

LOS OBREROS DEL POLO

Juan José Castillo y Pablo López Calle*

Proyecto TRABIN. **EL TRABAJO INVISIBLE EN ESPAÑA: Una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas.**

Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica. Ministerio de Ciencia y Tecnología Ref: BSO 2000-0674

Departamento de Sociología III (Estructura Social)
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Universidad Complutense de Madrid
28228 Madrid
e-mail: trabin@cps.ucm.es

[B 3]
Madrid y Pamplona, febrero de 2002.

* Juan José Castillo y Pablo López Calle son miembros de la Red Internacional de Investigación sobre el Automóvil y sus Trabajadores, GERPISA. (<http://www.gerpisa.univ-evry.fr>)

Los obreros del polo

ÍNDICE:

0. **Introducción: cómo se ha llevado a cabo esta investigación, p. 4**

- ¿Por qué Navarra?
- Del problema social al problema sociológico
- El contenido de este Informe

1. **¿Quién hace el Polo?, p. 9**

- Nuestros objetivos
- Una modelización surgida de la propia investigación
- El telón de fondo

2. **Descendiendo en la pirámide, p. 18**

2.1. **Fragmentos de un proceso productivo, p. 18**

- Dura-Automotive
- Expert Components: la cadena descentralizada
- Los cambios en silencio: ARVIN, de hacer a montar
. El trabajo: de soldador a peón de la cadena

2.2. **Dentro de VOLKSWAGEN, p. 27**

- Un chapista cuenta
- La función logística en VW-Navarra como atalaya
- Dentro-fuera: LOGÍSTICA NAVARRA, el eslabón
- Dos días que sacudieron el sistema Polo
- La visión de Imanol

2.3. **Salpicaderos y cableados: el trabajo perdido en Navarra, p. 37**

- Pequeña historia del cableado en Landaben
- Cambios en las condiciones de trabajo del *cockpit*: el caso de LIGNOTOCK
- DELPHI UNICABLES en Navarra: toma el dinero y corre
- El cableado del Polo: el trabajo concreto
- Cableando en cadena
- La descentralización de SERCAB
- Situación actual y futuro del trabajo

2.4. **Asientos para el Polo 'justo a tiempo', p. 53**

- Llegamos justo a tiempo...
- ¿Qué hace TECNOCONFORT?
- La intensificación del trabajo como fuente del valor añadido

- 2.5. **TRW: Nuevas formas de trabajo, viejas políticas**, p. 58
 - Los cambios en el proceso de trabajo y en el trabajo mismo
 - De LUCAS GIRLING A TRW-Orkoyen: La otra cara de TRW

- 3. **Actores, campo, negociación**, p. 72
 - 3.1. El Sistema Productivo del Polo y la Negociación Colectiva: el Convenio Marco como analizador.

 - 3.2. El último convenio de VW: bazas, faroles y coletazos
 - Antecedentes
 - El convenio de empresa de VW-NAVARRA 2001-2004

- 4. **Conclusión: el trabajo recobrado**, p. 96

- 5. **Anexos**, p. 101
 - I. Una panorámica de la red de subcontratación de VW-Navarra
 - II. Diario de Investigación
 - III. 'La Revolución comienza en Ólvega'.
 - IV. Entrevistas
 - V. Agradecimientos
 - VI. Panorámica de Landaben, mayo 2001

- 6. **Referencias bibliográficas**, p. 131

- 7. **Base de Datos de empresas del Polo en CD-Rom.**

0. INTRODUCCIÓN: CÓMO SE HA LLEVADO A CABO ESTA INVESTIGACIÓN.

Antes de que el lector se adentre en los argumentos que se presentan a continuación sobre 'los obreros del Polo', queremos adelantarle algunas informaciones que estimamos necesarias para que sepa quién le habla, desde qué problemática científica, con qué recursos informativos y documentales: en suma, trataremos de dar cuenta de las posibilidades y límites de nuestra pesquisa.

Y ello porque creemos que, para que la sociología sea "un deporte de combate", que se enfrenta a las ideologías interpretativas que se apoyan (y fomentan) el 'sentido común', se deben siempre tener presentes las herramientas con las cuales se fabrica. Debemos aplicarnos la crítica en primer lugar y ser conscientes del alcance de nuestras conclusiones. Por supuesto, sin falsa modestia, también para poder así asegurar mas firmemente el valor de nuestras conclusiones¹.

Los obreros del polo, parte 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.².

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 sociología³.

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 calen más allá de las brumas que difunde la sociología o la economía de baja divulgación. Ese es el objetivo estratégico de la investigación global financiada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, del que éste es uno de los diez casos de estudio que llevamos a cabo en distintos contextos, sectores y regiones españolas: 'El trabajo invisible en España: una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas'⁴

¹"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.

² 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.

³ Veáse, especialmente, *A la búsqueda del trabajo perdido*, 1998; y *En la jungla de lo social*, 2002; ambas de Juan José Castillo.

⁴ El responsable de la investigación es Juan José Castillo. Están implicados equipos de seis universidades y la Fundación por el Empleo del Ayuntamiento de Fuenlabrada. Dirección electrónica: trabin@cps.ucm.es.

¿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 mecano 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...

⁵En el capítulo 3, "Actores, campo, negociación" presentaremos 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 Dámocles 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, vease el Anexo III [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]

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. O, al menos, de modelo de Polo. 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.

Nos interesa aquí adelantar al amable lector, para una mejor inteligencia de nuestros argumentos posteriores, que hemos construido nuestra propia **Base de Datos**, partiendo de trabajos de investigación, de consultas concretas, de la información contenida en las entrevistas a quienes llamamos los sociólogos "informantes privilegiados", donde, por cierto, el único privilegio para nosotros ha sido poder contar con tantos saberes situados⁸.

Puesto que una de las características, como se verá, del entorno productivo que analizamos es su volatilidad, su 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 productiva⁹. 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

⁷El investigador es el sociólogo Luis Sarriés, 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").

⁸ Véase Anexo I "Diario de Investigación".

⁹ 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. Véase Castillo, 1989; y una revisión y formulación que recoge varios años de investigación en el artículo de Castillo y Santos, 1999.

relaciones entre los distintos colectivos de trabajadores¹⁰.

El contenido de este informe.

La organización del texto que sigue se ordena así: en el capítulo 1, *¿Quién hace el Polo?*, planteamos el problema a través de una metáfora sencilla, la de la fotografía. El centro productivo del Polo no nos explica la gran cantidad de trabajo necesario para producir unos 1.300 coches diarios, y por ello hemos de ampliar nuestro abordaje, nuestra fotografía, para que pueda incluir el máximo de trabajo externalizado, que es suministrado a la empresa que **ensambla** el conjunto de las piezas, los conjuntos o trabajos que se le aporta. A continuación se presenta, sumariamente, el marco de nuestra interpretación y los objetivos perseguidos, esto es, identificar la parte del obrero colectivo que fabrica el Polo y que se ubica en la Comunidad Autónoma Navarra.

También en este primer capítulo presentamos la modelización interpretativa que hemos utilizado para ordenar y clasificar empresas y trabajos, lo que nos sirve de puerta para entrar en el capítulo 2, *Descendiendo en la pirámide*, donde presentamos el análisis de los distintos fragmentos productivos, desde aquellos que hallamos dentro de la misma empresa VW, hasta los más lejanos en el espacio navarro, eligiendo, luego, para profundizar en ellos, algunos casos que ilustran, clarifican o matizan los problemas de la organización en justo a tiempo, ya sea en Logística Navarra o en Tecnoconfort; las metamorfosis del trabajo en la fabricación del cableado y sus consecuencias para las trabajadoras; y las grandes empresas de componentes que diversifican su producción como TRW.

En el capítulo 3, *Actores*, presentamos el difícil campo para la negociación y gestión de un sistema productivo como el que analizamos, tratando de evidenciar los puntos que podrían permitir una mayor socialización del terreno de juego.

Finalmente, en el Capítulo 4, *Conclusión: el trabajo recobrado*, y aunque se van adelantando interpretaciones y balances parciales en el cuerpo de los distintos capítulos, sintetizamos las que nos parecen más sugerentes para un debate, a la luz de los análisis presentados y de los datos recogidos en noviembre de 2001. Ordenamos esta 'Conclusión' con el mismo horizonte con que lo formuló Marcel Proust, con la voluntad de que donde termina, por ahora, nuestro trabajo, la conclusión, pueda comenzar un debate entre los protagonistas, en la formulación de una futuro mejor para todos los navarros.

¹⁰Los 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 (véase el apartado 2.0, "Fragmentos de un proceso productivo"). El argumento desplegado por Naomi Klein en *No logo. El poder de las marcas* puede servir de fondo a lo dicho en este párrafo.

1. ¿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 pamplónicas 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 español¹¹. 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'¹².

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 automóviles¹³.

Por supuesto, no hay ningún misterio ni milagro: esta planta, como tantas otras hoy en día, y no sólo en el sector del automóvil, "es un moderno taller de ensamblaje con calidad", para decirlo en las palabras de un alto responsable sindical¹⁴. Nada nuevo ni sorprendente, pero sí un punto de partida para poder identificar con claridad cual 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,

¹¹"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.

¹²José 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) [Veáanse las referencias bibliográficas completas al final]

¹³"V-W Navarra aparece como la segunda planta de coches más productiva de Europa", *Diario de Navarra*, 18 agosto de 1999, p. 25.

¹⁴José Mari Molinero. Secretario General de CCOO en Navarra. Anexo III. Entrevista N° 7.

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 vertebra 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 aproximarnos 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 y los 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 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 clasificación¹⁵.

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". Esos criterios han sido, predominantemente, los siguientes:

1) **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:

- a) en el grado en que sus productos son sólo para VW-Navarra, o producen para otras empresas, o directamente para el mercado abierto;
- b) en si los productos son diseñados o no por la empresa misma, si trabajan en exclusiva para VW;
- c) 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;
- d) en la duración y condiciones de los contratos de aprovisionamiento;
- e) 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.

2) **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.

3) **Las formas de abastecimiento a la empresa y su localización.**

El suministro justo a tiempo condiciona toda la red de suministros, 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

¹⁵ Veáanse 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..

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).

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

El telón de fondo.

Navarra, tiene hoy 530.819 habitantes, de los cuáles el 32% (171.150) reside en la capital¹⁶. El segundo núcleo más poblado es Tudela con 27.188 habitantes.

La población activa suma 234.900 personas; 142.300 hombres y 92.600 mujeres, y la ocupada asalariada 221.400; 138.000 hombres y 83.400 mujeres. No obstante el 75% de los trabajadores registrados en la seguridad social lo hacen por cuenta ajena, el 19% son autónomos y el 5% se sitúan en el Régimen especial Agrario. A ello se añade que un 99,8% de las empresas tienen menos de 250 trabajadores. Englobando las pequeñas y medianas empresas al 76% del total de trabajadores.

