicatos o empresarios).

Vulnerabilidad ante las huelgas puntuales en los lugares productivos por donde circulan las piezas del mecanismo final que será el Polo; vulnerabilidad ante conflictos (relativa o irónicamente) ajenos al sector del automóvil, como las huelgas de transportistas; vulnerabilidad ante las inclemencias del tiempo, las grandes nevadas, por ejemplo, o ante el bloqueo de sistemas informáticos complejos.

En cuarto lugar, y de modo más coyuntural, pero estratégico para el despliegue y la detección de los problemas que queremos abordar, nos ha llevado a Pamplona el hecho del lanzamiento de un nuevo modelo del Polo, el llamado modelo A04, en el año 2001. Ello nos ha permitido contrastar los problemas de coordinación productiva en un momento de especial tensión, como lo proponía Ortega, lo que nos permite ver mejor las luces y las sombras de un sistema de producción, el 'sistema Polo'.

Así es porque la dependencia productiva de todo el 'sistema Polo' se pone a prueba cuando se ha de sustituir un modelo por otro, planificar cambios productivos, introducir nuevos proveedores, nuevos productos o condiciones de producción nuevas para los antiguos; ralentizar la producción (o acelerarla), condicionando las formas de gestión de la

fuerza de trabajo, en cascada, desde Volkswagen Navarra, hasta el último eslabón de la cadena productiva de valor⁵.

Si a este hecho se añade la circunstancia de la negociación del convenio colectivo de esta empresa que ha tenido su culminación en vísperas de San Fermín, y que se ha firmado a principios de septiembre de 2001, la 'coyuntura' no podía ser más favorable al contexto de la investigación.

En efecto, una parte importante de los acuerdos a los que han llegado empresa y sindicatos en VW, tales como jornadas o vacaciones, se 'trasladarán' inmediatamente a las condiciones que deberán adoptar las empresas suministradoras. Es decir permearán las relaciones laborales en el conjunto del 'sistema Polo', y de la economía y la sociedad navarra.

Del problema social al problema sociológico.

En la elaboración y construcción de nuestro problema sociológico, esto es el diseño y planificación de la investigación, hemos partido del problema social, tal y como lo argumentaban los distintos actores sociales locales.

Por ello, al comenzar nuestro trabajo de campo, mantuvimos entrevistas y visitas sobre el terreno con actores públicos: desde el Gobierno de Navarra y la Dirección de Trabajo a los gestores de los espacios industriales; con los investigadores universitarios; con los sindicatos, o los empresarios; con expertos locales en el análisis de la sociedad navarra, y más específicamente pamplonica⁶.

Simultáneamente íbamos analizando, y en algún caso 'fabricando', toda la documentación existente: desde la historia de la empresa, hasta las fuentes de información o 'bases de datos' más dispares y dispersas: guías oficiales publicadas, revistas empresariales, listados difundidos en Internet de distintas instituciones locales, relaciones amablemente facilitadas por investigadores universitarios o sindicales...

Con todo ello, filtrado por frecuentes visitas directas a los polígonos industriales de Pamplona, construimos nuestra propia visión global (¡cada vez más compleja!) de la situación a la que nos enfrentábamos. Ya fuera en cuanto a la fragmentación del proceso de trabajo en innumerables empresas que, para colmo, cambiaban de año a año. Y ello, doblado por el 'desmigajamiento del trabajo' en distintos centros productivos.

No hay exageración en lo de la complejidad de una trama que llega a todos los sectores de la economía navarra: piénsese que se ha llegado a escribir por un investigador universitario y asumido por una autoridad pública que "las consecuencias de los conflictos [en el sistema del Polo] (...) afectan de forma dramática a la estabilidad social de una comunidad o región", o sea a Navarra como un todo⁷.

Puesto que una de las características, como se vera, del entorno productivo que analizamos es su volatilidad, su

⁵En el capítulo 3, "Actores, campo, negociación" del informe final de investigación que se cita en la nota 1, "Los obreros del polo", presentamos en detalle los aspectos más importantes de la negociación del convenio colectivo de VW-Navarra, pero vale la pena destacar aquí la permanente espada de Dámoles suspendida durante la negociación en cuanto a la localización final en Pamplona de una parte mayor o menor de la producción mundial de Polos. El nuevo Polo A04, fué presentado en el Salón del Automóvil de Francfort de septiembre, y ahí, pasada la tormenta de la negociación de junio, se anuncia que Pamplona producirá dos terceras partes del total de Polos y el resto se llevará a cabo en Bratislava. Pero la sombra de otras localizaciones en Brasil, China, o México sigue condicionando el consenso voluntario de los trabajadores. *Diario de Navarra*, 8 de junio de 2001, p. 41; *Diario de Noticias*, 8 de junio de 2001, p. 32; *Diario de Navarra*, 16 de agosto 2001, internet, "La cara del nuevo Polo. Así será el nuevo VW Polo que fabricará desde septiembre la planta navarra"; *Diario de Navarra* 5 de septiembre de 2001, p. 31, "Los descansos por calor retrasan el cambio de modelo de Volkswagen".

⁶Para una relación puntual de las entrevistas mantenidas en esta fase, véase el Anexo I [En este caso se dan los nombres y cargos, no así en el caso de los trabajadores entrevistados, cuyo nombre real es sustituido por un alias para preservar su intimidad]

⁷El investigador es el sociólogo Luis Sariés, y la autoridad que hace suyo su análisis es José María Roig, Director General de Trabajo del Gobierno de Navarra (*Diario de Navarra*, 14 de junio de 2000, pp.34-35, "Jornada sobre la concertación social en Navarra").

cambio y transformación, aunque sólo sea *aparente*, llamamos la atención aquí hacia la necesidad de tener presente la fecha de las distintas informaciones recopiladas: desde luego, no es una precaución de estilo el decir que la foto fija no sirve para interpretar esta realidad.

En los doce meses que ha durado esta investigación (enero-diciembre de 2001) muchas empresas han cambiado de propietarios, de trabajadores, de trabajo realizado, de piezas y productos suministrados a la empresa 'cabeza', esto es a VW; han cambiado de forma de vinculación con la misma, de sector (estadístico), y con ello de convenio colectivo, de estrategia productiva⁸.

En ocasiones no han cambiado más que los nombres de las empresas, pero todo ello suele confluir en una estrategia global empresarial, por más que no sea planificada en ningún 'centro', que hace converger dichas políticas en una síntesis que agudiza las condiciones de dependencia, en el conjunto del 'sistema productivo del Polo', y que se manifiestan en condiciones de intensificación del trabajo, de la fuerza de trabajo global, de la composición del 'obrero colectivo', que repercute en los salarios percibidos, en los ritmos de trabajo, en la saturación de las jornadas (y del tiempo de trabajo y de vida, en términos más generales), de las relaciones entre los distintos colectivos de trabajadores⁹.

¿QUIÉN HACE EL 'POLO'?

La fábrica de automóviles Volkswagen Navarra, instalada en Pamplona, con una plantilla de 5.600 trabajadores hoy en día, fábrica un sólo modelo de coche, el 'Polo'. De este modelo, desde que se comenzara a fabricar en Alemania en 1975, se han producido nada menos que siete millones de ejemplares, tal y como se hace eco la prensa navarra y empresarial en el mes de mayo del año 2001.

De las instalaciones pamplonas han salido, desde 1984, tres millones cuatrocientos mil en total. El año 2000 la planta instalada en el polígono de Landaben fabricó 298.387 Polos. De ellos se exportaron la inmensa mayoría: 264.100, y se vendieron 34.287 en el mercado interior español¹⁰. Es, desde luego, como se repite en la prensa local "la empresa que más empleo da en Navarra", pues a sus más de cinco mil trabajadores hay que añadir unas mil contrataciones eventuales en el verano para mantener la producción a lo largo del llamado 'corredor de vacaciones'¹¹.

Unas cifras de producción extraordinariamente llamativas para quien se acerca a esta empresa emblemática y crucial para la industria y la economía navarra, puesto que ni los augurios de excelencia más optimistas pueden dispensarnos de preguntarnos cómo es posible que tan pocos trabajadores fabriquen tantos automóviles¹².

Por supuesto, no hay ningún misterio ni milagro: esta planta, como tantas otras hoy en día, y no sólo en el

⁸ Hemos utilizado en distintos trabajos sobre redes productivas, distritos industriales, cooperación entre empresas, y desde 1989, un esquema de análisis de 'La división del trabajo entre empresas', que coloca en los extremos de una caracterización de dependencia, las empresas cabeza y las empresas mano, siguiendo el esquema de la división del trabajo entre concepción y ejecución en los centros de trabajo. Veáse Castillo, 1989; y una revisión y formulación que recoge varios años de investigación en el artículo de Castillo y Santos, 1999, recogido en Castillo, 1998, *A la búsqueda....*

⁹ Los casos de las empresas Walbro y Expert, entre otros 'fragmentos productivos', a los que nos referiremos más abajo, pueden ahora servir como ejemplos y botón de muestra de lo que decimos. El argumento desplegado por Naomi Klein en *No logo. El poder de las marcas* puede servir de fondo a lo dicho en este párrafo.

¹⁰ "Fabricamos el VW Polo 7.000.000", *A Punto*, n. 32, mayo 2001, p. 10; *Diario de Navarra*, 18 de mayo 2001 (edición papel y electrónica); *Diario de Noticias*, 18 de mayo 2001, p. 34.

¹¹ José María Roig, Director General de Trabajo del Gobierno de Navarra, destaca que, en el entorno de VW "se sitúan una serie de empresas proveedoras", "y estos a su vez a los productores menores, formándose auténticas redes de centros de producción" (Conclusiones, en *Nuevas formas de concertación social y desarrollo económico en Navarra*, Pamplona, 2000, p. 157) [Veáse las referencias bibliográficas completas al final]

¹² "V-W Navarra aparece como la segunda planta de coches más productiva de Europa", *Diario de Navarra*, 18 agosto de 1999, p. 25.

sector del automóvil, "es un moderno taller de ensamblaje con calidad", para decirlo en las palabras de un responsable sindical¹³. Nada nuevo ni sorprendente, pero sí un punto de partida para poder identificar con claridad cuál debe ser nuestro punto de mira, nuestra atalaya, para ampliar el campo de la fotografía que queremos tomar.

Las instalaciones productivas de Volkswagen deben permanecer en el centro de nuestra mirada, pero, necesariamente, hay que ampliar el campo a otros lugares productivos, ya sean de la misma empresa o de otras, en Navarra o fuera de ella, para poder identificar la trama productiva que converge en Landaben. Lo que suele llamarse "trabajo inducido", o más propiamente hablando, el conjunto de trabajos que conforman el proceso de producción que fabrica el Polo.

Fácil de decir, y notablemente más difícil de hacer: se trata de una tarea en la que hemos invertido un gran esfuerzo de investigación, como hemos indicado en la Introducción, pero cuyos resultados son muy esclarecedores, por mucho que la fotografía 'ampliada' no sea todo lo nítida y precisa que hubiéramos deseado.

Nuestros objetivos.

A partir del problema de investigación que vertebría el conjunto de esta investigación sobre "El trabajo realmente existente", invisible para quienes enfocan sus cámaras sólo allí donde hay abundancia de luz, nuestro propósito se puede enunciar, muy sumariamente así: ¿quién trabaja para VW?; ¿dónde están los obreros (y obreras) del Polo?; ¿qué y cómo del automóvil Polo se hace en Navarra?:

1. Queremos identificar ese trabajo inducido que estiman los actores sociales en presencia, ya sean los sindicatos o el gobierno regional, entre 15.000 y 25.000 trabajadores y trabajadoras. No sólo aproximamos a cuántos trabajos, sino, sobre todo qué tipo de trabajos, con qué características, con qué potencialidades, en qué lugares se halla. Buscándolo hasta dónde nuestra capacidad de investigación nos ha permitido. Por supuesto: mucho de ese trabajo, ya lo avanzamos, se sale del territorio navarro, pero lo que nos importa, como estudio de caso, es contribuir a esclarecer el lugar y el papel de esos 'obreros del Polo' en el proceso de trabajo que lo fabrica, y junto a ello la capacidad de negociación de que disponen. En suma, identificar la parte del *obrero colectivo* del Polo y su situación de trabajo.
2. A la vez, y simultáneamente, creímos que era importante el tratar de identificar así una parte, importante a nuestro juicio, del obrero navarro, de la clase obrera navarra, y de sus condiciones de vida, sus expectativas, sus esperanzas, su orientación hacia el futuro. Enmarcando estos análisis en el contexto social, sindical y político navarro. Porque creemos firmemente que para comprender el trabajo hay que partir de los trabajos, las trabajadoras y trabajadoras concretos, en procesos también precisos y concretos de producción. Pero, desde luego, nada entenderíamos de esos procesos si no tratamos de indagar en los orígenes, en el contexto que ha producido y reproduce las actuales situaciones de trabajo y el oscurecimiento de las mismas: las políticas empresariales, económicas, laborales, sindicales, que están en el origen de la actual fragmentación de los obreros colectivos de los distintos procesos de producción.

Una modelización surgida de la propia investigación.

Las empresas, o centros de trabajo, que a lo largo de nuestra investigación sobre el terreno hemos podido identificar, no se hallan, obviamente en posiciones semejantes desde el punto de vista de su capacidad estratégica de mercado o de producto, de sus relaciones con el 'centro', Volkswagen, o con otras empresas a las que a su vez subcontratan fabricaciones o trabajo.

Para poder componer un mosaico que pudiera reflejar la gran diversidad de situaciones, de forma que

¹³ José Mari Molinero. Secretario General de CCOO en Navarra. Anexo I Entrevista N°7.

contribuyera a la inteligencia del funcionamiento del 'sistema Polo', hemos recurrido, en primer lugar a nuestra propia experiencia de investigación en este terreno, cuyas primeras publicaciones, para diversos sectores, incluido el automóvil, datan de finales de los años ochenta. Pero, inmediatamente, debe decirse, hemos 'mejorado' aquellos enfoques por el contraste con las situaciones concretas que hemos encontrado, y muy especialmente por la visión de las mismas que tenían los actores locales, ya fuera en publicaciones diversas, ya fuera en entrevistas *ad hoc* mantenidas en los primeros meses de nuestra investigación, y corroboradas, más tarde, al someter a algunos de ellos nuestra primera rejilla de clasificación¹⁴.