Dentro del sector Industrial (36% del total) el del metal ocupa a 25.000 trabajadores de los cuáles se calcula que 20.000 trabajan haciendo el Polo. La industria alimentaria ocupa a 8.700, química 4.000 y el textil igualmente a 4.000.

El sector servicios engloba al 55% (120.000) de los trabajadores asalariados (el 80% de la población asalariada femenina). Aunque supone el 63% del PIB de Navarra, una gran parte de este sector, como veremos, trabaja en el automóvil: transporte, logística o limpieza.

La comunidad presume de tener una de las rentas per cápita más altas de España: el PIB por habitante en 1997 era de 2.523.004 (En España era de 1.980.942). En el 2000 el salario medio se sitúa en torno a las 253.000 pesetas al mes, el tercero más alto del Estado.

¹⁶ "Pamplona y su área de influencia recogen el 87% de las ofertas de empleo de la comunidad" *Diario de Navarra*. 14 de Junio de 1999. P 32

Igualmente tiene una de las tasas más bajas de desempleo. La tasa de paro masculina oscila en torno al 7% en los últimos cinco años y al 15% la femenina. Para toda la población activa la tasa de paro oscila en torno al 8-9%.

A pesar del escaso nivel de desempleo y de los altos salarios medios, hay un fuerte contraste entre zonas geográficas, sectores y trabajos. Reforzando así la preocupación de muchos de los entrevistados por la dependencia o especialización productiva en el automóvil y bajo esas condiciones de producción.

El Polo es la columna vertebral del sistema productivo navarro: supone el 58% de las exportaciones, que junto a los componentes de automoción suman cerca del 90%¹⁷. Del mismo modo el 48 por ciento de todas las inversiones entre 1995 y 2001 corresponden a esta actividad, sin contar las cuantiosas inversiones de VW de los últimos tres años¹⁸.

Estos datos también se relativizan al analizar el contenido del empleo, donde una cosa son los trabajadores y otra los trabajos: se demandan trabajadores muy cualificados¹⁹ para trabajos muy descualificados: el mayor número de contratos realizados corresponden, con diferencia, a camareros, camioneros, albañiles y peones especialistas, orden que salta a la contratación de ingenieros técnicos de todas las ramas en cuarto lugar²⁰.

Algo que nos confirmaba José María Andueza [Subdirector de Trabajo]: "En estos momentos hay algún tipo de escasez de mano de obra cualificada, pero sobre todo, claro, donde hay mucha escasez es en los trabajos que no quiere la gente, en los más descualificados y los más duros [...] por ejemplo, albañilería, la gente huye de la construcción, que es un paso, y se va a la industria, eso está claro, y aunque ganen menos dinero, pero prefieren la industria. Cuando hay mucho paro la gente se agarra a todo, pero si no hay, la gente, si puede elegir, elige. El tema de limpiezas, igual. Y no te digo nada, si bajas para abajo ya, el tema agrario, el tema del campo, las labores de conservas, que hay bastante. Pues ahí se están pegando ¿no?: es que no tienen gente. La gente de aquí normalmente no quiere [ir a] labores agrarias, porque se paga menos, y vas a las conserveras y te dicen, no si estamos pagando más que en ningún sitio de España. Por eso los emigrantes van ahí, de momento, pero si pueden, dan el paso primero a la construcción, y luego si pueden, van a la industria"²¹.

La demanda de trabajo descualificado contrasta con las características que históricamente han caracterizado al trabajador navarro, hasta no hace más de diez años: "En Navarra hay que reconocer que hay unos trabajadores que se implican mucho. Se implican mucho en la calidad. Un trabajador si ve que

¹⁷ LA EXPORTACIÓN NAVARRA CRECIÓ UN 26% EN EL AÑO 2000 Y ALCANZÓ LOS 848.292 MILLONES". *Diario de Navarra* en Internet, 21 de Marzo de 2001.

¹⁸ Memoria del Instituto de Estadística Navarro. 2001.

¹⁹ "DOS DE CADA TRES OFERTAS DE TRABAJO EN NAVARRA EXIGEN TITULACIÓN UNIVERSITARIA" *Diario de Navarra*. 14 de Junio de 1999. P 34

²⁰ Observatorio permanente de cualificaciones y profesiones. Parrilla de empresas 2ª Parte. INAFRE (CEN, UGT Y CCOO). Pamplona, 2000. 54 pp. [fotocopiado].

²¹ José María Andueza, Subdirector General de Trabajo de Navarra. Anexo III Entrevista Nº 4.

a un coche le falta un tornillo es incapaz de no ponerlo o no decir que lo lleva. La calidad es algo que está muy metida. Y luego porque hay mucha profesionalidad, yo no sé si es por que hay muchas escuelas de formación o yo no sé"²².

El modelo productivo actual que identificamos a lo largo de toda la investigación, viene precedido por un proceso histórico, en los diez últimos años, de externalización de actividades de la fabricación del coche, buscando su abaratamiento, y por la aparición de multitud de empresas especializadas en un componente del Polo, cuya existencia se supedita a la fabricación del producto más barato, con una exigencia de calidad y plazos de entrega, una de cuyas características será la alta composición de trabajo vivo.

Las diferencias sectoriales, geográficas y de género en cuanto al coste de la mano de obra, se han convertido así, para muchas de ellas, en el principal factor de "competitividad". Son empresas que hacen actividades del metal, que cierran sus plantas y reaparecen con otro nombre, en otro sector o en otro lugar con las mismas máquinas e incluso con los mismos trabajadores pero con distintas condiciones de trabajo.

Se dibuja así una escala salarial enormemente amplia donde la ganancia media del sector industrial es de 284.092 pesetas al mes, mientras que en la construcción es 227.381, en servicios 216.118 y en la agricultura 180.800.

Dentro del sector industrial el salario mínimo garantizado del Metal estaba en el 2001 en torno a dos millones de pesetas anuales. No obstante en 1999, fecha del último convenio, se crearon siete grupos profesionales que permitieron ampliar en el interior del sector estas diferencias. La mayoría de los trabajadores con contratos estables son especialistas (grupo 6) y cobran de media 2.200.000 pesetas. Del mismo modo algunas de las grandes empresas proveedoras tienen convenios de empresa que mejoran considerablemente ese mínimo, haciendo dispararse la media real del metal a unas 2.723.365 pesetas.

En Volkswagen, el salario medio es de 2.400.000 pesetas.

En el sector de Químicas, al que pertenecen empresas como ICER, INEPSA, SAS o LIGNOTOCK el salario medio baja a 1.700.000 pesetas²³. El del Textil es 1.400.000 y (1.530.000 brutas para la categoría de especialista), siendo en su mayor parte mujeres²⁴. Dato que será de utilidad para entender casos como el de TECNOCONFORT, la fábrica que hace los asientos del Polo, en la que se constata un nuevo escalón dentro de la misma empresa entre las cosedoras y el resto de los trabajadores.

Esta empresa está encuadrada en el sector del Metal, pero el trabajo de las cosedoras se ve constantemente amenazado por la posibilidad de su externalización al sector textil y por el hecho de que el salario medio de las mujeres navarras es un 28% menor que el de los hombres, nada menos que 421 pesetas menos por hora trabajada²⁵, llevándose a su 'favor' el 73% de

²² José María Molinero. Secretario General de CCOO en Navarra. Ver Anexo III entrevistas. Entrevista Nº 7.

²³ XIII Convenio General de la Industria Química 2001/2003. Fitega. CCOO. Pamplona. 2001

²⁴ Federación de industrias CCOO textil-piel., químicas y afines. *Convenio colectivo 2000,2001, 2001. Diario de Navarra* 27 de abril de 2000, p 34

²⁵ *Diario de Navarra* 6-marzo-2001 "LAS MUJERES NAVARRAS COBRAN DE MEDIA UN 67% DEL SALARIO DE

los contratos a tiempo parcial.

En el caso del cableado y sus trabajadoras veremos que a las diferencias de género se suman considerables diferencias salariales entre zonas geográficas. En este caso los salarios disminuyen drásticamente a medida que nos alejamos de Pamplona hacia Sangüesa y todavía más si cruzamos la frontera entre Navarra y Soria o Aragón. [Veáse el epígrafe 3 del Capítulo 2]

Ello también se revela muy claramente en la frecuente recurrencia al traslado, o a la amenaza de traslado, en esas empresas que, según sus propios directores, se centran "en productos donde la competitividad es extrema, lo que provoca un constante deterioro de los precios de venta"²⁶, a zonas como Tudela o La Ribera. Es el caso de ICER BRAKES, empresa que fabrica pastillas para frenos con 101 empleados de plantilla (a los que hay que sumar 130 contratados cada 6 meses a través de empresas de trabajo temporal, ETT). En 1999 ICER se apoyaba en esa "necesidad" para trasladar, primero todo el trabajo, y luego parte de él, desde su planta del polígono de Landaben a Tudela²⁷.

Para indagar en esta problemática entrevistamos a Ismael, trabajador de esta empresa que describía así las condiciones de trabajo en la nueva planta de Tudela y las 'razones' empresariales del traslado:

Una reducción de salarios:

"[¿Qué ganaba la empresa llevándola allí?]- El convenio puro y duro.

[¿como si fuera otra nueva empresa y empezamos de cero?]

- Eso es, empezas por un convenio puro y duro, cobrando ciento treinta mil pesetas con unas primas muy bajas [él cobra ciento noventa]. Y por eso, como tienen distinto nombre social, -aunque es ICER, pero es distinto nombre [SIGMA BRAKES]-, el comité de aquí no puede meterse y están sin comité hasta ahora, y hasta que no espabilen un poco y se le meta un poco de caña a esa gente...

[¿El convenio del Metal?]

- No, de químicas encima.

LOS HOMBRES, SEGÚN UGT".

²⁶ *Diario de Navarra*, 10 de febrero de 1999, p 37. "LOS SINDICATOS PIDEN AL GOBIERNO QUE NO PERMITA EL CIERRE DE ICER". " la dirección anunció que quería tener cerrada la factoría de Landaben para primeros del año 2000 y la empresa iba a construir una factoría en Tudela y no contaban con ningún trabajador de mano de obra directa de Landaben para ella.

"ICER APUNTA LA POSIBILIDAD DE DEJAR PARTE DE LA PRODUCCIÓN EN LANDABEN". *Diario Gara*, 13 de febrero de 99.

"LA PLANTILLA DE ICER HA CONVOCADO HUELGA INDEFINIDA A PARTIR DEL LUNES. *Diario de Navarra*, 18 de febrero 1999. p 35

Diario de Navarra, 2 de marzo de 1999, p 37. ICER PODRÍA RETIRAR SU PROYECTO DE FUTURA FÁBRICA EN PAMPLONA].