Los criterios básicos que hemos tenido presentes en esta modelización muy próxima a lo que se denomina clásicamente en sociología *grounded theory*, "teoría surgida de los hechos", han sido los siguientes:

La capacidad de mercado de cada empresa. Esto es la posibilidad de establecer un plan estratégico de producción con autonomía de la empresa 'madre'. Ello se plasma:

- en el grado en que sus productos son sólo para VW-Navarra, o producen para otras empresas, o directamente para el mercado abierto;
- en si los productos son diseñados o no por la empresa misma, si trabajan en exclusiva para VW;
- en el tipo de trabajo, subconjunto o conjunto que fabrican, desde pequeñas piezas, con poco valor añadido, hasta servicios de logística, interna o externa, o trabajos altamente cualificados realizados con maquinaria tecnológicamente puntera;
- en la duración y condiciones de los contratos de aprovisionamiento;
- en la cualificación y complejidad del trabajo que se efectúa en la empresa en cuestión, desde el trabajo propio del peonaje, hasta el mantenimiento de sistemas complejos, o los servicios especializados.

El lugar en la cadena de subcontratación. Desde la empresa que está en el nivel 0'5, en la jerga empresarial, esto es dentro de la propia VW, como es el caso de Logística Navarra, pasando después por una escala que comienza en el nivel 1, y que se puede prolongar en muchos niveles más.

Aquí es muy importante discernir si la empresa subcontratada de primer nivel, que ensambla distintos componentes provenientes de otras empresas, elige o no a sus subcontratistas, o si, como es el caso del *cockpit*, es la propia VW la que negocia directamente con esos proveedores, aparentemente de segundo nivel, y la que establece el contrato con la empresa primera, imponiendo sus subcontratistas segundos, y hasta terceros.

Las formas de abastecimiento a la empresa y su localización.

El suministro justo a tiempo condiciona toda la red productiva, pero su importancia es mayor cuando la empresa está en la primera línea, y cuando los límites establecidos para sus entregas son más estrechos o frecuentes. Que estos condicionantes son 'transmitidos' en cadena a las empresas más distantes, de tercer o cuarto nivel, es un hecho que hemos podido constatar en nuestra investigación. La localización está en relación directa con lo que acabamos de decir. Como veremos a continuación, que la empresa se localice en el polígono de proveedores de la empresa, Arazuri-Orcoyen, o que esté situado en algún otro de los polígonos que se ubican en la cuenca de Pamplona es un condicionante fundamental. Luego quedan las localizaciones lejanas dentro de Navarra (Tudela, Tafalla, Sangüesa...), o fuera de la comunidad navarra, a donde van a parar los trabajos más descalificados y se sitúan las empresas con menos capacidad de negociación, y las peores condiciones de explotación de la fuerza de trabajo (Belchite, por ejemplo).

El tamaño de la empresa, su forma legal, su historia. Muy relacionado con los criterios

¹⁴ Veáñse en las referencias bibliográficas Castillo, 1989; 1996; 1998, *Teamwork*; y Castillo y Santos, "La cualificación del trabajo y los distritos industriales. Propuestas para una política del trabajo", incluido en Castillo, 1998, *A la búsqueda*, pp. 177-199..

ya mencionados, muestran la capacidad de negociación de los precios del trabajo, y muestran, a su vez el reflejo de la situación general.

Una pequeña empresa puede ser la plasmación de una parte del proceso de trabajo que se externalizó de Volkswagen, a veces incluso con máquinas y trabajadores incluidos: LUNKE Navarra es, por así decir, los 150 obreros que hacían las contraletas del Polo 'dentro', convertidos ahora, primero en 120 y hoy en 80, que hacen la misma producción, a un coste para VW notablemente menor.

Otro será el caso de otras grandes multinacionales, con más capacidad de presión, que no tendrá parangón ninguno con las empresas cooperativas, con el trabajo (formalmente) autónomo o con el trabajo a domicilio.

DESCENDIENDO EN LA PIRÁMIDE: FRAGMENTOS DE UN PROCESO PRODUCTIVO

La parte interior de la aleta del coche, donde va el soporte del amortiguador, lleva una *contraleta*. Esa pieza, que se hacía dentro de VW, y antes en SEAT, y que ocupaba en ésta a 150 trabajadores, se externaliza en 1992, y ya sólo serán 130 trabajadores. Hoy serán 80 o 90, con contratos precarios. Según las informaciones de quien conoce el proceso de cerca, son cuatro útiles donde se ensamblan dos piezas y se sueldan con unas pinzas, por fusión, todo en una nave poco mayor que un bar: "eso se monta en cualquier sitio"¹⁵. Esa es hoy **LUNKE NAVARRA**.

Un buen conocedor del proceso de chapa en VW nos da una pista para buscar los fragmentos:

"[¿Quién hace ahora las piezas?]:

Sí, los conoces, porque aquí en Pamplona, pues... te conoces. Esos son chavales eventuales.

[¿Que vienen aquí a hacerlas?] No, no. Montan empresillas. Igual hasta algún jefe de Volkswagen está metido. Son los proveedores. Lo de las piezas es que son talleres, ya te digo; aquí piezas es que no se hace ninguna ya. Vienen para montarlas. [Nosotros lo que hacemos es] cogerlas del contenedor y meterlas [al robot]. Además nos tocó que se llevaron nuestro grupo, y, claro, ¡joder!, ¿a qué se lo llevan allá [a Noain]?.

Y luego, uno de los que trabajaba con nosotros nos dice: mira un sobrino mío han metido; hacen el doble de piezas y cobran la mitad que nosotros. Eventuales. Cuando se corte el rollo, a la calle. ¡El doble de piezas cobrando eso, la mitad, fíjate qué chollo!¹⁶.

Un ejemplo muy significativo es el de LUNKE NAVARRA, desde luego. Pero como él hemos documentado decenas de casos. **WALBRO AUTOMOTIVE**, antigua **DYNOPLAST**, es 'proveedor JIT de sistemas de combustible' de VW. En septiembre de 1997 contaba con una plantilla de 110 personas, la mitad mujeres. Fabrica los depósitos de combustible en polietileno, a los que se le añaden otros accesorios, bomba de gasolina, conductos..., que "proceden en su mayoría de empresas navarras", antes de ser transportados en camiones, cada 100 minutos, hasta la cadena de montaje de VW, o enviados a la planta de esta misma empresa instalada en Bratislava.

En el verano de 1999 cambia de nuevo de manos para denominarse ahora **TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS** Pamplona. En septiembre de 1999 trabajan "entre 100 y 120 operarios durante tres turnos"¹⁷, y se inicia una nueva estrategia para diversificar su dependencia de VW, trabajando para otros fabricantes de automóviles.

Construirá una nueva planta, junto a la antigua WALBRO en el polígono de Agustinos, en la que se esperaba

¹⁵ Entrevista a JOSE MARI MOLINERO (secretario general de CCOO en Navarra) Ver ANEXO I Entrevista N° 7. Ver también "Lunke Navarra: piezas metálicas para el automóvil", en *Navarra Empresarial*, 1998, pp.28-29. Lunke está en el polígono de Beriáin, a ocho kilómetros de Landaben.

¹⁶ Entrevista Lolo, Técnico especialista del taller de Chapistería de VW. Anexo I, entrevista N° 5..

¹⁷ "Walbro cambia de dueño y triplica sus ventas", *Diario de Navarra*, 10 de octubre 1999, p. 60. Veáse también "Walbro Automotive, S.A. proveedor JIT de sistemas de combustible", *A Punto*, n. 10, septiembre 1997, pp. 26-27.

ocupar unas 80 personas más. Son 240 personas, y un 65% mujeres en febrero de 2001.

TI GROUP no ha obtenido el contrato para fabricar los depósitos del nuevo Polo, que se comenzará a vender en España en noviembre de 2001, y de ahí su diversificación de clientes y de producto, potenciando ahora la fabricación de tuberías de aireación para el automóvil. Puesto que este nuevo producto demanda mucha mano de obra, la antigua WALBRO, hoy TI GROUP, prevé tener, al final del año 2001, unos 290 trabajadores.

Dura-Automotive

DURA AUTOMOTIVE es la antigua HEIDEMANN NOVEL, proveedora de columnas de dirección de VW desde 1994, y que estaba ubicada en el polígono Talluntxe de Noain. En diciembre de 1999 fue comprada por la multinacional norteamericana Dura y se trasladó en agosto de 2000 al polígono de proveedores de Volkswagen en Orcoyen.

En mayo de 1998 HEIDEMANN suministraba la columna de dirección, la palanca de cambios y los amortiguadores traseros del Polo, en forma secuenciada, esto es, ordenada tal y como 'manda' la cadena de VW: "cada hora un camión descarga estos elementos directamente en nuestro taller de montaje", dice la empresa¹⁸. HEIDEMANN tenía entonces 171 trabajadores, y servía el mismo total de elementos que coches producidos por VW.

En septiembre de 2001, Dura se ve obligada a presentar un Expediente de Regulación de Empleo, que ha de negociar con los sindicatos, pero que propone dure seis meses. El ERE es consecuencia de la puesta en marcha de la fabricación del nuevo modelo del Polo, el A04.

Igual suerte correrán los empleados de BORGERS con el cambio de modelo. En el polígono Mutilva Baja, hace las moquetas y paneles insonorizantes del Polo, con sesenta ocupados.

"Envía diariamente, en camiones que llegan a la fábrica [VW] cada dos horas y media, 10.300 piezas que corresponden a las 19 referencias que identifican todas las variantes de las moquetas insonorizantes del piso"¹⁹. A lo largo de las siguientes páginas iremos viendo cómo se desarrollan y concluyen las relaciones sobre las que se asientan estas empresas, a través de casos como éstos de DURA o BORGERS [Veáse la Conclusión].

Expert Components: la cadena descentralizada

En los primeros diseños de nuestra reconstrucción del proceso completo de producción, como objetivo metodológico tendencial, ya empezó a destacarse que nos enfrentábamos, sí, a un conjunto de empresas de dimensiones notables, muchas de ellas ramas de multinacionales del automóvil, aunque otras fueran de larga tradición en la mecánica navarra.

Pero sobre todo lo que sobresalía con enorme fuerza era la presencia de empresas de dimensiones modestas, que fabricaban piezas, o conjuntos no complejos, partes desmigajadas de un plan de trabajo diseñado e impuesto por el centro de una red asimétrica.

La cadena de montaje es la única lógica interpretativa que podría, y no metafóricamente hablando, ayudarnos a entender la continua circulación de fragmentos del proceso de trabajo dividido *ad infinitum*, hasta estaciones transitorias, otras empresas, que pre-montan, o montan del todo un conjunto de piezas y fabricaciones de procedencia diversa.

Los flujos desde estas estaciones (o subcadenas) hasta una estación término, instalada **bajo el mismo techo** de la empresa madre del Polo, VW, esto es Logística Navarra, necesita de un uso permanente del transporte y circulación

¹⁸"Heidemann-Novel Ibérica, S.A., en la buena dirección", *A Punto*. 14, mayo 1998, pp. 32-33.

¹⁹*A Punto*, n. 17, noviembre 1998, pp. 34-36, "Borgers S.A., moquetas e insonorizantes para el Polo". Para el proceso de fabricación, ver *Navarra Empresarial*, 1998, pp.36-37.

de los 'encursos', es decir de los materiales y trabajo durante el tiempo de 'fabricación'.

EXPERT COMPONENTS PAMPLONA ilustra la descentralización misma de la cadena global de montaje. Esta empresa, que tiene actualmente 150 trabajadores, comenzó en 1994, durante dos años, montando y haciendo llegar a Volkswagen el frontal del Polo, su centralita electrónica y el faldón.

"En 1996 y 1997 -según VW- incluyó los filtros de combustible para los motores diesel y el conjunto del cableado del alternador, dejando de abastecernos de centralitas. Hoy día [1998] a los componentes antes citados se suma el eje posterior"²⁰.

La empresa consiguió el contrato del montaje del eje posterior gracias a una oferta muy baja en diciembre de 1997. En 1999 se traslada al parque de proveedores de Volkswagen con el fin de "conseguir nuevos pedidos de piezas (subchasis y palieres que hoy monta la propia VW-Navarra en su fábrica) [...] el eje trasero, por ser una pieza de seguridad del modelo, sigue los patrones que dicta la propia Volkswagen a través de su planta de Brunsweick"²¹.

Este fragmento del proceso de trabajo general del Polo, se plasma hoy en día en dos cadenas de montaje que funcionan a tres turnos, y en cada una de las cuales se monta (o pre-monta) un conjunto muy distinto.

En la primera se monta el frontal (*frontend*), en la que, en 1998, 19 personas por turno trabajan ensamblando componentes tales como los faros, y su cableado, la refrigeración del motor (electroventilador, radiador, manguitos); el mecanismo de cierre...²².

EXPERT no es más que una estación intermedia, un afluente distanciado del río de la gran cadena, que desemboca en la planta de Landaben. Hacia esta empresa, EXPERT, confluyen, a su vez, innumerables proveedores de componentes *ad hoc* o estándar. Tales como **BOSCH** Multinacional de componentes con una planta de secuenciado en Pamplona con 200 empleados; que le envía cilindros maestros, tapas, cámaras, muelles, membranas, varillas.

A ellos se suman los que aprovisionan a la segunda cadena de EXPERT, la que monta el eje posterior, el tren trasero, como se le denomina en otras empresas.

Si en la primera no estábamos ante un conjunto vital para el coche, y las tareas son de trabajo descualificado e intensivo, ahora nos hallamos frente a un conjunto de máxima seguridad e importancia, que las empresas fabricantes de automóviles consideran como crítico.

Este premontaje, como reiteradamente lo llama la empresa 'madre', se realizaba **dentro** de VW hasta diciembre de 1997. Es más, afirman: "esta línea es la misma que se encontraba en nuestro taller de Montaje, trasladada a las instalaciones de EXPERT en enero de 1998"²³.

Cada cuarenta minutos los camiones que provienen de EXPERT descargan directamente en montaje de VW, y allí 3 trabajadores de EXPERT los llevan al punto mismo de la cadena donde se han de incorporar al coche 'en construcción'.

Nuevamente, y ya desde 1999, tenemos noticias en este sentido, que llegan hasta hoy, cada vez que una reclamación de los trabajadores pone sobre la mesa la posibilidad de una huelga, reaparecen "los riesgos del justo a

²⁰ "Expert Componentes Pamplona, S.A.", *A Punto*, n. 15, julio 1998, pp. 34-35.

²¹ "Expert reabre la negociación del convenio para subir salarios y ganar productividad. La empresa prepara su traslado al parque de proveedores de Volkswagen" *Diario de Navarra*, 3 de septiembre de 1999, p. 30.

²² Una documentación fotográfica de este proceso la puede hallar el lector interesado en la Base de Datos en CD-ROM que acompaña como anexo al informe citado en nota 1.

²³ *A Punto*, n. 15, citado, p.35.

tiempo"²⁴: "el fabricante mejora costes, gana calidad y ajusta su plantilla, pero a cambio asume el riesgo de que un pequeño proveedor llegue a pararle la planta".