²⁷ "La empresa vuelve a proponer el proyecto de una nueva planta en Agustinos, en Pamplona, pero dejando las condiciones de trabajo para negociarlas después del traslado "dejamos abierta la posibilidad de abrir la fábrica 350 días, si hace falta implantar un cuarto turno, ya se negociará". LA PLANTILLA DE ICER PUSO FIN A LA HUELGA CON UN PREACUERDO FIRMADO DE MADRUGADA. *Diario de Navarra*, 5 de marzo de 1999, p 33.

"ICER GARANTIZA LOS EMPLEOS, PERO EN PEORES CONDICIONES LABORALES". *Diario de Navarra*. 23 de marzo de 1999, P 34.

Fabricando un producto estandarizado:

[¿qué es lo que se hace en Tudela y qué es lo que se ha quedado aquí?

- La pastilla ya hecha. Solamente, nosotros lo que hacemos aquí es estuchar, estuchar y mandar al cliente; meterlo en una cajita, ponerle las pegatinas y ya lo que es cosa manual.

[¿allí son máquinas nuevas?]

- No, automatizado, no. Ahora mismo son tercermundistas, tiene que ser meter los moldes manual"²⁸

²⁸ Ver Anexo III Entrevista N° 13.

³⁰ Europa Press. 15-2-2001. Internet: [http// es. News.yahoo.com](http://es.News.yahoo.com).

LA PRECARIEDAD CONTRACTUAL

1. No llegan al diez por ciento los contratos de trabajo firmados en 1999 que fueron fijos. Cuatro de cada diez contratos firmados duraban tres meses o menos. El 33,6% se debían a "ampliación de producción", el 27% eran de "obra y servicio" y el 17% a tiempo parcial. Resultando una tasa de temporalidad de un 28% (un 22% entre los hombres y un 31% entre las mujeres).³⁰

Las Empresas de Trabajo Temporal realizaron el 21% de los contratos en 1999, de los que más de la mitad son a trabajadores de entre 17 y 24 años, concretamente 16.208 de los 31.995 en ese año.

La baja tasa de desempleo pero la alta eventualidad y temporalidad hace que, por ejemplo puedan darse incrementos del 5% de un mes a otro (en torno a 800 personas) -lo que también muestra la dependencia de VW, que justo en Verano, cuando acaba la campaña del Espárrago, contrata a 1.200 estudiantes para cubrir los corredores vacacionales-.

2. Según UGT³¹ el empleo sumergido en Navarra ocupa alrededor de 21.000 personas en el 2001, el equivalente al 10% de los afiliados a la Seguridad Social. Lo que también relativiza el bajo desempleo, dado que sólo el 34% de ellos están demandando empleo en el INEM. La mayoría son mujeres, ocho de cada diez, entre servicio doméstico y trabajo a domicilio, que cobran menos de 80.000 pesetas al mes, lo cuál supone, para el 66%, su principal fuente de ingresos. Se trata de empleos cortos, de una media de 15 horas semanales, aunque también hay 2.000 personas que trabajan más de 40 horas. Por último señala el estudio que el 66% de esos trabajadores llevan más de un año en esa situación. Unos 31.000 empleados trabajan una o dos horas más al día de lo que establece su contrato. En uno de cada cinco casos superan las 30 horas semanales.

³¹ Se trata de un estudio de UGT Navarra, realizado a 1600 navarros cuyos resultados aparecieron publicados en el *Diario de Navarra* del 15 de febrero de 2001, p 27

2. DESCENDIENDO EN LA PIRÁMIDE³².

2.1. FRAGMENTOS DE UN PROCESO PRODUCTIVO.

La parte interior de la aleta del coche, donde lleva el soporte del amortiguador, lleva una *contraaleta*. 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"³³.

Esa es hoy **LUNKE NAVARRA**. Y **KWD ESPAÑA**, con 55 empleados fabrica un subconjunto de chapa (Ver dossier fotográfico en la Base de Datos del CD): "el montante A con la talonera", que son enviados en ocho camiones diarios a Logística Navarra para VW³⁴.

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!"³⁵.

Un ejemplo muy significativo es el de LUNKE NAVARRA, desde luego. Pero como él hemos documentado decenas de casos.

WALBERO 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

³² Una panorámica de la red de subcontratación de VW se presenta, más abajo, como Apéndice I. Allí se reproducen, igualmente, mapas y planos de situación y localización de los polígonos industriales, así como distintos esquemas de los procesos de fabricación, tanto en VW, como los extendidos en el territorio navarro. Remitimos al lector a este apartado y, además, a la base de datos en CD-Rom, donde se recogen 180 empresas, con sus principales características, junto con un dossier fotográfico y documental.

³³ Entrevista a JOSE MARI MOLINERO (secretario general de CCOO en Navarra) Ver ANEXO III Entrevista Nº 7. Ver también "Lunke Navarra: piezas metálicas para el automóvil", en *Navarra Empresarial*, 1998, pp.28-29. Lunke está en el polígono de Beriaín, a ocho kilómetros de Landaben.

³⁴ "KWD España, S.A.", *A Punto*, n. 22, septiembre 1999, pp. 34-35. Envía, además, otros siete camiones diarios con "el resto de piezas y subconjuntos que suministran a VW Navarra".

³⁵ Entrevista Lolo, Técnico especialista del taller de Chapistería de VW. Anexo III, entrevista Nº 5..

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"³⁶, 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 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: "cada hora un camión descarga estos elementos directamente en nuestro taller de montaje", dice la empresa³⁷. 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"³⁸. A lo largo de las siguientes páginas iremos viendo cómo se desarrollan y

³⁶"Walbro cambia de dueño y triplica sus ventas", *Diario de Navarra*, 10 de octubre 1999, p. 60. Véase también "Walbro Automotive, S.A. proveedor JIT de sistemas de combustible", *A Punto*, n. 10, septiembre 1997, pp. 26-27.

³⁷"Heidemann-Novel Ibérica, S.A., en la buena dirección", *A Punto* n. 14, mayo 1998, pp. 32-33.

³⁸*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.

concluyen las relaciones sobre las que se asientan estas empresas, a través de casos como éstos de DURA o BORGERS [Veáse el Capítulo 4, Conclusión].

Expert Components: la cadena descentralizada

En los primeros diseños de nuestra reconstrucción del proceso completo de producción, como objetivo metodológico tendencial, en el sentido y con el alcance que hemos dado en otras investigaciones anteriores, 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, necesita de un uso permanente del transporte y circulación 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"³⁹.

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 Brunswick"⁴⁰.

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.

³⁹ "Expert Componentes Pamplona, S.A.", *A Punto*, n. 15, julio 1998, pp. 34-35.

⁴⁰ "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.

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... [Una documentación fotográfica de este proceso la puede hallar el lector en la Base de Datos que acompaña como anexo a este informe].

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"⁴¹.

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 tiempo"⁴²: "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"⁴³.

Esta fragmentación, al igual que lo hacía 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

⁴¹A Punto, n. 15, citado, p.35.

⁴²"Los riesgos del justo a tiempo", *Diario de Navarra*, 3 septiembre 1999, p. 30.

⁴³*Diario de Navarra*, 22 de septiembre 1999, p. 32, "Desconvocada la huelga prevista para hoy en Expert".

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.

ARVIN: los cambios en silencio, de hacer a montar.

ARVIN-MERITOR, una empresa con casi cuarenta años de antigüedad, con las raíces en Pamplona, pese a los sucesivos cambios de dueño, especialmente en los últimos años, nos permite acercarnos más al trabajo y su evolución y dispersión en el territorio.

Esta empresa comenzó su andadura en 1962 como Fabricaciones Auxiliares del Automóvil, S.A., FADASA. Desde 1988 forma parte de la multinacional norteamericana ARVIN, y pasó a llamarse ARVIN EXHAUST. Como tal la conocemos en la serie "nuestros proveedores", de la revista oficial de VW, *A Punto*, en 1997.

Tiene entonces 280 trabajadores, y produce 5.000 sistemas de escape cada día. Trabajaba ya, y sigue hoy, en 'justo a tiempo': VW le indica cada dos horas la secuencia definitiva de los envíos que han de hacer, que se hacen cada noventa minutos, en camiones.

Una nota destacada en todas las informaciones, y en la experiencia práctica de los trabajadores, es que esta empresa es muy innovadora *de hecho*, según todos los datos, en lo que concierne a la organización del trabajo y el diseño interno del proceso productivo.

'Métodos de trabajo en equipo', 'involucración del personal', 'células autogestionadas', 'grupos': esta parece ser una apuesta fundamental de la empresa y su bandera pública e interna. El director, a la sazón, de la empresa afirma: "la piedra angular es el trabajador y su involucración en los objetivos generales de la empresa. Esta filosofía de trabajo de ARVIN está basada en los principios del *lean manufacturing*, a través de células productivas y de servicios con un alto nivel de autogestión por parte de los equipos que conforman los mismo trabajadores"⁴⁴.

La empresa es altamente dependiente de Volkswagen, aunque difieran las cifras de producto que a ella la vinculan: en julio de 2001, ante el *impasse* en la negociación del convenio de VW, que sólo fue capaz de arreglar San Fermín, y el retraso consiguiente de las fechas de lanzamiento del nuevo modelo del Polo, el A04, ARVIN MERITOR se ve 'obligada' a presentar un Expediente de Regulación de Empleo de 199 trabajadores, un 65% de la plantilla, que será recurrido por la representación sindical mayoritaria en la empresa, el sindicato LAB. Aquí se dice que VW supone el 70 por ciento de la facturación de la empresa.

Enseguida veremos, sin embargo que, por una política de diversificación de Arvin, por un lado, y por otro, por la nueva política de VW de reducir sus

⁴⁴"Entrevista con Alberto Nadal, Director de Arvin Exhaust, S.A.", *A Punto* n. 11, noviembre 1997, pp. 28-29. *Diario de Navarra*, 8 de octubre de 1999, p. 48, "Arvin diseña sus procesos de producción basados en un concepto celular".

pedidos y no estar supeditado a una sola fuente, esta proporción debe ser mucho menor, al menos en cantidad de producto, si no en sus precios⁴⁵. En estos momentos trabajan en la empresa 330 trabajadores. Uno de ellos, que lleva seis años en la empresa cuando lo entrevistamos, cree -y tiene bastante fundamento su afirmación- que el producto de ARVIN-MERITOR para VW será alrededor del 30% de su producción.

El trabajo: de soldador a peón en la cadena

CHECHU es soldador y es muy consciente del gran cambio tecnológico (y organizativo, añadirá luego) habido entre un trabajo muy cualificado, y duro, hace tan sólo seis años y hoy en día. Entró de soldador, y hubo de superar una prueba propuesta por un Oficial de soldadura manual. "Cuando yo entré -nos cuenta- pues se soldaría a mano pues algo más del 50% de lo que hacíamos. Y ahora no será ni el cinco por ciento. Algunos restos de modelos muy antiguos que nos piden alguna vez. Porque tenemos una sección de recambios. Pero, nada, ahora han entrado los robots y pues nada...".