Por ello todo son parabienes cuando se desconvoca una huelga: "Una huelga en EXPERT, que suministra de forma secuenciada los frontales y los ejes traseros del coche a VW-NAVARRA tres horas antes de montarlos en el coche, hubiera supuesto la detención de toda la cadena de suministro y montaje del VW Polo, y abortado futuros contratos para EXPERT"²⁵.

Esta fragmentación, al igual que lo hacia la vieja división del trabajo de los años sesenta y setenta **dentro** del mismo centro productivo, lleva consigo una perversa verificación del 'principio de Babbage': cuánto más descualificado, y desprovisto de capacidad para defender el valor de la cualificación que le reste, sea un trabajador (ahora, una empresa), menos cuesta, menos se paga por su trabajo.

Puede que a este sistema se le llame más 'productivo', pero no se trata de productividad técnica, sino de mayor intensidad en la entrega de trabajo vivo, cada vez más descualificado y peor pagado. Por supuesto, quien sólo mira el final del proceso podrá decir que los 'costes' de producción, y por ello la rentabilidad del sistema, es mayor, es más 'competitivo'. En realidad lo que conviene más a este sistema es la definición de *management by stress*, gestión por la intensificación del trabajo.

DENTRO DE VOLKSWAGEN

Un chapista cuenta

Lolo entró a trabajar en la planta de VW en Landaben en 1991. Tenía entonces 27 años, y pudo tener dificultades porque la empresa buscaba 'gente más joven', pero lo consiguió gracias a sus contactos sindicales.

De entonces hasta hoy ha asistido a grandes transformaciones en la chapistería del coche, desde el trabajo en grupos, rotando, pero sin restricciones temporales ni otro ritmo impuesto que la consecución de las primas. "El problema empezó cuando empezaron los alemanes a introducir sus métodos(...). Y entonces empezaron a cambiarlo todo. ¿Qué hicieron?. Pues todos esos trabajos que se les puede ganar tiempo, sacarlos fuera. Cuando yo entré ya empezaron a quitar bastantes grupos"²⁶.

Con las primeras grandes inversiones los cambios organizativos fueron prendiendo en la realidad de la planta: "sigues estando en grupo, tampoco es la idea de cadena [típica]; son minicadenas. Tienes que hacer sólo una pieza, por ejemplo sólo el lateral de un coche. Pero, en vez de soldarla a mano, ¿qué haces?, ahora te vienen las piezas [de fuera], las montas en un *nulling* y el robot se encarga de todo; tú no pocas pinzas, ni... Mucho más monótono, menos tóxico. Mucho menos ruido. Antes era una pasada de ruido. En ese aspecto ha mejorado mucho, lo que son ruidos. ¡También te han quitado dinero!".

"Con las máquinas nuevas sí, yo entré en laterales y desde entonces hasta hace un par de semanas he estado aquí. Ahora estoy en el nuevo lanzamiento [del modelo A04]. Por cuestión de horario, ¿eh?, ahora estoy de 7 a 3, durante cuatro o cinco meses".

En este puesto "te toca de todo. Tampoco son trabajos..., pues bueno, lo que pueda ser un chapista: soldar lo que deja de soldar la instalación, y, bueno, pues las piezas. Ellos dicen, pues esta pieza va a ir aquí; y eso en los planos ya sabes que sale perfecto, ¿no?. Y luego, vas a montar y dices, ¡joder, no cuadra!. Pues bueno, hay que recortar todas las

²⁴"Los riesgos del justo a tiempo", *Diario de Navarra*, 3 septiembre 1999, p. 30.

²⁵*Diario de Navarra*, 22 de septiembre 1999, p. 32, "Desconvocada la huelga prevista para hoy en Expert".

²⁶Todos los entrecerrillados provienen de la entrevista mantenida con Lolo, trabajador de VW, en el taller de chapa, realizada el 5 de abril de 2001. Anexo I, Entrevista N°5

piezas por aquí, por ejemplo".

La experiencia intentada por la empresa de introducir grupos de trabajo no fue aceptada por los trabajadores por no incluir compensación alguna.

Así lo cuenta Lolo: "¿Qué era [el grupo de trabajo]?: Tal y como lo planteaba la empresa era el mismo grupo. Pero ellos querían que fuese distinto; que tú te cambiara por ejemplo los electrodos, que tuvieras un poco de mantenimiento, que rotaras los puestos a cambio de nada. Entonces, claro, la gente dijo que no. Ni primas, ni subida de categoría, nada no te ofertaban nada. Hicieron hasta una prueba piloto y no; había una parte que a los trabajadores no nos interesaba. Por ejemplo, estábamos en un grupo diez, y claro, problemas entre el grupo: si yo voy rápido y tú vas despacio, ¿tengo yo que hacer tu trabajo?. El absentismo, ¿qué pasa?: el día que falten dos, ¿entre ocho tenemos que hacer el trabajo de diez?. Y no, la verdad es que duró muy poco; estuvieron seis meses o así y vieron que no".

"Ahora han creado la imagen del conductor de línea que le llaman que hace un poco de medio mecánico y medio..., que lleva un poco el control. El que [prepara], cambia los electrodos e intenta solucionar todas las averías que pueda hasta donde llegue. Y si no puede arreglarlo, llama a los mecánicos. [Nosotros] no nos podemos liar a nada, siendo oficial de tercera. En el momento en que entra la calidad, que tienes que mirar defectos, si sale la pieza mal o lo que sea, tendrías que ser oficial de segunda. A un oficial de tercera no se le puede liar más que a cargar".

El trabajo se desarrolla en tres turnos, Lolo trabaja mañana, noche, tarde. Unos trescientos trabajadores por turno, en dos naves distintas de chapa. En una se monta el bastidor, lo que es el piso, el salpicadero. En la otra se montan puertas, portones, etc.

De la organización del tiempo de trabajo Lolo destaca sobre todo el desplazamiento de las pausas, una política que ya empezó en 1994, y "que es comer una hora antes o una hora después; lo hagas o no lo hagas lo cobras", y por ello recibe una prima de 8.000 pesetas al mes. "Es increíble, te ves sólo almorcando. Es que era lo mejor, te han quitado lo mejor. Los bocadillos y las paradas eran... La empresa en este aspecto, además, lo tiene clarísimo: descolectiviza todo lo que puede. Y los puestos, si puede hacer de uno, que esté una persona sola, y como mucho dos. Claro, si no haces más que trabajar, es eso, no te enteras de nada. Hay muchas menos asambleas. Antes me acuerdo que eran semanales. Claro, porque te juntabas a la hora del bocadillo, 'oye, que vamos a hacer una asamblea'".

La amenaza de la deslocalización de la empresa, esto es llevarse la producción a otra parte, está siempre presente: "nos están amenazando; cuando vamos a firmar un convenio [amenazan] con llevarse toda la fábrica. Ahora con lo de Bratislava, pues eso, a mitad de dinero les sale. Nos sacaron lo que les costaba un coche en China y en Bratislava. Lo de China ya era escandaloso. De coste laboral, ¿eh?, del trabajador. La de Bratislava fue la amenaza que nos hicieron en el anterior convenio, y al final se la llevaron. Se llevaron poco, pero... Y ahora qué hacen: mejor calidad que nosotros, pues ya sabes, a mitad de precio".

La presencia sindical y la afiliación es muy alta en VW. "Las fórmulas de entrada de gente, por lo menos cuando entré yo, claro, UGT metía un porcentaje de gente y Comisiones un porcentaje, con lo cuál el que entra evidentemente se afilia, o está afiliado. Normalmente está afiliado ya de antes, con lo cual, claro, los porcentajes son siempre los mismos. Primero está UGT, luego Comisiones, LAB, ELA y la CGT. La CGT tiene 2 representantes, pero no está ni en el Comité. En el Comité están 10 de UGT, 8 de Comisiones y 8 de LAB, y luego están los de la Confederación de Cuadros, que esos son los encargados y oficinas y eso, que esos siempre sacan uno".

La negociación colectiva se hace en los periódicos, en los medios de comunicación, con presencia muy sesgada de las autoridades públicas siempre favorables a las posiciones de la empresa, basando sus argumentos en el daño que una huelga o una presión sindical excesiva podría tener para la economía Navarra, e incluso para la sociedad como un todo.

Siguiendo este discurso, tal como lo recuerda Lolo, pero también tal y como se plasma en la documentación que hemos consultado, nos viene a la mente el título de un excelente artículo de Luis Miguel Bascones, a propósito de su tesis sobre los discursos sobre la pobreza en México: el **descubrimiento** y el **olvido**.

Muchos de estos argumentos tienen el aire jeremíaco del lamento del que descubre las malas condiciones de trabajo, o del trastorno para la vida de las personas, que suponen estrategias como la desplegada por VW en el territorio navarro. Para *olvidara* continuación las causas reales, y pedir a unos actores sociales determinados que cesen en sus 'exigencias' o matarán la gallina de los huevos de oro.

"En el anterior convenio nos enterábamos de toda la negociación del convenio por el *Diario de Navarra*, por declaraciones de UPN [Unión del Pueblo Navarro, conservador]. Sabían mejor como iba el convenio que los propios sindicatos. Y hasta donde iba a llegar la empresa, y lo que tenían que hacer los trabajadores. Bueno, nos metieron unos palos informativos... Claro, diciendo ellos que éramos funcionarios del Gobierno de Navarra, casi. En ese plan. Que qué queríamos con lo que cobrábamos y lo bien que vivíamos. En este plan. Además, cada tres días, cuña. [Que ponía] el Gobierno de Navarra. Ahí opinaba todo el mundo. La de Industria, la de Comercio, el SAM, todos, ¡barra libre!. Y luego, cada dos días, el de recursos humanos de VW... Te freían. Y la gente a tu alrededor: 'pero vosotros qué quereis'. Metieron anuncios: que era el mejor convenio del motor... Sí, una verdadera guerra, pero sucia. Nos echaron, claro, hasta a los proveedores encima. Que se iban a llevar el trabajo".

La función logística en VW-Navarra como atalaya

Si hay un lugar en Volkswagen Navarra desde el que se puede mirar a la complejidad de la trama de relaciones con empresas, las formas de coordinación (o imposición) entre empresas, las razones de la subcontratación exacerbada -y de sus límites-, es, desde luego, la dirección de logística de la propia empresa.

El responsable de la misma, Hermenegildo Marrodán, resumía algunos puntos fundamentales de lo que supone esta forma de organizar la producción, así como de sus beneficios, partiendo de una afirmación general: "tal y como están concebidos los coches ahora sólo se pueden fabricar en justo a tiempo"²⁷.

"La logística programa la producción: que lleguen las piezas tal y como se necesitan y se vayan montando. El quién lo monta no es realmente tan importante. Puede ser uno mismo o un tercero. Se entiende que en cada momento será quien lo haga mejor, en calidad y costos".

En este nivel *general*, las empresas subcontratadas de VW-Navarra también hacen cantos a las bondades de trabajar en un sistema que llaman "producción ajustada". Tal es el caso de Arving. Su director, en abril de 2000, Alfredo Lecumberri dice haber aumentado la productividad (o la intensidad...) en un 50% en los últimos 5 años en su planta de fabricación de silenciadores y tubos de escape. Junto a esta mejora destacará otras en el uso del espacio, y, la perla de la "producción ligera", la "involucración del personal", fomentando la iniciativa en el trabajador, con campañas de sugerencias, e incluso formas de participación en beneficios²⁸.

Pero, para todos es, también, perfectamente obvio que, en la práctica, si este sistema productivo tiene innumerables ventajas para la empresa que ensambla el conjunto final, desde ahorros considerables en almacenes, hasta flexibilidad y versatilidad en la producción, también es, como la llamó Giuseppe Bonazzi, hablando de la FIAT, "un tubo

²⁷ *Diario de Navarra*, 27 de octubre de 2000, p. 50. Nos referiremos a estas declaraciones en el texto, pero, además a la entrevista que llevamos a cabo el 9 de marzo de 2001, en la sede de VW-Navarra, en la que estuvo presente, además de Don Hermenegildo Marrodán, don Pablo Mendivil, adjunto a la dirección de la planta.

²⁸ *Diario de Navarra*, 9 de abril de 2000, p. 39, "El 40% de la automoción aplica el sistema de 'producción ajustada'". Conviene decir en este punto que la mezcolanza de temas, nombres trucados, partes de programas y modelos que pueden ser incompatibles entre sí, la hallamos con demasiada frecuencia en la prensa de divulgación. Producción ajustada es la traducción de *lean production*, que nosotros hemos preferido, siguiendo la estela de la revista *Sociología del Trabajo* y nuestras propias investigaciones, en el seno de proyectos europeos, llamar "producción ligera".

de cristal". Una organización extremadamente delicada, vulnerable. Si se quiere, más aún que lo fuera la cadena de montaje de los años sesenta a las luchas de los trabajadores. Aunque, es cierto, que aquella orientación contra la "Organización Capitalista del Trabajo", por la mejora de las condiciones de vida y trabajo, no parece ser una canción de moda entre los obreros industriales actuales, si puede serlo en tanto en cuanto pueda afectar a una de las partes productivas, a una empresa. Sobre todo si no hay alternativas a mano, o si las piezas o conjuntos que suministran las empresas bloqueadas son piezas clave en la construcción del auto final.

En la práctica concreta, una huelga de camioneros, general, puede plantear problemas graves de suministro, obligando a utilizar aviones para alimentar a la cadena de ensamblaje final²⁹. O a almacenar piezas o componentes que pueden durar pocos días. Diez meses antes, ante el anuncio de otra huelga de transporte por carretera, Vicente Caricas, gerente de Logística Navarra, que gestiona el almacén de VW, dentro de sus propias instalaciones, afirma que "VW está forzando las entregas (...) sobre todo en piezas críticas como las ruedas".

Y añade, "históricamente el transporte JIT no suele secundar las huelgas. Su problemática es distinta, es un servicio urbano. Otra cosa puede ser la acción de los piquetes, pero siempre se ha solucionado con protección policial"³⁰.

Para algunos trabajadores, aún quedan razones para oponerse a la externalización de la logística, y por ende de la subcontratación. No hemos hallado muchas posiciones tan claras como la de los trabajadores, 300, que componen la empresa Trelleborg INEPSA, que fabrica fuelles de plástico y termoplástico para el sector del automóvil. Estos trabajadores van a la huelga en junio de 2001 "para protestar por la subcontratación de una empresa para realizar la logística de la planta, que hasta ahora era propia", ya que, según ellos, "la introducción de subcontratas no sirve más que para precarizar la calidad del empleo además de para reducir la plantilla de la empresa"³¹.

Hemos considerado hasta ahora tan sólo los suministros, pero debe igualmente incluirse en la logística la distribución de los coches terminados, y aquí, otra vez la subcontratación puede plantear problemas gravísimos: en enero de 2001, se afirma que una nueva huelga de transportistas ha hecho caer las ventas en el sector en un 35%.

Se trata de los portacoches, quienes trasladan los Polo, entre otros autos, desde el fabricante a los concesionarios: "los portacoches son, en su mayoría autónomos o pequeñas empresas y se calcula que hay más de 1.700 vehículos agrupados en 500 empresas"³².

La logística se encarga de sincronizar y optimizar la producción dispersa, agrupando y amalgamando los distintos fragmentos productivos en los que los procesos de producción han estallado sobre el territorio. Y en ese esfuerzo, la coordinación de grandes conjuntos, obviamente desplaza hacia la empresa encargada de hacer los montajes intermedios, una buena parte de estos problemas que podrían acabar acumulándose literalmente al pie de la cadena de montaje final, en VW-Navarra.

En nuestra exploración de la pirámide productiva nos hemos encontrado con muy distintas situaciones, en las cuales lo que hacen las empresas subcontratadas es con frecuencia pequeñas piezas, subconjuntos de cableado, partes minúsculas de la producción, como tapas del depósito de combustible, cerraduras, contraletas, palancas de cambio...

²⁹ "La huelga obliga a utilizar aviones para seguir la producción en algunas empresas", *Diario de Navarra*, 4 de octubre de 2000, p. 27. En el mismo diario y en la página siguiente se recoge el intento de los camioneros que habían convocado la huelga por el encarecimiento de los carburantes, de quemar en Landaben las ruedas de tres camiones que, desde luego, estaban allí un poco a destiempo...

³⁰ *Diario de Navarra*, 23 de enero de 2000, p. 35, "Las empresas se han abastecido para no verse afectadas [por la huelga]. Industrias y distribuidoras hicieron acopio de suministros la semana pasada".

³¹ *Diario de Noticias*, 20 de junio de 2001. Para el final de la huelga, *Diario de Navarra*, internet, 23 de junio de 2001, "La dirección y los trabajadores de INEPSA acuerdan reducir la subcontratación".

³² *Diario de Navarra*, 14 de enero de 2001, p. 15.

Junto a estas empresas, contratadas, y controladas por tanto, directamente por VW, tenemos también empresas como Logística Navarra, cuya función, **dentro mismo de los locales de VW**, es "secuenciar"³³, y montar pequeñas piezas que formen un conjunto, y colocarlas directamente a pie de cadena. Más aún, sus carretilleros, los de LN, circulan por VW junto a los de esta empresa, sólo que cobrando un millón de pesetas menos por año.

CABLEADOS: LAS MUJERES AL FINAL DE LA CADENA

Pequeña historia del cableado en Landaben

El cableado del Polo en origen lo hacía Volkswagen. A mediados de los ochenta, lo externalizó a Delphi Unicables -la filial española del grupo multinacional Delphi-. Dicha multinacional, que pertenecía hasta marzo de 1999 a General Motors, es la primera fabricante de cableado para el automóvil del mundo. Como dato el Grupo, en 1999, contaba con más de 211.000 trabajadores, 190 fábricas, 53 centros de ventas y atención al cliente y 31 centros técnicos. Estaba presente en 42 países, con sus sedes más importantes en París, Tokio y Sao Paulo (Brasil). Su estructura organizativa se encuentra repartida en siete divisiones: automoción; direcciones, suspensión, baterías, aire acondicionado, componentes eléctricos, revestimientos textiles y plásticos.

El Grupo Delphi España disponía entonces de nueve factorías, ubicadas en Pamplona, Logroño, Olvega (Soria), Tarazona (Zaragoza), Belchite (Zaragoza), Sant Boi de Llobregat (Barcelona), Sant Cugat del Vallés (Barcelona) y dos en Cádiz, con una plantilla global de 7.000 trabajadores. El centro tecnológico (ingeniería y dirección), hasta el año 2.000, estaba en la planta de Landaben, con una plantilla, en ese año, de 200 personas y una facturación anual que superaba los ochocientos millones de pesetas.³⁴

La parte del cableado que Delphi Unicables fabricaba para Volkswagen la hacía, desde 1989 hasta el año 2.000, a través de una sociedad subcontratada compuesta por dos empresas -SERCAB, con una planta en Sangüesa (en Navarra) y MONDECAB, en Ejea de los Caballeros (Zaragoza)-, y varias cooperativas, bajeras y distribuidores de trabajo a domicilio al otro lado de la frontera entre ambas provincias [ver mapa "La cuenca del cableado"].

A finales de 1999, Volkswagen cambia de proveedor del *Cockpit*³⁵. Pasa de Delphi Unicables a Sommer Alliber Siemens (SAS), otro grupo multinacional que se ha instalado en Pamplona en el nuevo Parque de proveedores.³⁶

Sommer Alliber Siemens, recibe y ensambla distintos componentes Justo a Tiempo, bien de fábricas de la propia Sommer Alliber (como Sommer o Lignotock -que es SAI tras su traslado de Tarazona al Parque de proveedores en el año 2000-), o bien de otros proveedores contratados directamente por VW.

En la planta de SAI (Lignotock), una de sus más potentes filiales con plantas en Valencia para Ford y en Argentina y Brasil para VW y Renault, 60 personas fabrican y envían los paneles portainstrumentos. De Sommer S.A. recibe, desde el polígono de Beriozar en Pamplona, las alfombras y las moquetas. De Heidemann Novel, la columna de

³³ Secuenciar es, tomando la definición de uno de los empleados de Logística Navarra: "Cada Polo va con unas características muy concretas, ¿no?. Entonces VW manda esa información a todos los proveedores. Te sale con una etiqueta el número de secuencia de ese coche, con lo que es en cada puesto. Y ya te lo indica, y tú vas poniéndolo en un orden, en un tipo de contenedor, en un tipo de caja, en un tipo de lo que sea". Proceso que se reproduce extensamente en la página 52, cuando este empleado describe su propio trabajo.

³⁴ "Delphi Unicables de Pamplona no espera cambios tras desgajarse su división de la empresa General Motors", noticia del *Diario de Navarra* de 30 de marzo de 1999, p.77.

³⁵ UNICABLES ALCANZA UN PREACUERDO CON CCOO PARA INDEMNIZAR EL DESPIDO DE 53 OPERARIOS. *Diario de Navarra*, 29 de Septiembre de 1999, p.31. El cambio supone el despido de 53 operarios (que se suma a los 46 que fueron despedidos en diciembre de 1997, cuando la empresa abandonó la actividad del cableado en Landaben) y la recolocación de 45, pasando estos últimos de cobrar 3,4 millones a cobrar 2,1 millones brutos al año más una indemnización de 33 días por año trabajado

³⁶ "SAS llega al parque de proveedores" *Diario de Navarra*, 5 de febrero de 1999, p.27.

dirección. De Borgers las bandejas insonorizantes. De Novel Lanhwerk los componentes electrónicos. y de Dura Automotive la palanca de cambios.

El cambio al diseño modular del coche y, por tanto, de la posibilidad de externalizar los procesos de trabajo de macroconjuntos como el *cockpit*, conlleva cambios en los procesos y condiciones de trabajo de su fabricación, tanto en la empresa fabricante (VW) como en la nueva empresa proveedora (SAS).

Cambios organizativos (trabajo en cadena, abastecimiento Justo a Tiempo, intensificación del trabajo); tecnológicos (especialización); o laborales (abaratamiento de la mano de obra por la fragmentación del obrero colectivo).

La realidad que constatamos después de este proceso, es que SAS sigue haciendo prácticamente lo mismo que Delphi pero en otro sector, con menos trabajadores y distintos de los que lo hacían antes:

"El Cockpit se le quita a una empresa que se llama UNICABLES que está con unos salarios medios de 3.700.000 pts. por que requiere unos trabajadores cualificados para poder hacerlo y, de un día para otro, se le pasa a una empresa que se llama SOMMER ALLIBER. Trabajadores con un convenio de químicas cobrando un millón seiscientas mil pesetas, y no pasa nada.

¿Qué se hace?: luego Sommer mete a todos los trabajadores con el carnet de UGT y les dice; "mira el convenio de químicas es de un millón ochocientas mil pesetas, pero nosotros vamos a haceros un pacto de empresa en dos millones trescientas mil. O sea, cien mil pesetas por encima del convenio del metal. Pero claro, un millón doscientas mil pesetas por debajo de lo que estaban cobrando los trabajadores de UNICABLES, y nosotros tenemos que pactar en UNICABLES la indemnización por ochenta despidos en sesenta días y luego por recolocación en empresas, que algunos de ellos han ido a SOMMER ALLIBER, garantizándose el salario que tenían en UNICABLES."³⁷

Pero a su vez, esos cambios se transmiten, y son soportados, por la cadena de empresas proveedoras de conjuntos, subconjuntos y piezas, en función de su nivel de dependencia: exclusividad del producto, tipo de producto, cualificación o tecnología.

DELPHI UNICABLES en Navarra: coge el dinero y corre

Habíamos dejado a Delphi Unicables en el momento en que VW cambia de proveedor para darle el contrato del *cockpit* a SAS en el año 2000.

Si bien es verdad que el cableado lo seguirá fabricando la subcontrata que antes trabajaba para Delphi, la sociedad propietaria de SERCAB y MONDECAB, esta continuidad, paradójicamente, no será posible más que a partir de una profunda transformación, formalmente invisible, en las relaciones entre empresas y en las condiciones de su fabricación.

Por ejemplo, Volkswagen pasará a controlar indirectamente a este suministrador a través de la incorporación de una nueva empresa checa, propiedad del propio grupo VW, llamada BORDNETZE. Empresa que aparecerá como la nueva suministradora del cableado, siendo sin embargo, su única tarea real, la de actuar como pantalla entre la sociedad fabricante del cableado, VW Navarra y SAS. Poco más, es de suponer, que podrán hacer los dos empleados que trabajan en la pequeña oficina que dicha empresa ha instalado en Landaben.

Para traspasar esta *pantalla*, hemos de realizar alguna pesquisa más. Empezando por la propia estrategia del Grupo Delphi como multinacional en su paso por Navarra y de sus relaciones estratégicas dentro del mercado mundial de componentes para el automóvil: las posibilidades “reales” de actuación respecto al trabajo del cableado en Navarra, el hito

³⁷ José Mari Molinero. Anexo I, entrevista nº7.

crítico del cambio de proveedor del *Cockpit*, su marcha a Marruecos y Portugal, el cierre de su planta soriana de Ólvega³⁸ y el efecto que esto tendrá para las trabajadoras que realmente siguen fabricando el cableado del Polo en SERCAB y MONDECAB.

Momentos antes de que Volkswagen rescinda su contrato de provisión del *cockpit* con Delphi, la multinacional se vió afectada por la situación crítica que vivió General Motors a finales del año 2000. Año en el que se declara en crisis y anuncia el despido 15.000 empleados en todo el mundo, después de que en 1998 anunciara su deseo de vender todas sus empresas de componentes. Por su parte la multinacional Delphi despedía en 1999 temporalmente a 1.700 empleados en Estados Unidos, completaba hasta 5.000 la reducción de empleo en México y anunciaría una reestructuración en el resto del mundo con la venta o el cierre de varias de sus líneas de productos³⁹. En marzo de 2001 las cifras de los despidos ascenderían a 11.500 puestos⁴⁰.

A pesar de que Delphi Unicables España no dependía ya "ni funcional ni operativamente" de General Motors⁴¹, esta situación, unida a la pérdida del contrato con Volkswagen obligaría, según el grupo, al drástico cierre de la planta de Landaben a comienzos del 2001 y a anunciar la fusión de las actividades de las plantas de Ólvega (Soria) y Tarazona (Zaragoza), cerrando la primera de ellas en mayo de 2001 y limitando "la vida" de la segunda al año 2003, y a vender la sociedad propietaria de SERCAB y MONDECAB, encargada de fabricar los subconjuntos del Polo en Pamplona y Zaragoza, a BORNETZE, como se verá más abajo.

Los sindicatos resumen con claridad las bases sobre las que históricamente se han asentado estas relaciones: "*Delphi ha jugado sucio, es decir, se ha ido saliendo de Europa hacia África, y lo ha planteado en una estrategia, es decir, no han hecho fábricas que les haya costado un duro, incluso han hecho convenios con ayuntamientos para que les dejaran bajeras para no tener que invertir, han puesto maquinaria lo más básica posible, han contratado muchos autónomos, han trasladado trabajo a particulares sin ni siquiera tenerlos reconocidos como trabajadores ni como autónomos, con el fin de poder salir sin dificultades*"⁴².

La pérdida de contrato, aclaran, no ha sido exclusivamente una decisión de Volkswagen. Hubo un intento de negociación por parte de los trabajadores⁴³ en el que se daba viabilidad a la continuidad de la empresa: "*tú imagínate una empresa que hace un conjunto fundamental del coche que sabe el día que finaliza. Está condenada a que en los últimos dos meses no hagas coches, porque, a ver los trabajadores si tú no les das una solución qué coño van a hacer, ¿no?*"⁴⁴.

³⁸ Véase como Anexo II, el artículo titulado "La revolución comienza en Ólvega" que con motivo del cierre de la planta, la investigación en curso sobre Delphi, y la visita a la Planta y la entrevista con dos trabajadoras del comité de empresa días antes del cierre definitivo, apareció publicado en *El País*, 9 de julio de 2001, p. 60, "La estrategia de las multinacionales".

³⁹ "EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL EXTIENDE SU CRISIS A LA INDUSTRIA AUXILIAR". *EL PAÍS*, 14 de diciembre de 2000, p 72. "UNICABLES QUEDA FUERA DE LOS MIL DESPIDOS QUE HARÁ DELPHI ESPAÑA. UGT y CCOO piden un aval para los trabajadores de Pamplona". *Diario de Navarra*, 3 de Febrero de 2000 p 43.

⁴⁰ "DELPHI RECORTARÁ 11.500 EMPLEOS Y CERRARÁ 9 PLANTAS". *Diario de Navarra*, Viernes, 30 de Marzo de 2001, Internet. "DELPHI DICE NO SABER CÓMO AFECTA EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN" *Diario de Noticias*, 2 de abril de 2001, p 16

⁴¹ "DELPHI UNICABLES DE PAMPLONA NO ESPERA CAMBIOS TRAS DESGAJARSE SU DIVISIÓN DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS". *Diario de Navarra*, 30 de Mayo de 1999, p 77. "UNICABLES ALCANZA UN PREACUERDO CON CCOO PARA INDEMNIZAR EL DESPIDO DE 53 OPERARIOS". *Diario de Navarra*, Miércoles 29 de Septiembre de 1999.