El trabajo actual no necesita mucha cualificación, así que las categorías son más por antigüedad que por saberes. "Y nada, pues ando, pues, un día en un robot, otro día tal verificando fugas, porque ahora con el tema de la calidad, pues no tiene que haber fugas de aire". "Yo personalmente prefería como se trabajaba antes. Quizá sea más duro, más..., pero las cadenas de montaje no me acaban de [gustar]. [ERA EL OFICIO,¿NO?]- En fin, sí. Cada pieza tenía su..., era un mundo diferente, ¿no?. Ahora es un poco plis plas, plis plas, plis plas..., en las cadenas"⁴⁶.

Pese a que el trabajo ya no es, en su contenido, el de un trabajador cualificado, sino el de un obrero descualificado, la empresa ha mantenido una bandera pública e interna con la organización de 'grupos de producción'. Por ello le preguntamos por ese tipo de trabajo:

"Pues, por ejemplo, tenemos cada quince días una hora que en lugar de trabajar, pues vamos a una sala, pues tipo como ésta [un aula de FOREM], y se empieza hablar de problemas: pues desde que me llegan mal los suministros, que te lleven las piezas el mínimo defecto, o problemas de salud laboral, de que pones campana extractora, o de temas ergonómicos... Pues para solucionar los pequeños problemas y tal.

Generalmente somos cadenas pequeñas. La del Polo ésta, que es la más grande, están diseñadas desde producción máxima a mínima; pues puede haber desde diecisiete o dieciocho personas hasta cinco ¿no?. Pues lo que es el

⁴⁵*Diario de Navarra*, 5 de julio 2001 (Internet); *Diario de Noticias*, 5 de julio 2001, p. 35. Este periódico recoge las declaraciones de sindicalistas de LAB que afirman que factura, Arvin, "cerca del 60 % para Volkswagen Navarra y Bratislava y Seat Martorell".

⁴⁶En el texto que sigue, a partir de ahora, reproducimos prácticamente tal cual se produjo, la entrevista que llevamos a cabo en Pamplona, el 1 de junio de 2001, JJC y PLC. La transcripción ha sido revisada y presentada por PLC y por MJD. Tan sólo hemos hechos desaparecer al entrevistador, recuperando así un discurso enormemente lúcido de los problemas que estamos iluminando. Por primera vez, en este informe, también presentamos a continuación la visión de uno de los actores en un terreno, como el de las relaciones laborales dentro de la empresa, que será abordado específicamente en el capítulo 3, más abajo, "Actores, campo, negociación". Anexo III. Entrevista nº 10.

silenciador pues tendrá unas, diecisiete, veinte personas por turno.

Y luego, la otra parte [el catalizador], pues tendrá otros seis. Un colector tiene dos partes en realidad. Lo que es el colector que digamos va desde lo que es el bloque del motor hasta..., en los coches ya de ahora, pues lo que es la conexión al motor y el catalizador y luego pues se conecta con lo que es el resto del tubo y lo que es el silenciador de ruidos.

Hay un sistema de bonificaciones por sugerencia hecha. Cuando, pues, por ejemplo, se ahorran diez milímetros de tubo por pieza y tal, pues todo se valora y tal y te dan un tanto por ciento de las ganancias, de lo que se ahorre en dinero, hasta un millón de pesetas. En el sistema de calidad que tenemos, bueno, el caso es que necesitábamos equis, equis sugerencias por persona, o sea, prácticamente; pides, pides... "que me pongan aquí un cenicero" y te lo ponen y si es al final de año pues más todavía ¿no?.

Ahora tenemos recambio del PQ24 de Volkswagen, pero bueno, también tenemos un contrato que están preparando ahora la línea para hacer cuatrocientos mil para Rover, al año...; y para Toyota -que nunca habían tenido y es un nuevo cliente-, y bueno, trabajamos en realidad para casi todas: para Ford, para Nissan... Pero bueno, el 30% igual incluso algo más es Volkswagen. PQ24, así le llamamos nosotros al nuevo silenciador del nuevo modelo.

Respecto a esto, hay un cambio grande porque; si bien teníamos nosotros el cien por cien de los silenciadores que se ponían aquí en Pamplona, a partir de ahora sólo tenemos -creo ¿eh?, no estoy muy seguro-, creo que tenemos sólo el 50. Están montando en el mismo Polígono donde está Volkswagen, a doscientos metros, están montando pues la competencia nuestra. Se han juntado dos o tres multinacionales y van a hacer..., y con tecnología alemana, digamos, los alemanes...

Donde está la Volkswagen, a doscientos metros de la puerta. Pero estoy un poco extrañado porque está la nave todavía sin acabar y los plazos [corren]. Pero bueno, estos alemanes, pues ya sabes, igual tienen la cadena ya montada en otro lado y en cuanto tengan el techo puesto, pues te la montan en una semana ¿no?.

Eso es política de multinacional. Si una nave, si nosotros estamos, por ejemplo, en un período de huelga o tal, pues la otra puede aumentar su producción y...

[¿Ha habido huelgas?] Sí, sí, hace dos años. [Por] una mejora sobre el convenio del metal que hicimos. Podríamos tener convenio propio, pero es demasiado para nosotros.

Bueno, es que aquí..., bueno, ya sabes que aquí en esta zona tenemos unas condiciones especiales ¿no?. Y tenemos a LAB [el sindicato abertzale] y..., bueno...

Pues nada, que estábamos pues en procesos de negociaciones, ellos son muy radicales y bien, vale, tú tienes tu posición y tú la tuya y, lo que pasa es que llegó al final de lo que es la negociación, ya cuando se estaba ya en votaciones; si se aceptaba lo que había o no..., que no sé si les dieron una llamada telefónica o un... [chasquea la lengua]

Estábamos el último fin de semana, ya cuando habíamos, llevábamos ya casi tres o cuatro días de paro; bueno, ya sabíamos que el lunes ya se paraba la planta de Checoslovaquia, Volkswagen ya para al mediodía ya se paraba. Con

la sanción[por el contrato con VW], bueno, ya que había que llegar a un arreglo de alguna manera ¿no?. Estábamos el fin de semana negociando y, bueno, en mi fábrica, LAB es mayoría absoluta, ha sacado mayoría absoluta. Y, bueno, la oferta tal: más dinero, menos dinero, más..., lo que es un convenio ¿no? y, pues ya está; pues ya ni p'alante ni p'atrás. Esto se lleva a la asamblea que hay una votación y se decide si se acepta o si se sigue con la huelga, ¿no?. En esto de que cogieron, se metieron al despacho del director ¿no?, se mejoró ligeramente alguna cosilla que había por ahí, salieron todos dándose la mano: 'oye, pues que de acuerdo', 'que lo vamos a presentar como que es aceptable y todos los sindicatos y tal, ¿no?'. Llegamos el lunes y bueno, todo lo contrario por supuesto, pidiendo que fuéramos al paro que ya los teníamos, que iban a empezar ya las sanciones y tal. Metieron en el censo a sesenta ETTs que estaban en formación, o sea para..., -estábamos a punto de llegar a las vacaciones-, estaban pues formándose para sustituir vacaciones-, los metieron en el censo, con la consigna, -luego nos enteramos- que ya los habían citado en su sede y tal y ya les habían prometido que si salía el paro, pues iban a ser los próximos, por cojones, que iban a traer fijos en la fábrica ¿no?. Y los sesenta que estuvieron aquel día por casualidad, ETTs para si hay bajas, pues este último día salió parar, metieron una cláusula que los sesenta ETTs que había eran los siguientes en entrar y así están las cosas. De hecho ya el director ya no..., directamente tratamos siempre con el director de Recursos Humanos y no con el director de la planta porque es que ya no quiere ya saber nada de ellos. Y al día siguiente les dijo de todo: 'porque no tenéis palabra, qué no tenéis tal, que no tenéis cuál'.

[¿Y la empresa?] Sí, sí, tuvo que aceptar. Ya entrábamos ya en demasiado. Si, por ejemplo, Volkswagen, cada minuto no sé si son cincuenta mil pesetas, cada minuto que, claro, porque paras la cadena, paras la cadena, paras su cadena.

[NO ES RARO QUE BUSQUEN OTRO PROVEEDOR] ¡Hombre!, la verdad es que no lo había pensado por ahí, porque bueno, llevan años haciéndolo. Que son políticas de multinacionales del auto, en general, vamos. Creo que Ford también nos hace lo mismo, tenemos el 50% del coche".

Los salarios que perciben son altos, incluso para la cuenca de Pamplona: "Sin complementos de trienios ni nada, unos tres millones setecientas". Pero la organización del tiempo de trabajo está mediatizado por la planificación de VW:

"Sí, bueno, mira, este es un cambio a tenor del nuevo sistema. Por ejemplo, ahora principalmente trabajamos dos turnos y un turno hay de noche pero con mucha menos gente, principalmente para [si] hay un problemilla en la mañana que se han hecho menos piezas, pues se hace, para compensar ¿no?. Y las nuevas cadenas ya están diseñadas para tres turnos: Volkswagen, 1.500 equipos diarios, pues están diseñadas para que en tres turnos salgan 1.500. Todavía no está implantado, nos han comentado, estamos viendo que se están montando dos nuevas cadenas; nos comentaron que están diseñadas para tres turnos, no hemos hablado siquiera de cómo van a ir: mañana, tarde, noche o noche..., pero se ve que es el futuro eso, generalmente todas las fábricas trabajan a tres turnos, ¿no?".

Pero quizá el aspecto más llamativo de los cambios en esta empresa, ARVIN, vienen dados, precisamente por esa transición entre el fabricar un producto y ser, hoy en día, un simple montador de piezas que ya no se hacen, tampoco, dentro de Arvin. Que le son suministradas por otras empresas que

han pasado a integrar el universo del sistema polo, cada vez más fragmentado, más pulverizado en distintos centros de trabajo:

"Respecto a la externalización, por ejemplo, mi fábrica, pues antes teníamos prensas, traías la bobina de chapa, la prensa la cortabas, ahora todo lo que son procesos [fuera]. Nosotros ahora exclusivamente: cadenas de montaje.

Vamos, hasta reponernos las rampas de material, hasta eso lo hace gente externa [de otras empresas]. También Mantenimiento.

Hasta hace tres o cuatro meses [había prensas]. [La gente que estaba en prensas] gente bastante mayor y ahí andamos, a ver dónde les pueden ir poniendo...

Sí, no, un cambio bestial, la fábrica es un cambio bestial y tecnológicamente, si bien teníamos hasta ahora robots, ahora son robots *twin*, digamos, incluso tres, o sea que, es lo mismo, pero que tiran a toda hostia esas máquinas. Todavía no las estamos viendo funcionando, pero ¡uf!, me imagino...

[¿QUÉ EMPRESA LO HACE AHORA?] Sí, sí, hombre, nos la trae todos los días. Pues no sé decirte el nombre. [Aquí en Pamplona], al contratarles el trabajo, les han colado la maquinaria también: "Te llevas estas prensas y por lo menos un año te garantizo [los pedidos]."