⁴² Son palabras de José Mari Molinero, Secretario General de CCOO en Navarra. Ver Anexo I. Entrevista nº 7. En una noticia publicada en el *Diario de Navarra* del 3 de Febrero de 2000, un portavoz de UGT denunciaba: "*Delphi está duplicando líneas de producción que existen aquí en plantas que ha montado en el exterior: Rumanía, Marruecos y Tánger, con costes salariales más bajos, cuya materia prima es suministrada desde fábricas españolas*".

⁴³ "EL ACUERDO ENTRE LOS SINDICATOS Y LA DIRECCIÓN DE DELPHI EVITA LA HUELGA", *El Mundo. Diario en Internet. MOTOR LABORAL* Viernes, 11 de febrero de 2000.

⁴⁴ José Mari Molinero, Ver Anexo I, Entrevista nº 7.

El propio Gobierno de Navarra también es de la opinión de que Delphi, desde hace tiempo, viene siguiendo una estrategia de fácil y rápida movilidad geográfica, revelándonos, por ejemplo, que incluso antes de la pérdida del contrato con Volkswagen había iniciado su marcha a Marruecos y a Portugal: *"poco a poco, como el coste de mano de obra es muy alto [según ellos], fue saltando, y ya ha saltado, a Portugal y Marruecos sobre todo. Han montado una empresa de doce mil trabajadores en Marruecos [...] y poco a poco se fue desplazando la producción que había en Pamplona de cableado y al final se quedó reducida a casi nada"*⁴⁵.

Las últimas informaciones que recogíamos en noviembre de 2001 habían hecho obsoletas esas afirmaciones.

DELPHI ya había cerrado esa planta de Marruecos, una planta donde el gobierno marroquí *"había puesto el terreno, les hizo la empresa, les ponía el transporte para traer el cableado de Marruecos a España y el personal que estaba trabajando allí, se comprometía a recuperar los metros de cable que salieran mal, o sea que era el copeíín. Y ganaban pues me parece que eran doscientas pesetas día o trescientas pesetas día, no ganaban más en Marruecos. Era algo terrorífico"*.

Añadiendo nuestro informador que *"lo de Delphi" "se ha ido tan al traste que en estos momentos no solamente de Marruecos sino que bueno, pues, por ejemplo la industria de Unicable que tenía en Ólvega ya está cerrada, la empresa de Unicable que tenía en Belchite, bueno que aún sigue teniendo, que es la que trabaja para Opel, en estos momentos tiene de vida hasta el 2003. En el 2003 parece ser que también desaparece, y la empresa que crea de Unicable en Tarazona, que es la que tiene ochocientos y pico trabajadores, pues ésta se calcula que también en el 2003 o en el 2004 como mínimo baja un 70% del empleo que tiene y se queda únicamente con una sola marca, para trabajar el tema del cableado que también es posible que desaparezca. Vamos, la impresión que en estos momentos se tiene pues es que a Tarazona le puede quedar de vida, pues en vez de al 2003, pues al 2005"*⁴⁶.

El cableado del Polo: el trabajo concreto

SERCAB es la empresa que ha estado haciendo cableados para el Polo desde 1989 en Sangüesa, aunque la primera planta de la sociedad estuvo en Liédena, en un almacén de SEAT que fue alquilado por SERCAB para fabricar pequeños paneles de cableado.

Tras la venta de SEAT a VW, la empresa trasladó su sede a su lugar actual, donde ha ido haciéndose con la elaboración de subconjuntos cada vez más complejos hasta fabricar todo el cableado del motor.

Desde el momento mismo en el que se crea la planta de Liédena las condiciones de trabajo son significativamente peores que las del metal en general, y de las del automóvil en particular. El salario medio del cableado estaba muy por debajo del salario base del convenio del metal: éste era de sesenta y cinco mil pesetas al mes y en Liédena era de cuarenta mil.

Nuria, Carla, Minerva, Sonia y María son trabajadoras de SERCAB con las que mantuvimos una larga conversación en la mañana del 31 de mayo de 2001, y que nos dieron una visión y una información llena de matices concretos sobre su experiencia de trabajo, una parte del trabajo concreto del cableado del Polo, desde dentro y en primera persona. Su larga experiencia de trabajo, aún siendo jóvenes, reunía vivencias de obreras fijas, pero, sobre todo de lo que ellas denominarán con una frase muy expresiva: *"somos algo así como eventuales de plantilla"*⁴⁷.

En su experiencia de trabajo, como colectivo, recogen también esa *'historia'*, el conocer como era el trabajo en Liédena:

⁴⁵ José María Andueza es Subdirector General de Trabajo en Navarra. Ver Anexo I, Entrevista nº 4.

⁴⁶ José Antonio Castillo, con el que mantuvimos una entrevista en Pamplona, en Noviembre de 2001, ha sido el encargado de la negociación, por parte de Comisiones Obreras, de los temas relacionados con DELPHI.

⁴⁷ Para una mayor fluidez en la presentación hemos recogido, entrecomillado, en el texto, los fragmentos de los distintos discursos de estas trabajadoras, que son corroborados en la entrevista registrada y transcrita por sus compañeras de trabajo, como un discurso unitario. Veáse, en el Anexo I, la entrevista n. 12.

"Allí tuvimos muchos problemas, en Liédena, porque llegó un momento pues que lo que ellos habían pensado, la barrera que ellos habían pensado que teníamos que hacer personalmente de tope, no la hacíamos.

Entonces lo que quisieron era que, en vez de entrar a las seis de la mañana, que entráramos a las cuatro. Sin ningún tipo de..., sin ninguna extra ni nada, más que por el morro. Porque allí lo que importaba era que, si a nosotros se nos pagaba por hacer esa producción, y como no la hacíamos, pues teníamos que hacerlo de nuestro tiempo como aquél que dice ¿no?. Y se intentó que la gente entrara antes a trabajar ó que fuera los sábados gratuitamente. Y hubo gente que optó por ir sábados más que..., más que por meter más horas. Y yo desde un principio decía que eso era imposible, que las horas pues te fatigan mucho y por mucho que estés más horas de trabajo; que estés diez, en vez de ocho, que eso no va a significar que vas a sacar toda la producción por que ya vas a estar tan cansada que va a llegar un momento que no vas a sacar nada ¿no?. Que no vas a poder."

A esta situación inicial siguió un proceso de movilización obrera, tanto a partir de contactos con otras trabajadoras del sector y de otras plantas como de la creación del comité de empresa:

"Y ya, pues se hicieron unas denuncias y gracias a eso pues todas las que denunciaron pues entraron fijas. Porque claro encima es que esta persona, este empresario, les estaba pagando la nómina en la caja aunque ellas no estaban fijas. Es que tenían donde agarrarse."

De tal modo que, si la condición de posibilidad de la constitución de la nueva empresa había sido la ventaja comparativa en cuanto al coste de la mano de obra, cuando ésta se organizó para mejorar sus propias condiciones, la empresa puso en marcha un nuevo conjunto de medidas que, a la postre, iban a diluir aquélla posibilidad.

Es así como a principios de los años noventa, se produce el traslado de Liédena a Sangüesa. Allí la empresa comenzó a realizar tableros más complejos y a especializar los puestos reduciendo la plantilla hasta quedarse sólo con la fase final del panel, que será montado en cadena, gracias, a su vez, a la descentralización y externalización de subconjuntos a otros centros de trabajo navarros y aragoneses.

Se trataba de sacar trabajo de la planta principal, aunque manteniéndolo dentro del producto final como empresa.

Es decir, en llevarse trabajo allí donde con el mismo coste se consiguen más obreros produciendo más cantidad de paneles con la condición de que éste siga formando parte del mismo proceso productivo. Se crea así una tensión entre la tendencia a alejarse geográficamente y la tendencia a acercarse a la cadena de montaje final, fluidificando la variabilidad de las entregas, sus tiempos, minimizando los stocks y mejorando la calidad

Hoy día, a pesar de que el colectivo de trabajadores que hacen el cableado del Polo, se identifica formalmente con SERCAB (las cien personas registradas en la planta de Sangüesa), son cerca de mil los trabajadores que realmente contribuyen a la fabricación de los paneles del cableado que salen de la planta hacia Landaben.

De esos cien trabajadores sabemos que su salario bruto anual es de dos millones trescientas mil pesetas -el salario mínimo del convenio del metal en Pamplona-. Que un 80% de la plantilla son mujeres, y que una gran mayoría lleva una media de siete a once años contratada como eventual.

"Y bueno, hasta hace un par de años, los eventuales no tenían vacaciones, llevaban el tiempo que llevaban, los echaban al paro y luego los cogían y entonces no tenían vacaciones, entonces no tienes vacaciones, te pagaban el finiquito y punto, ya trabajar."

"Hasta hace dos años; entonces hace dos años, el año pasado ya tuvimos vacaciones dentro del calendario. O sea, que si me dijeras que los contrata por algún tiempo pero no los necesita, pues bueno. Por una subida de producción..., pero es que tampoco. Es que ¡tenemos contrato de obra!, es que hay gente que somos, como si dijéramos, eventuales de plantilla".

Sangüesa está separada por algo más de cuarenta kilómetros de carretera al Este de Pamplona, lo que hace que no se tarden más de treinta minutos en transportar los paneles terminados, justo a tiempo, hasta Landaben.

Al igual que otros municipios similares, dispone de varias empresas cuya característica común es la ventaja de la localización geográfica, que incluye tanto la cercanía del mercado de Pamplona, como la externalización del núcleo urbano de actividades contaminantes, la relativamente escasa cualificación del trabajo y el menor coste de la mano de obra⁴⁸.

De tal modo que las trabajadoras caracterizan a la planta de Sangüesa como una mezcla de producción y organización estratégica: una "tapadera que tiene que mantener con el mínimo de plantilla que pueda. Porque hay trabajo, por ejemplo, que en Ejea [MONDECAB, la otra planta de la sociedad en Zaragoza] no hacen, porque son cableados que son de hacer menos, que son de telefonazo y pum, ¿no?. O sea, que Ejea, aunque está cerca, le queda lejos, no tiene la misma movilidad", añadiendo que la planta de Sangüesa es básicamente el "centro de la empresa" donde fundamentalmente se realiza "trabajo de oficina" para coordinar la subcontratación en cascada.

Esta misma tensión se evidencia en el ámbito de la organización del trabajo de la propia planta: entre la tendencia a abaratar el coste, tanto intensificando la producción a través de nuevas formas de organización (las cadenas), como a través de sistemas específicos de contratación "bajos salarios-baja cualificación" (la especialización), y las exigencias de mayor agilidad de respuesta y la calidad que del sistema JIT: "pues eso es lo que le interesa. ¿Volkswagen está abierto de noche?, pues trabaja también turno de noche. Entonces lo que le interesa es mantener la fábrica abierta por lo que pueda pasar. No puede trabajar sobre stock, sino que tiene que trabajar sobre pedido semanal y muy próximo. Por ejemplo ahora, "no, que ahora necesitamos diez de éste, y los necesitamos para dentro de una hora", ¿no?. En una hora está el taxi en Sangüesa".

El trabajo descentralizado a Sangüesa es, sin embargo, "más elaborado" que el que sigue el camino de la descentralización en cadena:

"Por que todo lo más fácil lo sacan fuera de las fronteras, a Marruecos, etc. ¿Dónde se puede sacar producción?: en las cosas que son más fáciles de hacer. Y qué hacen; pues se las llevan a Marruecos y dicen "hala, a batalla": pum, pum, pum, y lo traen, o en barcos, o en avión, o lo que sea, pero en grandes cantidades, que aunque sobren no pasa nada.

Es como fabricar R5 o fabricar BMW, ¿no?. Pues aquí estamos fabricando el BMW que se vende mucho menos que el R5, que se vende mucho más, ¿no? para hacernos una idea.

Todo eso evita el tener trabajadores en la empresa. Entonces tú, en la empresa, te dedicas exclusivamente a cableado y te viene todo pues en subconjuntos más o menos grandes.

Y luego, como eso va a tanto la pieza, pues: cuanto más hagas, pues más cobras".

La lógica del 'empresario' de SERCAB es resumida así por las trabajadoras:

"Pues a mí me parece que lo que le pasa es que él capta un trabajo para Sangüesa al precio hora de Sangüesa, a la hora de negociar.

Pero como luego la mayoría lo saca fuera de la frontera, se lo pasa pa'l otro barrio, y allá tiene mucho más beneficio.

⁴⁸ En el mismo Sangüesa hay una gran Papelera (VISCOFÁN), una fábrica de Biomasa y una Fábrica de hélices para molinos de viento. No obstante estas empresas no emplean mujeres. Los trabajos que oferta el mercado de trabajo local, y su cuenca de empleo, "aptos" para el trabajador tipo del cableado: mujer, joven y especialista en nada, según lo expresan las propias trabajadoras, son la fábrica de Tejidos COL -trabajo manual y de parecidas características a las del cableado en cuanto a la carga física y los problemas musculares-, la fábrica de parillas para frigoríficos OMÍN, cuya accesibilidad a la mujer joven y sin cualificación se limita al trabajo de suministro a la cadena y carga de pesos, y una Piscifactoría, cuyo trabajo consiste igualmente en cargar pesos y en limpiar y lavar el producto en una cadena. De otra parte, muchos habitantes tienen la posibilidad de desplazarse a trabajar a Pamplona diariamente. Tratándose de trabajos de similares características y de contratos de carácter precario, hay una relativa movilidad de trabajadores en función de las mínimas ventajas comparativas de la oferta de trabajo.

Entonces ya no es que negocie el precio de Sangüesa. Porque en un principio nos quiso vender la moto de que a él le interesaba Sangüesa, y quería negociar con Sangüesa. ¡Claro que quiere negociar con Sangüesa; porque si a él le pagan a precio hora de Navarra, que es más alto que el de Aragón, cuando le trabajen en Aragón, que aún paga menos, pues aún saca mucho más beneficio.

Por eso le interesa a él el negociar con Sangüesa, y por eso le interesa a él que le den exactamente el trabajo para aquí, por que luego él lo saca donde quiera".

Cableando en cadena

El paso de la realización de tableros individuales al montaje en cadena supuso un salto cualitativo en cuanto a la organización y las condiciones de trabajo en la planta principal.

De hacer el tablero completo una persona durante una hora, se pasaba a fabricarlo en una cadena de diecisiete personas, en la que cada una se limitaría a repetir un único ciclo de cinco minutos de duración durante toda la jornada.

"Entonces van dando vueltas y cada persona tiene su recorrido y su parte en el tablero. Entonces pues una persona coloca cables, la otra, pues por ejemplo donde estoy yo, que es poner grapas, tienes una pistola y tienes que poner grapas, luego ya pasa a encintado, a entubado..., y todo eso.

Luego ya pasa pues a lo que dices, al control final pues donde sale el correcto en el ordenador".

Las condiciones de trabajo cambiaron de manera radical en varios aspectos.