Teníamos una sección de pintura que también ha desaparecido. Los tubos de escape ya no se pintan, pues ahora es chapa luminizada y tal pues ya no se oxidan, ya no hace falta pintura.

La chapa ya viene cortada con la impresión de la marca y tal, y ya nos lo traen todo ya al morro, es más, nos lo ponen hasta en las rampas, hasta el mismo puesto.

Externalizar el trabajo, vamos todo lo que pueden, todo lo que pueden.

Es que esto, a la vez, se nos complica con lo del nuevo modelo... con lo de la regulación, es que nos ha pillado todo a la vez. Claro, porque es que, pues en prensas, pues había pues treinta o treinta y cinco personas, que se suman al problema del exceso de personal.

[¿AHORA HAY OTRA EMPRESA?] Sí, me imagino que en peores condiciones, pero bueno, esa es la vida ¿no?.

Nosotros..., eso, nos vamos a dedicar exclusivamente a lo que somos buenos que son..., que es montar cadenas del estilo Toyota y todos a cadenas de montaje, pero vamos...,

A ensamblar el producto y así es: bastante estrés y bastante [agobio...]..."

2.2. 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 constricciones 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"⁴⁷.

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 *rulling* 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 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 cambiaras 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".

⁴⁷Todos los entrecomillados provienen de la entrevista mantenida con Lolo, trabajador de VW, en el taller de chapa, realizada el 5 de abril de 2001. Anexo III, Entrevista N° 5

"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 almorzando. 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 [y buena prueba hallará el lector en el capítulo 3] 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 *olvidar* a 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 queréis'. 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"⁴⁸.

"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, al que ya nos hemos referido. 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

⁴⁸ *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.

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 beneficios⁴⁹.

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 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 final⁵⁰. 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"⁵¹.

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 Trellebog 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

⁴⁹ *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 mezcla 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".

⁵⁰ "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...

⁵¹ *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".

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"⁵².

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"⁵³.

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, contraaletas, palancas de cambio...

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"⁵⁴, 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.

Dentro y fuera: LOGÍSTICA NAVARRA, el eslabón

⁵² *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".

⁵³ *Diario de Navarra*, 14 de enero de 2001, p. 15.

⁵⁴ 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.

Martes y trece, el 13 de junio de 2000 se celebraba en Pamplona una jornada de encuentro entre empresarios, sindicatos e instituciones públicas del Gobierno de Navarra, en el terreno de la Universidad Pública, sobre 'la concertación social en Navarra'. El acontecimiento tuvo una repercusión notable en los medios de comunicación y fue objeto, además, de una publicación en libro que recoge las ponencias presentadas y las discusiones que le siguieron⁵⁵.

El secretario general de la ANEM, José Luis Monge, afirmó en el curso de esos debates que "estamos aquí reunidos porque a principios de año una empresa de logística tuvo una huelga salvaje y después, como las fichas de un dominó, todas las demás tuvieron otras tantas"⁵⁶.

LOGÍSTICA NAVARRA es un Jano bifronte que está dentro de la empresa VW, pero es una empresa 'independiente'.

Sus trabajadores comparten los mismos espacios de la empresa madre. Logística Navarra inició sus actividades en octubre de 1991, y forma parte del Grupo de Fomento de Construcciones y Contratas. A lo largo de los años, los trabajadores empleados fluctúan constantemente, en función de las demandas de VW. No sólo por la inclusión o no de funciones distintas, sino también por las políticas de la empresa. A finales de 1999, y haciendo balance, se nos dice que en 1998, LN tenía en Pamplona (tiene otro centro en Zaragoza) 327 trabajadores, el 60% fijos. En diciembre de 1999 tiene 440 trabajadores en Pamplona y 80 en Zaragoza.

El origen de la empresa nos lo narra un trabajador directo de VW y sindicalista experimentado: "VW tenía una plantilla de logística dentro de la empresa, y tenían un almacén donde llegaban todos los productos. La plantilla de VW Navarra los iba acumulando y luego distribuyendo. Entraban los vagones por la vía y los camiones por carretera al almacén, y los carretilleros iban distribuyendo en función de lo que se pedía en la línea [de montaje].

El almacén primitivo de logística de VW Navarra se desmonta y se monta un almacén de consolidación. Los 250 carretilleros que había en almacén y que ahora sobran, pasan a producción de VW. No se va nadie, por el propio proceso de crecimiento de la empresa, en este caso. Y se monta Logística Navarra [en 1991], con 250 personas. Ahora esta empresa tiene un almacén donde, con códigos de barras, en la línea trasladan, por medio de ordenador, la necesidad de piezas: cien minutos, veinte minutos, lo que sea... Y estas 250 personas están descargando camiones, trenes, y almacenando.

Hay otra parte que están automáticamente suministrando a línea en función de lo que les piden. **La principal diferencia es que antes, y hoy, un**

⁵⁵Veáse *Nuevas formas de concertación social y desarrollo económico en Navarra*, Pamplona, Gobierno de Navarra, Dirección General de Trabajo-Universidad Pública de Navarra, 2000; y la prensa diaria del día 14 de junio de 2000.

⁵⁶Ibidem, p. 136. La idea es muy compartida, y 'real', podríamos decir. Por ejemplo, Raúl Villar, secretario de la sección sindical de CC.OO. en Volkswagen, afirma, poco antes (p. 134), "Logística Navarra, que fué un poco el detonante de todos estos debates", para argumentar que LN lleva diez años -los de sus existencia- 'aguantando' y sólo ha estallado ahora. Y todos, añadimos nosotros, se llevan ahora las manos a la cartera, después de llevárselas a la cabeza.

carretillero de VW Navarra cobra cuatro millones y un carretillero de Logística Navarra estaba cobrando dos millones, ahora cobra, después del último convenio, dos millones ochocientos. Últimamente han reducido como un veinte por ciento los carretilleros que había. Trabajadores con el mismo mono y distinta etiqueta, que se cruzan todos los días en el mismo puesto de trabajo, cobran salarios muy diferentes. Y trabajando a un ritmo superior, con una mayor jornada"⁵⁷.

Logística Navarra, podríamos decirlo así, tiene tres distintos 'centros': un Centro de Consolidación, a donde llegan piezas, materiales o subconjuntos de muy distintos proveedores, que son ordenados y secuenciados para ser enviados a la cadena final.

Además de este 'centro', "Logística Navarra posee también, junto a la puerta principal de nuestra fábrica -escribe la prensa de VW-, un centro de subensambles y secuenciado desde donde secuencia y envía a nuestra fábrica ruedas, techos, consolas y bandejas que recibe de otros proveedores; en este mismo centro completa los paneles de puerta"⁵⁸.

El tercer 'centro' de la empresa está al final de la cadena de VW y se encarga, dentro, del encerado final protector de la pintura de los coches.

Dos días que sacudieron el sistema Polo

La huelga de principios de marzo de 2000 en Logística Navarra tuvo una gran repercusión, también en los medios de comunicación, y, desde luego, no sólo locales.

De hecho podría tomarse como un develador, como una luz que ilumina el completo sistema y muestra sus contradicciones, sus límites, y, sobre todo, la falta de un encaje institucional que haga posible, para decirlo en el sentido en que lo utilizan Robert Boyer y Michel Freyssenet, que el modelo sea coherente y sostenible.

Diario de Navarra titula así el inicio del conflicto: "La huelga de Logística Navarra paraliza la producción en VW y sus proveedores", para insistir en el texto en que "la huelga de 320 personas paralizó la actividad de más de 6.000 trabajadores".

Se trata, identifica el periódico, de trabajadores que "trabajan físicamente en VW, pero cobran la mitad que los empleados de ésta". Y, además, recoge de un dirigente de VW, "todo depende de ellos"⁵⁹.

La huelga termina dos días después con un acuerdo que, aún habiendo reducido las diferencias salariales entre Logística y VW, reconoce todo el mundo que no es más que una solución provisional. Pero deja tras de sí toda una estela de declaraciones, artículos, tomas de posición, y la misma jornada de reflexión a la que aludíamos más arriba, que son una especial

⁵⁷Entrevista a José Mari Molinero, Secretario General de CCOO en Navarra y trabajador de VW. Anexo III, Entrevista Nº 7.

Ver también "CONDUCTORES DE CARRETILLAS. UN OJO EN LA CARGA Y OTRO EN LOS PEATONES", *A Punto*, n. 31, marzo 2001, pp. 22-24.

⁵⁸"Logística Navarra, S.A., alimentando las líneas de VW Navarra", *A Punto*, n. 18, diciembre 1998, pp. 34-35. "A la vanguardia logística", *Logística Profesional*, año 4, n. 34, enero 2000, pp.6-8 y 10-13.

⁵⁹*Diario de Navarra*, 8 de marzo de 2000, p. 26.

fuentes de información.

Así, se destacará la composición de una red, en la que los suministradores JIT, justo a tiempo, que también, como Logística, van directos a la línea de montaje. Esa misma red que hemos identificado más arriba.

"La huelga de Logística además de afectar a los 5.400 empleados de VW-Navarra ha tenido en vilo a otras trece empresas navarras, con cerca de 2.000 trabajadores. Son **SAS Automotive Systems** (sirve el salpicadero completo) en Arazuri, 200 empleados; **Expert** (ejes y frontales) en Beriain, con 150 trabajadores; **Tecnoconfort** (asientos) con 300 empleados en Landaben; **KWD** (barras laterales y piezas de refuerzo de carrocería) en Arazuri, con 15 operarios; **TI Group** (depósitos de gasolina) en Berrioplano, con 110 personas; **HNI** (direcciones y amortiguadores) en Noáin, con 200 trabajadores; **Cristalería Española**, con un pequeño almacén en Landaben para secuenciar el envío de lunas; **Arvin EXhaust** (dedica una de sus líneas a tubos de escape para VW) en Orcoyen; **Tasubinsa** (montaje de pequeñas piezas) en Orcoyen; dos proveedores de chapa: **Lunke y MB Navarra**; **Dynamit Nobel** (paragolpes) en Tudela, y **Maier** (piezas de plástico) en la Ulzama"⁶⁰.

Igualmente se debate públicamente con énfasis la necesidad de lo que se llama de modos diversos, pero que puede sustanciarse en "la conveniencia de un acuerdo marco en la automoción", o sea "pactar condiciones comunes para empresas sujetas a convenios distintos y distantes en sus retribuciones básicas: metal(2,2 millones); químicas (1,6), o textil".

Y se recordará, igualmente, que el sistema organizativo en justo a tiempo y disperso en el territorio fue una decisión, una imposición, de la empresa VW: "los trabajadores no tienen por qué pagar las consecuencias de un sistema de suministro (el JIT o justo a tiempo) implantado unilateralmente por VW Navarra, y que lo único que persigue es un importante y permanente ahorro de costes"⁶¹.

La visión de Imanol

Imanol es uno de los trabajadores de Logística Navarra. Él nos cuenta cómo llegó a esta empresa y qué hace en ella, desde dentro⁶².

"Yo venía de una empresa bastante famosa aquí en Navarra que era Porcelanas del Norte, que arrastró problemas y problemas. Y bueno pues yo estuve en esa empresa antes de la mili. Y volví y estuve tres años y medio.

Decidí irme. Entonces me fui, estuve unos meses en el paro -bastantes- por

⁶⁰*Diario de Navarra*, 9 de marzo de 2000, p. 38.

⁶¹*Diario de Navarra*, 23 de marzo de 2000, p. 34: "Vw quiere que el Inem pague los sueldos de dos días perdidos por el paro de Logística"; ver también *Diario de Navarra*, 12 de marzo de 2000, p. 64: "Los desajustes del 'justo a tiempo'". Igualmente pueden verse las ediciones de 9, 10 y 11 de marzo, en la que se recoge un artículo de opinión de Luis Sarriés, "Alarma en el sector automoción", p. 21, quien avisa de la amenaza: "Una huelga en cualquier punto de la cadena produce efectos y consecuencias impensables, como puede ser la búsqueda de nuevos proveedores en otras regiones o la desinversión y abandono en vía muerta de algunas empresas que se muestran incapaces de garantizar sin sobresaltos el suministro de componentes". Más información en *El Mundo*, 9 de marzo 2000 (Internet); *Expansión Directo*, 22 de marzo 2000; *Diario Internet Nuevo Claridad*, n. 30, mayo 2000, "Logística Navarra: una victoria con división de opiniones".

⁶²Entrevista realizada el 30 de mayo de 2001, en Pamplona. Imanol es un nombre supuesto, para preservar la identidad de nuestro entrevistado.

que no salía nada por aquél momento. Y me llamaron de Logística para trabajar sábados y domingos. Y decidí entrar; sábados y domingos durante diez horas al día, a tanto la hora. Y dije, "pues bueno, como se me está acabando, algo tengo que hacer". Estuve seis meses, y a la vez hice un curso de soldadura.

Y luego a los seis meses, cuando terminé el curso de soldadura, les comenté; llamé un día a personal y les dije, oye mira, que estoy en disposición de que si os hace falta una persona entre semana, que me interesaría. Y enseguida pues me pasaron a jornada completa, turno completo, y ya todo bien. Y empecé a trabajar en lo que entonces eran sub-ensambles, que ahora es premontajes -bueno, era premontajes y luego le pusieron sub-ensambles que quedaba como más bonito no? Al lado de la fábrica. En la esquina de Landaben. En la nave exterior.

Y ahí entré y me pusieron -entonces hacíamos los paneles de las puertas, pues montábamos lo que es el panel de la puerta del Polo anterior al que estábamos haciendo ahora.

Entré en el noventa y seis, va hacer cinco años, pues sería en abril del noventa y siete o así, cuando empecé a hacer yo los paneles. Hacíamos los paneles, secuenciábamos los paneles, las puertas, los techos... Y en ese momento creo que estaban las ruedas -que las ruedas ha sido siempre el caballo de batalla de la empresa-, porque había que secuenciarlas a mano. O sea, coger las ruedas a mano, montar la llanta, la goma, todo.

Entonces, pues como sabía andar bastante bien en carretilla pues me pusieron de comodín. Tenía que hacer las sustituciones de los que llevan ese material a la línea dentro de lo que es VW. Y allá, para más remate, me pusieron también de comodín de Nissan - logística también tiene Nissan-, entonces pues también iba yo a Nissan.

Y luego por circunstancias personales, pues conocí a la que hoy es mi mujer -que ella trabaja en VW- y para coincidir, -aunque yo trabaje en Logística y ella en VW, la conocí fuera totalmente, fué una casualidad-. Y al estar ella a tres turnos, yo pedí si podía ser que me cambiaran de Nissan a un centro que esté relacionado con VW para poder tener el mismo turno que ella y ya pues eso. La empresa no puso ninguna pega, me volví a donde estaba, a premontajes, y seguíamos haciendo los paneles, las ruedas, estaban los espejos -ya secuenciábamos espejos- y las consolas (creo que teníamos entonces). Y hacíamos ese trabajo.

Llamamos consola a donde va la palanca de cambios, que se suelen poner las cintas y eso, es una cosa de plástico.

Secuenciar es: 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 sea⁶³.

[¿CÓMO SE HACE?] Pues, a ver: los espejos en una mesa; tenemos así una zona, una especie de U, donde están todos los espejos colocados (manuales, eléctricos y por colores), entonces te salen esas etiquetas, tú los vas

⁶³ Se trata del programa informático GEDAS.

cogiendo, les pones la etiqueta y los metes al hueco de su contenedor correspondiente -van de cuarenta en cuarenta-. Luego, las tapas de gasolina. Son unas bandejas negras pequeñas -la tapa es una cosa así [gesticula], que caben once- y empiezas a secuenciarlas, uno, dos, tres, cuatro, cinco, así hasta 44, cuatro alturas, sobre un carrito pequeño, que están las tapas que como abultan muy poco pues las tienes al lado. Vas cogiendo el color, según te pone la etiqueta y lo pones. Las manillas y manetas -que también tenemos ahora- pues es como una especie de plaza de toros [reimos] y estás en medio. Y allí en medio vas cogiendo. Vas cogiendo y en un lado, que es una caja con ocho huecos, las pones. Y las manetas, -lo que es la maneta del portón- van en una bandeja de treinta. Y también, las vas cogiendo y las vas encajando en su hueco.... y eso se lleva con una furgoneta; eso por ejemplo no se lleva en camión -las manillas tienen un margen muy corto de tiempo [aclara]-. Luego hay piezas que tienen mucho margen de tiempo. Hay piezas que tienen muy poco. Las manetas y las manillas tienen un margen muy corto, entonces van con una furgoneta.

Eso va directamente a la línea. Llega allí con la furgoneta, una carretilla tiene allá asignada, coge, lo deja en el puesto, y siempre anda, pues, con tres cuartos de hora de tiempo, media hora, depende. Depende del número de etiquetas que saque VW.

Eso llega en el mismo orden en el que pasa el coche. Entonces el operario de VW no tiene más que coger. Van, digamos del 1 al 44, pero sin poner del 1 al 44, llevan el número de secuencia, pues hasta el seis mil y pico, ¿no?. y ellos simplemente lo cogen. O sea ellos no se molestan en ver si es verde, si es blanco o es amarillo. O sea, lo plantan y que les den...[con sorna].

Y luego tenemos las ruedas. Eso ha sido la gran batalla de Logística: las ruedas hay que secuenciarlas igual, se hacen en unos carros de siete por parejas; o sea para que dos ruedas vayan a un lado de la cadena y dos al otro; va el carro con siete alturas -siete secuencias- a dos ruedas aquí, en este lado, y dos aquí. Derechas e izquierdas ¿no?.

Toda la vida las hemos hecho a mano. Era coger una rueda en cada mano y ponerlas y ponerlas, y al final te acababan a esta altura -de pié- [gesticula poniendo los brazos a la altura de la cabeza]. Cada rueda igual pesa catorce o quince [y hasta] veinte kilos.

Logística compró un robot [por presión del Comité]. Una instalación entera que ya secuencia las ruedas. Que bueno, se estropea cuando quiere y hay que hacerlas a mano, pero bueno, el tema es que las hace. Entonces ahora ya van las ruedas secuenciadas por el robot.

Lo hacíamos sólo dos horas y media al día... por eso teníamos más trabajos para rotar; o sea que hacías dos horas y media ruedas, dos horas y media otra cosa y así.

Y el trabajo es ese, ahora hacemos eso: ruedas, las manillas y las manetas, las tapas, los espejos... y eso es lo que tenemos ahora para llevar nosotros [a la cadena]. Luego quien lo lleva. Hay dos camiones. Y el camión interno al que nosotros llamamos interno, que es el que va de nuestra nave a VW y va y vuelve las veces que haga falta al día".

2.3. SALPICADEROS Y CABLEADOS: EL TRABAJO PERDIDO EN NAVARRA

La externalización del cableado del Polo se ha realizado en dos direcciones, por un lado y paulatinamente subconjuntos cada vez más pequeños se subcontratan a otras empresas o se compran a proveedores externos. Por otro se ha llevado a cabo una externalización de los procesos de ensamblaje de esos subconjuntos y del *cockpit* mismo.

Esta externalización ha consistido, para la mayoría de los componentes del Polo, en sacar únicamente trabajo de la fábrica, no así en dar autonomía a sus proveedores para elegir, a su vez, a sus propios proveedores y, consiguientemente, para decidir sobre los precios.

Esto ocurre no sólo con los proveedores de primer nivel, sino que a veces llega este control hasta el segundo, tercer y cuarto nivel. De tal modo que, para componentes específicos del Polo como el *cockpit*, se puede decir que los proveedores son fundamentalmente proveedores de trabajo: "*El molde del cockpit, el diseño, todos los planos son propiedad de VW, y es probable que las máquinas sean alquiladas o tengan algún canon por parte de VW*"⁶⁴ [además del control directo por parte de VW de los proveedores que proveen al *cockpit*].

La cadena del *cockpit* estaba hasta el año 1998 en la planta de Landaben. Esta cadena ha ido creciendo hasta incorporar sobre el salpicadero del coche (el tablero de instrumentos, el cableado interior y el airbag del acompañante), el panel de mandos, la radio, los tubos de aire acondicionado, la columna de dirección, el cableado (motor, luces y automatismos), la pedalera, el servofreno y todos los componentes que se sitúan a ambos lados del vano en el que se aloja el motor.

El cableado es un tipo de trabajo fundamentalmente manual que permite su descomposición en subconjuntos: paneles compuestos de mazos que se componen de mazos cada vez más simples. Incorpora una relativa gran cantidad de mano de obra en los escalones más alejados del montaje del coche⁶⁵.

El abaratamiento de la mano de obra y la intensificación del trabajo son posibles, en gran medida, gracias a su propia invisibilidad (informalidad, externalización y deslocalización).

El fundamentar la rentabilidad empresarial en la debilidad de la fuerza de trabajo a través de estrategias ajenas a la lógica económica misma, tanto en el mercado de trabajo -precarización y pérdida de derechos salariales- como en el espacio de la fábrica -intensificación del trabajo-, permite que las condiciones en que el trabajo puede negociarse (reconocimiento económico, institucional y social) determinen las condiciones en que el trabajo se realiza.

Lo que interpretó de forma excelente, ya en 1985, Michael Burawoy como "despotismo hegemónico": una región o localidad, y todos sus actores

⁶⁴ Entrevista Nº 4; José María Andueza (Subdirector Gral. De Trabajo). Ver Anexo III.