La intensidad del trabajo ha seguido una curva ascendente en los diez últimos años:

"Hace nueve años, nosotros teníamos unos topes, y había gente que en las horas de trabajo te trabajaba otras tantas, y se sacaba de prima.

Entonces imagínate lo que se estaba sacando él [el empresario] que entonces, hace diez años, nos estaba pagando las primas a quinientas pesetas la hora.

O sea: tú tenías que hacer diez cableados por hora -para hacer cuentas redondas ¿no?-; entonces en ocho horas, pues ochenta cableados, pero tú hacías pues, ciento veinte, ¿no?. Pues tenías, a quinientas pesetas la hora, dos mil pesetas por encima del día.

Había gente que se ganaba el doble, ¡el doble!. Y eso que no era real con el salario, porque el precio hora de prima era muy bajo, o sea, que no te suponía como dos días de trabajo -ordinario, no ya extraordinario-.

Y eso pues, ¿que ha pasado?, que empezamos así, y ahora le gustaría que estuviéramos sacando no ya sólo el tope sino ¡primas!.

Pero es que ¡no podemos!. ¿Cómo es que entonces, hace diez años, llegabas, cuando ahora tendríamos que tener mucha más habilidad para trabajar después de diez años?.

Está mucho más pillao todo, ahora no lo puedes hacer. ¡Algo falla!, algo está fallando. Está fallando que te está cargando por encima el tío que no veas, porque él ha visto las posibilidades y ha dicho "si estos me sacan primas en este tiempo, pues les meto". "¿Que siguen sacando?, les meto". Pero es que ha llegado un momento que es que no llegamos ni a los topes. ¡Es que es imposible!. Lo ha engordado tanto, lo ha engordado tanto, que es imposible".

La repetición de la misma secuencia cada cinco minutos supone un aumento de la fatiga en comparación con la riqueza de movimientos de la realización de todo el proceso: "Yo estaba las ocho horas agachada. O sea, si te toca el tablero..., a ver, te explico: el tablero tiene esta altura ¿no? [unos dos metros y medio]. Entonces claro, si te toca trabajar arriba, pues los hombros y si te toca trabajar abajo, pues la espalda".

Prácticamente la totalidad de los trabajadores han estado de baja en alguna ocasión desde la puesta en marcha de las cadenas.

Las lesiones más frecuentes están directamente relacionadas con esta forma de organización del trabajo, repetitiva y con ciclos muy cortos de tiempo: tendinitis, lumbagos, periartritis, ciáticas y hernia discal. Situación que ha llegado a impedir incluso el recurso de la introducción de las rotaciones cada cuatro horas debido a la imposibilidad de

atender puestos que solicitan muñecas, flexiones, etcétera.

La cadena, igualmente, permite un mayor control sobre la productividad del grupo y sobre el trabajo de cada operario.

No obstante oculta las relaciones de poder y resistencia al introducir puestos intermedios (los que ellas llaman “trabajadores indirectos”), sin capacidad de decisión, en tanto que son trabajadores de la misma categoría de especialista - aunque con un suplemento económico que es retirado en cuanto vuelven a “bajar” a la cadena-, pero cuya labor es controlar la producción, es decir, del ritmo que transmite la cadena impersonal a cada puesto:

“Antes había una persona en planta que se encargaba de dirigir el trabajo, pero ahora, al haber cadenas, lo que han hecho ha sido que hay una persona que se encarga en toda la fábrica de organizar el trabajo, y luego hay en cada cadena, un jefe de cadena por turno, y esa persona es la que te pone el ritmo de la cadena y la que te dice lo que te tenga que decir, y actualmente el que te cronometra.”

“Porque ya les han dado hasta la potestad de cronometrar [...]. Porque claro, él está presionado, y él tiene que entenderse con nosotros, que somos los que estamos cabreados, y el está presionado por todos los demás que tiene por encima: tiene la jefa de turno, el jefe de producción, el jefe de personal, y el gerente, o sea que tiene toda esa gente por encima que le está presionando a él. Y le dices, “joder que estamos doce personas [en lugar de diecisiete], que es que es imposible sacar trabajo”.

“Pero el de producción le dice: ‘se ha bajado el trabajo, habéis bajado la producción y hay que subir esa producción, sube [acelera] la cadena’. Claro el chaval sube la cadena y tú con quién te cabreas, pues con el que te está subiendo la cadena.”

De modo que el trabajo en cadena es también un elemento de disolución de la solidaridad obrera que afecta incluso a las relaciones entre los trabajadores directos.

La empresa “no deja que haya buen ambiente en la fábrica”, la limitación de la comunicación y el cambio en el trabajo (de “una persona un tablero” a un grupo de obreras haciendo el mismo tablero) transforma lo que antes era un ejercicio de solidaridad en ese “quitarle trabajo yo para cargárselo a los demás” que expresan las trabajadoras, y en la medida en que el sobreesfuerzo ha dejado de ser un elemento de ayuda entre las compañeras, puesto que ahora irá a parar siempre a manos del empresario:

“Una persona que no le apetece mucho trabajar y que no tiene ganas de trabajar, que está todo el día quejándose de que tiene mucho trabajo, pues al final le quitan el trabajo y te lo meten a ti.”

“Entonces dices, o me empiezo a hacer la tonta o es que ya no me vale, ¿no?.”

“Y todo eso está llegando pues a base de los ritmos de cadena, por que estos problemas cuando no estaba la cadena no [los] había. Es a raíz de la cadena cuando se están creando todos estos malos rollos, mala uva, mal ambiente, estrés....”

“¡Pero es que tú no sabes el mal ambiente que hay en la fábrica! ¡Es que hay un mal ambiente...!.”

“No hay ni un poco de compañerismo, no hay compañerismo para nada, se lo han estado cargando, hasta que al final han conseguido cargarse todo el compañerismo que había entre los trabajadores.”

La descentralización de SERCAB

En cuanto a los procesos de externalización, como sabe el lector, la sociedad a principios de los noventa creó otra empresa en Ejea de los Caballeros (Zaragoza) llamada **MONDECAB**, donde paulatinamente se ha ido llevando parte de la producción de Sangüesa.

Las últimas noticias apuntan a que se va a llevar otra gran parte de la misma con el inicio de la fabricación del cableado para el Polo A04. Tal es así que siendo la planta principal SERCAB, MONDECAB dispone ya de dos naves y cuatrocientos trabajadores, mientras que la plantilla de SERCAB se ha reducido de 150 a 100 trabajadores en Febrero de 2001.

En esta nueva fábrica, se hace el mismo trabajo que en Sangüesa, los mismos paneles en las mismas cadenas.

Con la diferencia de que, según algunas de las trabajadoras de SERCAB que a menudo son desplazadas a trabajar allí, las condiciones de trabajo son bastante peores: además de trabajar los sábados sin cobrar horas extraordinarias, la diferencia fundamental es que, aún siendo cadenas de montaje, trabajan a destajo.

Más abajo en la cadena productiva de la fabricación de los mazos de cableado nos encontramos multitud de cooperativas, bajeras y casas particulares. Son trabajos cada vez más fáciles y manuales, esto es, cada vez más estandarizados, donde sistema de pago por producto terminado permite también una gran flexibilidad en cuanto a la duración del trabajo, que se traduce en un aprovechamiento de todo el tiempo de trabajo, sin poros para el descanso o el respiro.

El trabajo más simple comienza con la distribución del cable y la elaboración de los mazos más elementales en las bajeras y casas particulares de los pueblos navarros y aragoneses que se encuentran en el eje de comunicación -El Canal de las Bardenas- entre Ejea de los Caballeros y Sangüesa: Pinsoro, Biota, Castiliscar, Uncastillo, Sos del Rey Católico y Javier (ya en Navarra). De allí pasan a las “cooperativas”, donde con esos mazos se fabrican los subconjuntos que formarán parte de los paneles [Ver mapa “La cuenca del Cableado”].

Las **cooperativas** son inadvertidas naves-almacén situadas al lado de la carretera que sirve de eje entre ambas empresas.

Si bien en apariencia funcionan como centros de trabajo independientes, la realidad es que son parte del entramado productivo de la sociedad en todos los aspectos menos en el del reconocimiento de la relación salarial, que es lo que, por otra parte, está verdaderamente externalizado, tomando así una forma contractual aparente entre entidades autónomas e independientes, mercantil.

La experiencia directa de nuestras entrevistadas también ha llegado ahí: *“Yo con las de Castiliscar, me quedé!.. Había que verlas trabajar ¿eh?. ¡Es que trabajaban!. Yo hacía mi trabajo así toda tranquila; y encima si me sobraba mucho tiempo les decía: ‘¿qué nos vamos a echar un cigarrillo?’.*

Nos dijeron que cobraban a 800 pesetas el cableao y claro... ¡tenían que hacerse... [se refiere a que tenían que hacerse muchos]. Decían, ‘¡o, si queremos sacarnos un sueldo, pues es que...’.

Así que a él le interesa llevarse el trabajo allí ¿eh?. Él saca unos beneficios. A él le pagan lo mismo.” [“Él” es siempre el empresario de SERCAB]

Situación que se agrava en el caso de las **‘bajeras’**:

“Basta con que esté dada de alta una persona. Por ejemplo el que te da el trabajo. Porque por ejemplo aquí [en Sangüesa], había una grande, que aún está, que está haciendo ahora otra cosa.

Ese, pues sí, llevaba trabajo a varias casas, ¿no?, una bajera grande y llevaba trabajo a varias casas ¿no?. Bueno pues en muchas de las casas no había nadie dado de alta.” [...]

¡Hala!, a hacer, el hijo, la hija, todos, como en los años no sé cuando [...] Y como son cosas que no tienen que pasar controles de calidad con aparatos, o sea que son cosas manuales....

Sobra decir que esta externalización de trabajo hace prácticamente imposible la movilización de las trabajadoras y los trabajadores de los cableados, por muy *cabreados* que puedan estar.

Tal es así que las únicas relaciones que han mantenido los trabajadores en los últimos años se reducen a una reunión de los comités de todos los trabajadores del sector en Zaragoza en 1999, y una segunda vez, donde se conocieron por primera y última vez las representantes de los comités de SERCAB y MONDECAB. Fué en Pamplona,

en la consulta del médico, a causa de sendos accidentes de trabajo de dos trabajadoras de ambas empresas⁴⁹.

La situación actual y el futuro del trabajo

Como sabemos, hasta finales del año 2000 la empresa había trabajado para DELPHI UNICABLES. En mayo de 2001, cuando realizamos las entrevistas, se estaba negociando el contrato de aprovisionamiento con BORDNETZE. El acuerdo con BORDNETZE ha sido oscuro. En ocho meses de negociaciones los trabajadores, principales afectados del proceso, recibieron escasa o falsa información del proceso:

“Nos mintieron. Ellos han inflado el precio del cable-hora un mogollón, a la hora de venderlo a Bordnetze, lo han inflado un montón.

Entonces claro, a ese precio no compra. Claro, normal que lo suban pues para luego ir negociando. Pero estuvieron hablando con los del sindicato, en Pamplona, y a ellos les dijeron un precio-hora, y luego tuvimos reunión con el comité y nos dio otro precio hora más bajo.

O sea, que ellos mismos se pillaron los dedos ¿no?, que a ellos les dijeron a mil novecientas y a nosotros a mil setecientas. Que Bordnetze quería a mil novecientas y a nosotros nos dijeron que Bometze quería a mil setecientas. ¡En un día de diferencia!.

O sea que te quiero decir que a la hora de darte precios y tal, pues ellos pueden jugar con lo que quieran, te pueden mentir, te pueden...”.

La única certeza que tenían los trabajadores hasta el momento era que la continuidad de la empresa pasaba necesariamente por una reducción del coste-cable-hora, “*dicen que somos muy caros*”.

Si bien es verdad que este tipo de imposiciones las toman con justo recelo:

“Pero una cosa es que él [el empresario de SERCAB] negocie sobre precio-hora que les dice a ellos, y otra cosa es lo que nosotros trabajamos en una hora. Porque él siempre nos carga más el trabajo. Porque hay unos cronometrajes que no son nunca reales, siempre te mete más trabajo por encima del que realmente sale, entonces él está sacando más beneficio aún del que realmente tenía que sacar.

Hemos trabajado a unos ritmos bastante más altos. Si no, ¿de qué tanto esfuerzo físico y tantos problemas musculares?. Si tú, por mucho que tengas un trabajo repetitivo, más o menos siempre llevas una dinámica que puedes llegar.

Entonces, si él te carga, tu tienes mayor deterioro físico. Él se embolsa más pasta, pero tú tienes [que pagarla]”.

Pensaban que no iban a tener ningún problema, claro, y se han encontrado pues que están los convenios, que hay unos precios, que hay unos niveles de vida, que de esos niveles de vida no se puede bajar”.

Aún así, la dirección de la empresa, amparada en las exigencias del nuevo grupo al que pertenece, ha impuesto explícitamente una serie de condiciones a la continuidad de la misma tales como la eliminación de los descansos⁵⁰, la introducción de un nuevo turno los sábados sin ninguna compensación extraordinaria o la intensificación del trabajo por la ampliación del ciclo de cada trabajador en el mismo tiempo.

Y ¿cómo puede?, pues apretando clavija, trabajando con menos [gente]. Ahora, por ejemplo, estamos

⁴⁹ *“Y se quedó que se intentaría mantener el contacto pero la verdad es que yo ya no he vuelto a saber nada vamos, ni nos hemos reunido más veces ni nada. Pero esas cosas están bien por que te sirve de comparación un poco, y yo creo que si intentamos los mismos centros, aunque sea en diferentes provincias ir a buscar, porque fíjate, al empresario le puedes decir, no porque yo sé que en tal sitio que están haciendo lo mismo que nosotros pues están de esta manera no?. Te sirve de un modo comparativo porque ellos siempre te venden la película de que “no os quejéis por que estáis muy bien, por que no se qué, porque tal eh?”. Pero como tú ya sabes, porque ya estás informada de lo que se mueve, de todo lo que es el ambiente del cableado en otros centros, pues ya sabes por donde va la cosa no?. Eso está muy bien, a mí me parece que esas cosas que estaría bien moverse por ahí”*

⁵⁰ *En una jornada de ocho horas se realizaba un descanso de cinco minutos a las dos horas de empezar, luego trabajaban otras dos horas hasta el cuarto de hora de bocadillo, y después tenían otro descanso de diez minutos tras otras dos horas.*

trabajando en una cadena de diecisiete personas, en el turno de éstas compañeras están catorce y nosotras estamos doce. Y Estamos en una cadena de diecisiete personas. Repartido el trabajo fatal.

O sea, tienes más trabajo dentro de tu secuencia, que no se puede aplicar una regla de tres para aplicar unos topes, pues ellos aplican la regla de tres y entonces pues no llegamos a los topes. 'Para llegar a los topes hay que subir la cadena [velocidad de la cadena] dicen'.