⁶⁵ "Todo lo que tiene relación con el cable no tiene ningún tipo de competencia en Europa, ya ves tú, pues se está haciendo en Marruecos. Hay determinados tipos de trabajo que puede ser que estratégicamente interese tenerlos cerca ¿no?. Claro, pues trasladar desde Marruecos no se qué productos del cable de no se qué parte del coche, pues puede no dar garantías de calidad y generar problemas". José Mari Molinero, Secretario Gral. de CCOO en Navarra. Ver Anexo III, Entrevista nº 7.

sociales se ven amenazados por el traslado de los centros productivos si las 'exigencias', en terminos de condiciones de empleo y trabajo son 'excesivas' para la empresa. De ahí a una presión colectiva sobre los sindicatos, pongamos por caso, para que reduzcan sus aspiraciones o demandas no hay más que un paso.

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.⁶⁶

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, al final de este apartado, "La cuenca del cableado"].

A finales de 1999, Volkswagen cambia de proveedor del *Cockpit*⁶⁷. Pasa de Delphi Unicables a Sommer Alliber Siemens (SAS), otro grupo multinacional que se ha instalado en Pamplona en el nuevo Parque de proveedores.⁶⁸

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

⁶⁶ "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.

⁶⁷ 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

⁶⁸ "SAS llega al parque de proveedores" *Diario de Navarra*, 5 de febrero de 1999, p 27.

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 Berriozar en Pamplona, las alfombras y las moquetas. De Heidemann Novel, la columna de dirección. De Borgers las bandejas insonorizantes. De Novel Lanhwerk los componentes electrónicos. y de Dura Automotive la palanca de cambios.

Como ya se ha dicho, 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 nuevos trabajadores y les dice; "mira el convenio de químicas es de un millón ochocientas mil pesetas, pero nosotros vamos a hacer 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 tenemos los sindicatos 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."*⁶⁹

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.

Cambios en las condiciones de trabajo del *cockpit*. El caso de LIGNOTOCK

LIGNOTOCK, hoy SAI, propiedad del grupo SOMMER ALLIBERT, es el fabricante del panel portainstrumentos en exclusividad para SAS. Afincado en 1997 en Landaben es uno de los casos donde más claramente se observan estas transformaciones. Las posibilidades de las empresas de primer nivel de incrementar la relación coste-producción-calidad por un debilitamiento o

⁶⁹ José Mari Molinero. Anexo III, entrevista nº 7.

abaratamiento de la fuerza de trabajo, imponen a sus proveedores -cuando no crean proveedores específicos- requisitos indispensables para formar parte de la cadena productiva -flexibilidad, plazos, calidad, etc.-, que a su vez encontrarán su espacio productivo, lógicamente, allí donde exista fuerza de trabajo que permita unos márgenes suficientes como para realizar la inversión.

LIGNOTOCK se crea justamente con la aparición del *Cockpit* como módulo premontado.

El rediseño del modelo A03 GP en 1998 permite separar y externalizar este macroconjunto del proceso de ensamblaje de la cadena en Landaben, y con ello, separar en fases anteriores la fabricación de componentes plásticos de la de los mecánicos.

Esta empresa no es más que un taller con tres máquinas de inyección de plástico -propiedad de Volkswagen- en la que trabajan 57 personas en tres turnos fabricando los 1.400 paneles diarios que irán, con sólo cruzar una de las puertas que separan ambas naves, a la planta de ensamblaje de SAS.

Como fabricante de paneles portainstrumentos aparece clasificada en la CNAE en la actividad de químicas. Con un convenio sectorial, como sabemos, sustancialmente más ventajoso para el empresario que el del metal, donde estaba DELPHI.

Un trabajo que pertenece a un proceso productivo del Metal, con características de calidad y seguridad en la entrega, que valorizan sus condiciones de trabajo, pero un producto en su mayor parte hecho de plástico, mediante máquinas de inyección y moldes, que requiere escasa cualificación, y que abarata y empeora esas condiciones, abren así un colchón de negociación que permite un convenio de empresa que mejora ligeramente las condiciones generales del sector de químicas, siendo, sin embargo, una vía para flexibilizar la organización del trabajo, respecto a otras empresas de ese mismo sector.

La mejora comparativa de **salarios** respecto al convenio de químicas, en el marco de la negociación de una empresa de reciente creación, con un único sindicato⁷⁰, y con una mano de obra sin antigüedad, se realiza fundamentalmente a través pluses salariales cuya característica fundamental es el premio a la flexibilidad en sus múltiples formas. Pudiendo llegar a ocupar en su grado máximo el 35% del salario total percibido⁷¹.

El **calendario laboral**, por ejemplo, se fija *"de acuerdo con los compromisos previsibles de suministro a los clientes cada año, cuidando singularmente en asegurar éstos en tiempo y forma"*⁷², trabajándose en los mismos tres turnos que VW y SAS -de lunes a viernes y los sábados por la mañana-. Advirtiéndose, no obstante, que *"la Empresa, podrá, si las necesidades productivas lo aconsejan, implantar un cuarto turno de trabajo por el cual las mañanas de los sábados de todo el año podrán convertirse en laborables"*.

⁷⁰ Parece también que es uno de los casos generalizados de nuevas empresas que pactan previamente con un sindicato mayoritario su implantación, en este caso UGT, (según informan otras fuentes y dado que el comité de empresa que firma el convenio colectivo de empresa 1999-2000 sólo lo compone dicho sindicato).

⁷¹ A partir del sueldo base, que es de 1.611.840 pts. al año (incluido el plus de convenio 190.895) para el Grupo 2: trabajadores de producción sin especial cualificación".

⁷² La Información ha sido tomada del Convenio de Empresa de Lignotock 1999-2000.

En cuanto al **tiempo de trabajo**, se elimina la posibilidad de que los descansos para el "bocadillo" tengan la consideración de tiempo efectivo de trabajo: menos "poros" en el trabajo como habría escrito Marx, esto es, más intensificación del trabajo.

Del mismo modo, al ser "empresas pantalla", aceptadas ya como algo consustancial a su condición de empresas creadas para un producto específico y para un cliente específico en el marco de la externalización y subcontratación de procesos, llegan a incorporar incluso en el propio convenio aspectos tales como la llamada **ratio MOD** [Mano de Obra Directa]; En este caso una ratio fijos-temporales del 60%-40%, siendo estos últimos contratos un sesenta por ciento "por obra o servicio determinado" y un cuarenta por ciento eventual.

DELPHI UNICABLES en Navarra: toma 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 crítico del cambio de proveedor del *Cockpit*; su marcha a Marruecos y Portugal, el cierre de su planta soriana de Ólvega⁷³ y el efecto que esto tendrá para los trabajadores 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,

⁷³ [Véase en un Anexo a este capítulo, 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".

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 anunciaba una reestructuración en el resto del mundo con la venta o el cierre de varias de sus líneas de productos⁷⁴. En marzo de 2001 las cifras de los despidos ascenderían a 11.500 puestos⁷⁵.

A pesar de que Delphi Unicables, España no dependía ya "ni funcional ni operativamente" de General Motors⁷⁶, 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 bajas 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*"⁷⁷.

La pérdida de contrato, aclaran, no ha sido exclusivamente una decisión de Volkswagen. Hubo un intento de negociación por parte de los trabajadores⁷⁸ 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?*"⁷⁹.

⁷⁴ "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.

⁷⁵ "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

⁷⁶ "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.

⁷⁷ Son palabras de José Mari Molinero, Secretario General de CCOO en Navarra. Ver Anexo III. 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*".

⁷⁸ "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.

⁷⁹ José Mari Molinero, Ver Anexo III, 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 nada⁸⁰".*

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 copetín. 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"⁸¹.*

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 fué 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

⁸⁰ José María Andueza es Subdirector General de Trabajo en Navarra. Ver Anexo III, Entrevista nº 4.

⁸¹ 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.

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"⁸².

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

"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

⁸² 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 III, la entrevista n. 12.

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, llevaran el tiempo que llevaran, los echaban al paro y luego los cogían y entonces no tenían vacaciones, entonces no tienes vacaciones, te pagaban el finiquito y punto, y a 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 obra⁸³.

⁸³ 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 parrillas para frigoríficos OMIN, 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.

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": pun, pun, pun, 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.

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 cableaos, 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 cabreaos, 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 "quitarme 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", al final de este apartado].

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 cigarro?'".

Nos dijeron que cobraban a 800 pesetas el cableo y claro... ¡tenían que hacerse...[se refiere a que tenían que hacerse muchos]. Decían, 'jo, 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 del cableado.

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 empresas⁸⁴.

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:

⁸⁴ "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 mi me parece que esas cosas que estaría bien moverse por ahí"

"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 Bordnetze 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 pagarlo]".

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 descansos⁸⁵, 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 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

⁸⁵ 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 a las otras dos horas.

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, fiuuu... te las apañas como puedas. Te crea estrés, mal ambiente, se crean dolores de espalda, contracturas, tendinitis a patadas..."⁸⁶.

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 mal"⁸⁷.

⁸⁶ 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.

⁸⁷ 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.

2.4. ASIENTOS PARA EL POLO 'JUSTO A TIEMPO'

Llegamos justo a tiempo...

Era un martes, el 3 de abril de 2001, cuando llegábamos nuevamente a Pamplona para continuar nuestra investigación entrevistando a algunos actores en el terreno mismo del teatro de la producción de los 'obreros del polo'. Tecnoconfort, la empresa que, según la caracterización de *A Punto*, la revista oficial de la empresa 'centro', Volkswagen, es "pionera en el suministro JIT [Justo a Tiempo]" de asientos para el Polo, figuraba por derecho propio entre los centros de trabajo que debíamos considerar en la reconstrucción del árbol de la producción, de la pirámide de trabajos, la miríada de empresas podría decirse, como sabe ya el lector a estas alturas, que contribuyen aportando valor, sobre todo materializado en trabajo, a la fabricación del automóvil 'Polo'.

No sólo eso, sino que en todas las clasificaciones que, hechas por otros, o por nosotros mismos, esta era una empresa que figuraba entre los proveedores de primera línea. Y, desde luego, en la consideración de VW, estaba entre los 18-20 principales proveedores navarros que irán desfilando en las páginas de la revista empresarial *A Punto*, a la que nos hemos referido y nos referiremos con frecuencia en estas páginas⁸⁸

Ese mismo día comenzaba una huelga de los trabajadores de esta empresa. Lo que, al margen del contenido y desarrollo de la misma, nos situaba en un momento especialmente adecuado, como lo destacaba Ortega, para estudiar los problemas "cuando el arco está en tensión". En efecto, sobre el terreno, siguiendo los debates sindicales, a través de su reflejo en la prensa diaria, acercándonos hasta la propia empresa, y más tarde, manteniendo una larga entrevista con dos trabajadores, miembros además del comité de empresa, pudimos conocer no sólo los términos en que se plantean las relaciones laborales en este caso concreto, sino que, a través de ellas hemos podido profundizar en el tipo de trabajo y sus formas de desarrollo e intensidad dentro de esta empresa.