Entonces sube la cadena y tu vas arrastrando.... Sí, sí, la aceleran. Pin, pin, fuuuu... te las apañas como puedes. Te crea estrés, mal ambiente, se crean dolores de espalda, contracturas, tendinitis a patadas...⁵¹.

El cambio de modelo ha supuesto un paso más en la “racionalización” de la organización del trabajo, tanto dentro de los distintos espacios productivos como en las relaciones entre los mismos. Por ejemplo, el trabajo en las plantas del montaje final ya ha sido “descargado” de las tareas de encintar y rutear, que pasa, bien a los niveles anteriores dentro de la sociedad o bien fuera de Europa.

Las últimas informaciones no son muy esperanzadoras en cuanto a que estas transformaciones vayan a frenar la desaparición misma de las cableadoras Navarras.

En una entrevista a José Antonio Castillo en Noviembre del 2001, delegado de CCOO, quien ha negociado el “asunto DELPHI” en Navarra, apuntaba que la continuidad de SERCAB es cada vez más incierta:

“El precio [que ha puesto Volkswagen a través de Bordnetze] es tan bajo que no sale. Entonces están planteando el dejar de fabricar el producto para Bordnetze y a la vez para VW. Porque no da, o sea, que es una subcontrata de otra subcontrata, que ahora, a la hora de ir a hacer las cuentas, pues se han encontrado con que no da. Tenían precios, parece ser que los alemanes no habían contado con el convenio del metal de Navarra, que es más elevado que por ejemplo donde se estaba fabricando en Aragón, -pues el salario mínimo interprofesional-. Habían impuesto esos precios a Sercab. Sercab creía que iba a poder cumplir. [Pero] la producción tal como la quiere hacer Bordnetze no da. Y se han pillado los dedos sin más. O sea, que es un tema bastante... que está bastante mal⁵²”.

CONCLUSIÓN: EL TRABAJO RECOBRADO

Hemos sacado a la luz una panorámica, donde el trabajo desaparecido es parcialmente recobrado y reencontrado, tras un largo viaje de investigación, de reflexión, y de escritura. Y no en vano recordamos de nuevo aquí ese prodigo narrativo que es el volumen *Le temps retrouvé*, de Marcel Proust. Esa escritura que sólo puede ser el producto del silencio, de muchas horas de elaboración, pero que se nutre del ruido y de pisar el terreno, de discutir y de escuchar, de compartir y disentir.

Como en *Blow up* de Michelangelo Antonioni hemos creído descubrir, escondida en la maleza o tras un seto, realidades ignoradas hasta hoy.

Hemos presentado, con el detalle y minucia que exigía el reto que nos planteamos como objetivo, un conjunto de situaciones de trabajo muy diversas, cambiantes y desequilibradas entre sí, que componen el trabajador colectivo que fabrica el Polo, “los obreros del polo”. Todos ellos necesarios para que ese proceso de trabajo, disperso en el territorio

⁵¹ Trabajan dos cadenas por turno, pero hay tres cadenas distintas, según el tipo de coche para el que se fabrica el cableado. Antes del cambio de modelo eran Automático, MPI y SP, todos modelos del Polo y sólo el cableado del motor.

⁵² Como ya se ha dicho estas declaraciones corresponden a una entrevista en noviembre de 2001 en Pamplona con José Antonio Castillo, encargado de la negociación por parte de Comisiones, de los temas relacionados con DELPHI, y al que las entrevistadas toman constantemente como referente sindical en la negociación de BORDNETZE y SERCAB.

navarro, y allende las fronteras de la Comunidad Foral, pueda llevarse a buen término. Hemos identificado las piezas del complejo entramado que es hoy este sistema productivo.

La metáfora de la cadena de montaje en el territorio ha surgido en nuestra investigación –y así se recoge en este artículo en los primeros análisis de empresas ‘desgajadas’ de VW– como una vía de interpretación que, luego, ha sido confirmada reiteradamente, a medida que la investigación avanzaba. De hecho, sólo esa lógica pone la cuestión del tiempo, del ritmo, de la secuencia encadenada por el ‘justo a tiempo’, sobre el tapete como punto principal de explicación de una forma de organizar el trabajo que lleva consigo, necesariamente, esto es, para poder ser coherente como modelo, un diseño productivo donde la fragmentación del trabajo, primero en empresas, y luego, dentro de ellas, es una consecuencia necesaria.

Junto a ello, esta estrategia productiva necesita que las empresas y los trabajadores sean fácilmente sustituibles. Esto es, que el trabajo fragmentado, con escasos requerimientos de calificación, como en la vieja cadena de montaje, pueda ser reemplazado fácilmente. Toda la ‘pirámide’ productiva, los distintos centros de trabajo, que, como hemos mostrado, no son, en ocasiones, más que estaciones temporales donde convergen microfragmentos productivos, se ve afectada por esta lógica. Las empresas subcontratadas subcontratan a su vez trabajo o piezas prolongando y extendiendo así la lógica de la desvalorización del trabajo, tanto como contenido, esto es las tareas que realizan las trabajadoras y trabajadores, como en sus condiciones de empleo, salario, expectativas y proyectos.

Como hemos mostrado se produce así una desvalorización territorial del trabajo: cuanto más lejos, física y socialmente, está de la empresa-marpa, de VW, peores son esas condiciones de trabajo y empleo.

En estrecha vinculación con esta lógica, vemos aparecer otra, que también hemos resaltado en los casos que hemos analizado: es la lógica de la competencia entre distintas empresas basada en salarios más bajos, o en condiciones de ‘aplicación al trabajo’, que hacen de la entrega de trabajo, de la gestión por intensificación del trabajo, una baza, a veces única, para estos centros de trabajo dependientes de VW.

Los trabajadores dirán que se sacan las piezas “a base de producción”. Y cuando lo dicen, tienen perfectamente claro que no se está compitiendo con tecnología u organización de la producción puntera, sino a base de entregar más trabajo en el mismo periodo de tiempo.

Y, simultáneamente, esa lógica de la intensificación ‘relativa’ se dobla con una intensificación ‘absoluta’, esto es, la extensión del tiempo de trabajo disponible para la empresa, ordenado al ritmo que marca VW, a todos los días del año, si fuera posible, veinticuatro horas al día. Los turnos, las vacaciones en ‘corredor’, la fábrica abierta, es una imposición de un sistema productivo cuya lógica se impone sobre la vida familiar, sobre la vida *tout court*.

La competencia mundializada entre proveedores de componentes, que la empresa ‘madre’ pone sobre el tapete, o sobre los periódicos, no es más que una forma de evidenciar el “despotismo hegemónico”, en el sentido que le dio Burawoy: a la amenaza de VW de trasladar sus producciones, sus contratos con proveedores, de dispersar las producciones de ‘Polos’ a otros centros de producción, responde de inmediato la demanda superficial y populista de que los actores sociales, generalmente, como por casualidad, los sindicatos, sean ‘responsables’, no ‘pongan en cuestión la economía navarra’, no dejen sin empleo a 40.000 familias, como se ha llegado a escribir.

A la hora de hacer balance, en el otoño de 2001, cuando el nuevo modelo, el A04 del Polo, está en fase de lanzamiento, con las dificultades inherentes a la puesta a punto de un sistema productivo profundamente renovado, hemos podido constatar la bondad de nuestra interpretación a través de las repercusiones que están teniendo lugar en toda la red productiva.

La ‘velocidad de crucero’ de la producción, según adelanta la Dirección de VW, no se alcanzará hasta febrero de 2002, máxime cuando a los problemas de cualquier nuevo lanzamiento de producto, se unen la puesta en marcha en la

factoría de Landaben de nuevos talleres de chapistería, de pintura y nueva prensa.

El paro ha aumentado en Navarra, en septiembre de 2001, debido, dice la autoridad laboral competente, a la no renovación de contratos eventuales en la propia VW y en la industria auxiliar.

Pero hay señales que indican que muchos de los problemas que hemos identificado en nuestro trabajo se van a ver acrecentados. Por ejemplo, la Dirección de VW destacaba en septiembre que el absentismo de los primeros meses del año había llegado a una cuota del 7%: el 5 por ciento en los hombres y el 20 por ciento en las mujeres. Los sindicatos argumentan que ello es debido a los elevados ritmos de trabajo en la planta. Y esos ritmos, cuando la producción llegue a su velocidad de crucero, van a ser, con toda probabilidad, más altos.

Volkswagen anunció en agosto que trasladará parte de la producción de componentes a la República Checa: “El costo de la mano de obra para nosotros en la República Checa representa un 8% del precio de venta; en Alemania es del 27%”.

Y el 13 de septiembre, la prensa recoge las declaraciones del presidente de la empresa que dice que “el grupo está en conversaciones avanzadas para montar en Tánger (Marruecos) una fábrica de cableado para coches desde la que suministrará a España y Portugal. Esta empresa será una *joint venture* entre Siemens y Volkswagen”⁵³.

La red de subcontracción de VW, en el entorno inmediato de la cuenca de Pamplona, se halla en plena “agitación”, como titula *Diario de Navarra*

Y no es para menos. “Lunke baja en un 80% su actividad porque VW le otorga menos componentes para el A04”. VW le ha concedido la fabricación del pasanueda posterior derecho. “Algunos de los componentes que fabricaba Lunke los producirá a partir de ahora KWD”. Dura Automotive ha presentado un expediente de regulación de empleo. Novel Lanhwerk Ibérica S.A. también ha reducido su plantilla. KWD ha visto reducido el número de componentes que fabricaba. Arvin Exhaust tiene aprobada una regulación de empleo para salvar la reducción de actividad por el lanzamiento del nuevo modelo. Lignotock “trasladó, a principios de año, toda su producción de Landaben a su nueva planta de Tarazona”.

Y malos tiempos se anuncian también para TRW, tanto en direcciones como en frenos. La empresa anuncia en octubre que tendrá que regular (esto es, despedir) trabajadores, como consecuencia de las instrucciones dadas por esta multinacional a sus distintas empresas en todo el mundo: reducir un 10% sus costes de estructura en personal indirecto. Lo que se traducirá, dice su director general, en una reducción de unos 20 trabajadores, provocado por este cambio de modelo en VW, pero, también, para el año próximo, por el cambio de distintos modelos de otras marcas. Y lo mismo ocurrirá con TRW-ex Lucas: se perderán otros 20 empleos, aunque aquí la argumentación tiene otro despliegue: “Los modelos cuyos frenos fabrica Orcoyen van siendo sustituidos por las marcas y el grupo TRW destina los nuevos contratos de frenos para grandes fabricantes a su nueva planta de Polonia”⁵⁴

Pero el caso más sonado y que ha disparado todas las alarmas ha sido el de Borgers que, como sabemos, fabrica moquetas insonorizantes para el Polo.

La crónica periodística es enormemente expresiva: “Los trabajadores de Borgers en Mutilva no daban crédito a lo que vieron el lunes. Con la mitad de la plantilla de vacaciones para acomodarse al lanzamiento del Polo A04 en Landaben, y después de trabajar normalmente hasta la noche del viernes, las máquinas habían desaparecido. Su destino:

⁵³ Las referencias en las que se basa el texto están recogidas de *Diario de Navarra*, 28 de agosto de 2001; 12 y 13 de septiembre de 2001; 3, 24, 26 y 31 de octubre de 2001 (Internet).

⁵⁴ Esta última referencia en *Diario de Navarra*, 20 de octubre de 2001 (Internet); las anteriores en *Diario de Navarra*, 5, 9 y 26 de octubre de 2001.

la planta de Borgers en Madrid. Horas antes, la dirección les había citado en el Tribunal Laboral para entregarles un expediente de extinción de contratos que afectaría a 42 de los 59 de la plantilla (incluidos tres en excedencia y uno de baja), al tiempo que solicitaba una regulación total hasta enero⁵⁵.

El Comité de Empresa declarará a la prensa que se había instalado la nueva maquinaria, la que se trasladó con nocturnidad a Madrid, como un acto de ‘represalia’ porque en la negociación del convenio, dentro del sector textil, en febrero de este año, consiguieron que se mejoraran las condiciones del convenio del textil, lo que, en su expresión ‘escoció’ a la representación empresarial.

Tras largas negociaciones los trabajadores han tenido que aceptar el despido de 22 trabajadores: “Se ha hecho lo que se ha podido, teniendo en cuenta que estábamos contra (*sic*) la espada y la pared, y que han elegido el momento, porque con el cambio de modelo no podíamos hacer ninguna presión con el justo a tiempo”⁵⁶

El sociólogo Luis Sariés dirá, en las páginas de opinión de *Diario de Navarra*, que “la ética en los negocios y la responsabilidad social de las empresas deben constituir un referente inequívoco en el umbral del siglo XXI”⁵⁷.

El futuro del sistema productivo del Polo, una cadena de montaje en el territorio, necesita urgentemente la construcción social de un marco de actuación donde, precisamente el futuro de Navarra no se deje al albur de un cúmulo de *free riders*, de ‘gorrones’, que sólo contemplen el corto plazo de un desarrollo económico y social precario e incierto, basado en que siempre habrá, disponibles, mujeres al final de la cadena.

Si no existen las condiciones de regulación social necesarias, se acabará siempre pidiendo a los eslabones más débiles que se sometan a los dictados de aquellos que recogen los beneficios, pero no quieren someterse a ‘carga’ alguna que les implique en la realidad social en la que están insertos. ‘Toma el dinero y corre’, *Take the money and run*.

Competir globalmente, insertos en la realidad social local es, a nuestro juicio, el único modelo sostenible posible. Si así no se hace, crear riqueza y felicidad para la mayoría de los navarros, con visión de futuro, será cada vez más difícil.

⁵⁵ ‘Borgers desmantela su fábrica de Mutilva y anuncia el despido de 42 trabajadores’, *Diario de Navarra*, jueves, 27 de septiembre de 2001, p. 33.

⁵⁶ ‘La plantilla de Borgers acepta el despido de 22 trabajadores, la mitad del previsto’, *Diario de Navarra*, 30 de octubre de 2001 (Internet). Las otras referencias en *Diario de Noticias*, 27 de septiembre de 2001, p. 76, ‘Borgers desmiente que los expedientes se deban a una represalia hacia la plantilla’; en el mismo diario y fecha, p. 35 ‘Borgers presenta un expediente de regulación de empleo y otro de extinción de contratos. El Comité de Empresa denunció ayer que, sin previo aviso, la dirección desmanteló la planta de Mutilva Baja el fin de semana’; *Diario de Navarra*, 3 de octubre 2001; *Diario de Noticias*, 9 de octubre de 2001.

⁵⁷ Luis Sariés, ‘Del negocio a la ética de los negocios’, *Diario de Navarra*, domingo, 4 de noviembre de 2001, p. 19 (Opinión).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS:

- ABREU, Alice R de P.; BEYNON Huw and RAMALHO, José Ricardo: "The Dream Factory: VW's Modular Production System in Resende, Brazil". *Work, Employment and society*, Vol. 14, nº 2, pp 265-282.
- ALÁEZ ALLER, R.; BILBAO UBILLOS y LONGÁS GARCÍA, J.R: *Sector de automoción: nuevas tendencias en la organización productiva*. Madrid, Civitas, 1996, 262 p.
- ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA NAVARRA (AIN): *Calidad en el área de diseño*. Pamplona, Gobierno de Navarra, 1999
- *Estudio sobre la situación y la estructura de la industria de Navarra*. Pamplona, AIN, 1973.
 - *Estudio sobre la situación y la estructura de la industria de Navarra*. Pamplona, AIN, 1988.
- BANVILLE Étienne de; CHANARON Jean-Jacques: "Les approvisionnements des constructeurs français: quelques éléments nouveaux sur les stratégies d'intégration et d'internationalisation", *Communication aux Journées franco-portugaises du GRECO d'Économie Industrielle*, Toulouse, 28-29 janvier 1986, 13 p.
- BALLESTEROS, L. María: *Plano industrial de Navarra*, San Sebastián, Ediciones Actuales, 2º ed., 2001, 389 pp.
- BARNETO CARMONA, Maite: *Nuevas relaciones de suministro en la industria del automóvil. Análisis empírico del caso español*, Pamplona, Universidad Pública de Navarra, 2000. 249 pp. [Tesis Doctoral dirigida por Juan Francisco Franco Pueyo]
- BOYER, Robert; FREYSSENET, Michel: "Emergencia de nuevos modelos industriales. Problemática del programa del programa internacional del GERPISA". *Sociología del Trabajo*, nº 27, 1996, pp 3-23
- BOYER Robert y FREYSSENET Michel: *Les modèles productifs*, París, La Découverte, 2000, 121 p.
- BOYER Robert; FREYSSENET, Michel: "El mundo que cambió la máquina. Un nuevo esquema de análisis de la industria del automóvil". *Sociología del Trabajo*, Nueva época, nº 41, Invierno 2000, pp 3-45
- CÁMARA DE COMERCIO DE NAVARRA: *Catálogo de la industria Navarra*, Pamplona, Ed. Gobierno de Navarra, 1986. [en papel e Internet]
- *Catálogo de la industria Navarra*, Pamplona, Ed. Gobierno de Navarra, 1995. - *Recopilación de convenios colectivos del trabajo sectorial de navarra*, Pamplona, Gobierno de Navarra, 1998. [en papel e Internet]
 - *Memoria económica. Evolución 1999 perspectivas 2000*, Pamplona, Cámara Navarra, 1999.
- CARRILLO, Jorge; HINOJOSA, Raúl: "Cableando el norte de México: La evolución de la industria maquiladora de arneses". *en región y sociedad*, Sonora, Colegio de Sonora, Enero-Junio 2001, pp 79-xx.
- CASTILLO, Juan José: *La división del trabajo entre empresas. Las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas de la electrónica y del mueble de Madrid*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1989, 160 p.
- 'Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores. En una fábrica de motores", en J.J. Castillo (editor): *La*

automación y el futuro del trabajo, Madrid, Ministerio de Trabajo y S.S., 1991, Segunda edición, pp. 261-336.

- “Emergencia de nuevos modelos productivos” (Editor), monográfico de Sociología del Trabajo, Nueva época, n 27, primavera, 1996, 140 p.
- *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Tecnos, 1998, 213 p.
- *Teamwork in the automobile industry: radical change or passing fashion?*, Basingstoke-Londres, Macmillan, 1998 [Editor, con Jean-Pierre Durand y Paul Stewart], 368 p.
- *El trabajo del futuro*(editor), Madrid, Editorial Complutense, 1999, 198 p.
- CASTILLO Juan José e Ilona KOVÀCS: *Novos modelos de produção. Trabalho e pessoas*, Oeiras, Celta Editora, 1998, 186 p.

COMISIONES OBRERAS. FEDERACIÓN NAVARRA-PAÍS VASCO: *III convenio colectivo Volkswagen Navarra 1998-1999-2000*, Pamplona, Sección sindical CCOO, 1998, 90 p.

- *Convenio colectivo 2000, 2001, 2002*, Pamplona, Fiteqa, 2000, 34 pp
- *Convenio colectivo para la industria siderometalúrgica de la comunidad foral de navarra, 2000-2001-2002-2003*, Pamplona, Federación minerometalúrgica. 2000, 68 pp.
- *XIII Convenio general 2001-2003 industrias químicas*, Pamplona, Federación de industrias textil-piel, químicas y afines, Fiteqa.

DANKBAAR Ben, "Volkswagen AG, Case Study 4", in JONGERGOW et al., *Strategic Issues for Management in an Integrated European Context*, Heerlen, Open Universiteit, 1994, pp.149-205.

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, TRABAJO Y TURISMO DE NAVARRA: *Catálogo de exportadores de Navarra*, Pamplona, Gobierno de Navarra, 1989.

- *Crecimiento económico y modernización industrial en Navarra*, Pamplona, Gobierno de Navarra, 1989.
- *Directorio industrial de Navarra* [www.cfrnavarra.es] Gobierno de Navarra 1998
- *Ayuda a empresas en Navarra*, Pamplona, Gobierno de Navarra, 1989.

FOREM NAVARRA, (CCOO): *Ensayo de certificados de profesionalidad en relación con la formación continua*. Equipo investigador: Javier Ventura, Maisa Urmeneta, Marta Lasterra, Eva Perujuániz, Marisa Gastón, Pamplona, Forem Navarra, 1999, 290 p.

FREYSSENÉT Michel; CHARRON, Elsie: “La ‘producción reflexiva’ en la fábrica Volvo de Uddevalla”, *Sociología del Trabajo*, nº 27, Primavera 1996, pp. 103-141.

FREYSSENÉT Michel, MAIR Andrew, SHIMIZU Koichi and VOLPATO Giuseppe (eds.), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press, 1998, XVIII- 400 pp.

GARCÍA VÁZQUEZ, Manuel. "La subcontratación: hacia delante, ¿Con marcha atrás?", *Revista Alta Dirección*, 1995, 30 (182), p 67.

GIL PINERO, José Ignacio: *¿Descentralización Productiva o debilitamiento obrero?*, Madrid, Gabinete Técnico. Área Sociológica. Federación Minerometalúrgica de CCOO, Madrid, 1999, 24 p.

GIL PINERO, José Ignacio; ESTRADA LÓPEZ, Bruno; SOTO ORTEGA, Francisco: *¿Dónde empieza y dónde termina la industria del automóvil?. Análisis de un caso de externalización productiva: Opel España, Cuadernos de la Federación* (Federación Minerometalúrgica de Comisiones Obreras), n 4, septiembre 1997, 181 p.

GOBIERNO DE NAVARRA. DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y HACIENDA: *Tercer congreso de economía de Navarra. Actas del congreso. Evolución y perspectivas del mercado de trabajo*, Pamplona, 2000, 525 p.

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE NAVARRA: *Jornadas de Estudio sobre la economía Navarra basadas en las tablas input-output*, Pamplona, Pamplona, 1998, 120 p.

LEHDNDORF, Steffen: "Human beings as buffers. Time constraints and autonomous time management under the just in time regime", *Industrielle Beziehungen*. 1995, pp 5- 25. [consultado como paper]

LONGÁS GARCÍA, Juan Carlos: *Organización productiva y localización de la industria del automóvil en Navarra*, Pamplona, Departamento de Industria, Comercio, Turismo y Trabajo, 1998, 320 p.

LUNG, Yanick. "La coordinación de competencias y conocimientos. Un reto crítico para los sistemas regionales del automóvil." en *Sociología del Trabajo*, Nueva época, n. 41, Invierno 2000-2001, pp. 47-73.

MARX, Roberto; Silbovich, Mauro; Salerno, Mario Sergio: *New forms of assembler and suppliers relationship: the case of VW'S new "virtual factory" in Brazil*. Politechnic School, Production Engineering Department. University of Sao Paulo, Brasil, [fotocopiado].

MAYAINE, Jean: "Monstruos del automóvil y la división internacional del trabajo", *Transición*, Barcelona, 1980, nº 27, pp 21- 25.

MILKMAN Ruth: *Farewell to the Factory. Auto Workers in the Late Twentieth Century*, Berkeley, University of California Press, 1997, 234 p.

NEUVILLE Jean-Philippe: "L'organisation: une dialogique de l'ordre et du désordre. Le cas du 'juste-à-temps' dans l'industrie automobile européenne", *Sociologie du Travail*, julio-septiembre 1995, pp.389-409.

NOVICK Marta; BUCETA Mariana: *La 'trama productiva' del sector automotriz argentino. Cambios en las firmas y demanda de nuevas competencias laborales*, Aguas de Lindoia, (Brasil), comunicación al Segundo Congreso Latino-americano de Sociología del Trabajo, 1996, 31 p.

OFICINA DE TRANSFERENCIA DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN (OTRI NAVARRA): *El sector de automoción en Navarra. Identificación de la demanda tecnológica*, Pamplona, Universidad Pública de Navarra, 2000, 71 p.

PALLARÉS BARBERÁ, Monserrat: "El sistema de producción flexible, el JIT y la transformación espacial. Las empresas del automóvil en España". *Boletín de la AGE*, nº 24, 1997, p 53-71

PULIGNANO, Valeria: "The 'Multi-Enterprise' factory. Evidence from the automobile industry in Italy and Brazil, *La Lettre du Gerpisa*, n 156, dic, 2001, pp. 2-4.

RIESER, Vittorio: *Lavorare a Melfi. Inchiesta operaia sulla fabbrica integrata Fiat*, Roma, Calice editori, 1997, 197 p.

- "L'inchiesta Fiat di Melfi tre anni dopo", *Finesecolo*, N° 4-1 Dicembre 1998-ottobre 1999, pp. 81-141.

RIVILLA BARRENO, Isidro: "La fabricación de automóviles en España, perspectivas económicas y empresariales", *Papeles de Economía Española*, 1980,(5) pp 184-206

SALERNO, Mario Sergio; "Esencia e aparencia na organizacao da producao e do trabahlo das fábricas "reestruturadas", *Revista da Associaçao Brasileira de Egénharia de Produçao*, N° 2 noviembre de 1995, pp 191-203.

SANTACANA i MARTORELL, Francesc y SOLÁ y SOLÁ, Joaquim: "Subcontratación y automóvil", *Economía Industrial*, nº 252, 1986, Madrid, pp 79-97.

SARRIÉS SANZ, Luis: *Los nuevos modelos de organización empresarial y la recualificación de los puestos de trabajo en la industria navarra: análisis del sector automoción y electrodomésticos*, Pamplona, Departamento de Industria, Comercio, Turismo y Trabajo, 1994.

- *Impacto socioeconómico de la formación continua en las empresas : el caso de Navarra*, Madrid, Cauce editorial, 1996.

- *El mercado de trabajo en Navarra y el desarrollo de las ocupaciones, 1997*. [estudio dirigido por ---]. Pamplona, Universidad Pública de Navarra, 1998.

- *Nuevas formas de concertación social y desarrollo económico en Navarra : Actas de la jornada, celebradas en Pamplona el 13 de junio de 2000*, Pamplona, Navarra Consultores de Comunicación, 2000, 166 p.

SERVICIO NAVARRO DE EMPLEO, GOBIERNO DE NAVARRA, INAFRE, CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE NAVARRA, CCOO (FOREM NAVARRA), UGT: *Condiciones laborales de Nuevas inserciones en el Mercado de Trabajo* [fotocopiado] 112 pp.

- *Observatorio permanente de cualificaciones y profesiones. Parrilla de Empresas 2ª parte*" [fotocopiado], 55 p.

ANEXO I: ENTREVISTAS:

ANDRÉS, Trabajador recientemente jubilado que ha trabajado 36 años en TRW y antiguo miembro del Comité de empresa de CCOO. Pamplona 7 de noviembre de 2001.

BENITO UTERGA. Presidente de la sección sindical de LAB en VW-NAVARRA y miembro del comité de empresa. Pamplona, 8 de noviembre de 2001.

CHECHU. Trabajador de ARVIN, miembro del comité de empresa por CCOO. Pamplona. 30 de mayo de 2001

ERNESTO y JUAN, trabajadores de TECNOCONFORT, y miembros del comité de empresa por CCOO. Pamplona, 5 de abril de 2001.

HERMENEGILDO MARRODÁN (Director de logística de VW) y PABLO MENDIVIL (Dirección general de proyectos de VW), Pamplona, Landaben, 9 de marzo de 2001.

JAVIER FERNÁNDEZ MILITINO, Técnico de NASUINSA (Sociedad Navarra de Suelo Industrial S.A.). Pamplona, 8 de marzo de 2001.

JOSÉ ANDRÉS y DOMINGO. Miembros de la sección sindical de CCOO en TRW y miembros del Comité de Empresa. Pamplona, 7 de noviembre de 2001.

JOSEM. ROIG ALDASORO (Director General de Trabajo del Gobierno de Navarra) y JOSEM. ANDUEZA, Pamplona (Subdirector General). 1 de febrero de 2001.

JOSEMARI MOLINERO (secretario general de CCOO en Navarra) y MANOLO RODRIGUEZ (director de FOREM NAVARRA). Pamplona, 4 de abril de 2001.

JOSÉ MARÍA ÍÑIGUEZ. Presidente de la sección sindical de CGT en VW-NAVARRA y miembro del comité de empresa, y RAMÓN ORTIZ, miembro de CGT y trabajador de VW, Pamplona, 9 de noviembre de 2001.

LOLO, técnico especialista del taller de Chapistería de VOLKSWAGEN. Pamplona, 5 de abril de 2001.

MANOL, Trabajador de LOGÍSTICA NAVARRA, Pamplona, 30 de mayo de 2001.

MANOLO RODRÍGUEZ (Director de FOREM NAVARRA) y los técnicos de investigación y formación MAISA URMENETA y JAVIER VENTURA. Pamplona, 7.3.01

NURIA: (Delegada de CCOO, miembro del Comité de empresa de SERCAB). MARÍA, CARLA, SONIA, MINERVA. Trabajadoras de SERCAB. Sangüesa, 31 de mayo de 2001.

OSEMARÍA ANDUEZA, Subdirector de Trabajo. Pamplona, 8 de marzo de 2001.

PATXISANJUAN, Secretario General del Metal de UGT-Navarra. Pamplona, 8 de marzo de 2001.

SMAEL, Trabajador de ICER (pastillas de frenos), 31 de mayo de 2001, Pamplona.