Tecnoconfort, que cuenta en ese momento con 262 trabajadores, está situada a cuatro kilómetros de VW, en el polígono Agustinos. Desde allí, cada cuarenta y cinco minutos, dos camiones transportan hasta la línea misma de montaje de VW un conjunto de cuarenta y dos asientos 'secuenciados', esto es ordenados y listos para ser colocados directamente en los coches. La orden de producción se ha dado cuatro horas antes. El total de coches diarios es de 1200-1300, y el de juegos de asientos suministrados por Tecnoconfort, por supuesto, es el mismo⁸⁹. El transporte de los asientos en justo a tiempo lo realiza una empresa distinta, Aranzadi.

⁸⁸*A Punto*, julio de 1997, pp. 24-25, "Tecnoconfort, pionero en el suministro JIT". En la serie que a lo largo de los años 97-2001 publica sobre proveedores. Llamamos otra vez la atención sobre la gran importancia de las fechas concretas de las informaciones.

⁸⁹Esta información la facilita Jesús del Carmen, responsable de producción de Tecnoconfort en *Navarra Empresarial*, 1998 (?), pp. 32-36, dentro del dossier "Faurencia-Tecnoconfort suministra "Just-in-time" asientos para el Polo", elaborado por Raquel Recalde. Por la información de *A Punto*, y las entrevistas realizadas se trata de un sólo camión que hace el *go-between* aunque existan dos, uno en cada empresa.

Por ello, en primer lugar, con la huelga, aparece de inmediato la fragilidad del sistema de producción disperso y fragmentado en que se inserta la empresa: "Tecoconfort asegura que la huelga no afecta al suministro de Volkswagen", titula un periódico local al día siguiente⁹⁰.

Las tensiones se agudizan cuando, ese día siguiente, los sindicatos presentan una denuncia en los juzgados de lo social y en la Delegación de Trabajo contra la empresa por vulneración del derecho de huelga: según ella la empresa habría llevado dos días antes una máquina desde sus instalaciones hasta las de la empresa Mikelva, en el polígono Talluntxe, "con el fin de no interrumpir la producción". Mikelva -se difunde en la prensa- "lleva a cabo una parte del cosido de fundas de los asientos para los Polo". Y, de paso, se nos informa que Tecoconfort tiene un acuerdo de trabajo con esta empresa, así como con Aspace y Tasubinsa, dos empresas con vocación social y que dan empleo a personas con minusvalías, en muy distintos y fragmentarios procesos productivos⁹¹.

Tasubinsa, por ejemplo, con 173 empleados, de ellos 159 discapacitados, tiene una sección sólo para trabajos para VW: "cuatro camiones diarios transportan pequeños conjuntos, entre los que se cuentan el cableado de las bujías, la centralita de encendido, los altavoces, los tiradores de las puertas, el varillaje del seguro posterior, el conjunto secador del aire acondicionado y las carcasas interiores de los espejos"⁹².

¿Qué hace TECNOCONFORT?

Haciendo balance del año 1998, el director de Tecoconfort resalta que las inversiones de la empresa, para 1999 se centrarán en "la mejora de las condiciones de trabajo" y al banco de ensayos del airbag lateral del nuevo Polo.

Diario de Navarra extrae, además otras informaciones muy pertinentes para nuestro propósito: "La fabricación de un asiento para el Polo requiere diferentes materias primas. Los tejidos utilizados proceden, en su mayor parte, de Alemania (SCMIDT FELDBAC) y Francia (BORGSTENA) con calidad Volkswagen. Las espumas de la planta que el grupo alemán FEHRER tiene en Zaragoza. Los apoyabrazos de la planta que la propia FAURENCIA tiene en Portugal. Los armazones metálicos se fabrican en Cometsa, una planta también de Tecoconfort ubicada en Barcelona y de donde parten diariamente tres camiones para Pamplona. Los componentes más complicados proceden de Alemania a través de plantas catalanas (calefacción del respaldo, el nuevo airbag lateral, cinturones de seguridad, etcétera). Por último, las piezas plásticas y las estructuras metálicas proceden de España. 'Para los tejidos tenemos un stock para siete días; con el resto de materias primas sólo tenemos para un día de producción. Su suministro es JIT', explicó

⁹⁰*Diario de Navarra*, 4 de abril 2001.

⁹¹Sobre estas empresas puede consultarse el Banco de Datos Digitalizado elaborado por nosotros para esta investigación. Volveremos enseguida sobre algunas de las subcontrataciones o externalizaciones identificadas en esta empresa.

⁹²"Tasubin, S.A. Orcoyen, pequeños montajes para el Polo", *A Punto*, n. 13, marzo 1998, pp. 30-31.

Lecumberri"⁹³.

En total suman cerca de setenta proveedores a una media de dos o tres productos distintos cada uno.

Llegadas a la empresa las distintas materias primas, así como las 'partes' elaborados en otra empresa (por ejemplo, los apoyacabezas, que se reciben ya montados), comienza el proceso de fabricación (o de montaje casi más propiamente hablando), por el corte del tejido; a continuación, en la línea de cosido se preparan las fundas de respaldos y cojines.

"Nosotros sólo, simplemente, hacemos el asiento", dice un trabajador directo. Esto es montan los distintos componentes en dos cadenas paralelas para los asientos delanteros izquierdo y derecho: sobre los armazones de los asientos se colocan las espumas, las fundas, etc.

A la pregunta directa, ¿qué entra en Tecnoconfort y que sale como producto?, dos trabajadores entrevistados por nosotros a finales de mayo, se esfuerzan por identificar las piezas que manejan: la corredera sobre la que se desliza el asiento se hace en una fábrica de Faurencia en Burlada; la pintura "me parece que se hace en Alsasua, es que luego no sé si ha cambiado"; "es que, como aquí cambia según el proveedor o según convenga que venga de fuera... Antes lo traía Convensa".

La primera operación es colocar los mecanismos, palancas de abatimiento, una presilla de goma para aliviar el ruido. Y de ahí, en sus propias palabras, "se pasa a lo que es la parte fea: a poner la goma [espuma], a forrar su funda, y de ahí a poner el respaldo". Un ciclo que dura "un minuto y pico". Y "este es el problema: que tienes que hacerlo trescientas y pico veces al día. Y terminamos de la espalda bastante... Éste [por su compañero de entrevista] se cogió el alta [será la baja] por la espalda. Terminas de la espalda... Siempre tienes que estar cogiendo tornillos, y siempre más o menos en movimiento"⁹⁴.

La intensificación del trabajo como fuente del valor añadido.

Los trabajadores entrevistados llevan en la empresa catorce años el primero y seis el segundo: tienen por tanto una perspectiva temporal suficiente, tanto para valorar las transformaciones de los últimos años, como para llevar en su propio cuerpo las trazas y las secuelas de un trabajo durísimo, que no permite, por otra parte el despliegue de cualificaciones o competencias específicas, que no sean la resistencia o el esfuerzo físico y psíquico.

Cuanto más joven se es, o menos tiempo se lleva en la empresa, uno es más 'apto' para el trabajo que se le **exige**, en sentido literal.

Hace unos dieciocho años el trabajo que hoy se hace en Tecnoconfort se hacía en VW se externaliza a Industrias Esteban, de donde proviene uno de

⁹³Diario de Navarra, 3 de febrero de 1999, p. 36.

⁹⁴La entrevista a los trabajadores de Tecnoconfort (Ernesto y Juan) se realizó el 5 de Abril de 2001, en Pamplona. A su transcripción nos remitimos en cuanto sigue. Ver Anexo IIII, Entrevista Nº 9.

nuestros entrevistados. Allí trabajó siete meses como eventual, y con la creación de Tecnoconfort pasó a esta empresa como fijo, dedicándose a fabricar los asientos traseros, un trabajo menos exigente y 'cargado' que los asientos delanteros, aunque aquí también el trabajo "es todo manual, todo lo haces con las manos; hay que hacer fuerza". Este trabajo apenas ha cambiado, salvo algunos útiles nuevos. Dónde sí se ha invertido es en los asientos delanteros, porque, afirman ambos, ahí sí que las condiciones de trabajo son muy dañinas para la salud. La dirección de la empresa presentó en julio del 2000 "algunos prototipos realizados en la propia empresa para mejorar la ergonomía de los puestos de trabajo: unas máquinas enfundadoras, para evitar sobrecargas musculares, y unos brazos ingravidos que colocan los asientos terminados en los palés para VW, ahorrándole al trabajador los 14 a 16 kilos que pesa cada uno"⁹⁵.

La misma presión del trabajo, y su interiorización por los trabajadores ha hecho que esta última tecnología no sea más que decoración. Así lo cuentan estos trabajadores: "unos ingravidos que tú cogías la butaca, le dabas a una tecla y el ingravido te llevaba la butaca. Pero, ¿qué ocurría?, que el ingravido no va como una persona. Tú, en un momento dado puedes acelerar y puedes disminuir el rendimiento, y una máquina va [y te marca el ritmo]. Entonces, claro, no salían las butacas que tenían que abastecer a Volkswagen. Entonces fué lo que se hizo, el ingravido se quedó ahí, y queda de puta madre. Cuando vengan los visitantes se coge el ingravido, y ¡qué chulada!. Pero, claro, es que las personas van siempre más deprisa, es como todo..."

El trabajo, repetitivo y de fuerza, "al ser todo manual trae muchos problemas de muñeca, de tendones... y de todo eso"; "dentro de lo que hay si que se ha invertido para evitar el mayor esfuerzo posible a los trabajadores", pero "es que todo es muy manual, todo". "La mayoría de los trabajadores están todos operados, de la muñeca, del tunel carpiano, de periartritis, del hombro". Es todo manual, todo lo haces con la mano, es manual, lo haces todo con la mano; hay que hacer fuerza".

A esta característica básica se suman las condiciones impuestas por la forma de contratación: los jóvenes eventuales que se incorporan a la empresa, sobre la actividad normal y con tal de acceder a las primas de producción, "intentan correr más".

Con la experiencia en la empresa, nuestros dos entrevistados, ambos con operaciones de muñeca, el segundo de ellos a los cuatro años de estar en la empresa, llegan a la conclusión de que "cuando te vas haciendo un poquito mayor", y de que "tengo que durar mucho tiempo aquí", hay que poner límites a la cantidad de trabajo que se entrega en una jornada, o en año. Para entonces, dicen, ya es demasiado tarde: aún reubicados en la empresa el deterioro de la salud es imparable. Y, por otro lado, "sigue entrando gente joven y siguen corriendo más pues para acabar antes la tarea".

"Ahí está la diferencia entre la juventud y los que llevan más tiempo. Los

⁹⁵*Diario de Navarra*, 5 de julio de 2000, p. 31, "Tecnoconfort desarrollará en Pamplona el diseño de sus asientos para coches". Presenta los nuevos planes de la empresa su director Javier Martinicorena y los responsables de Faurecia en España André Caillol y Fernando Romero. La entrada del periódico destaca que "Tecnoconfort quiere **dejar de ser sólo una planta de montaje de asientos** [JJC-PLC] para crear sus propios desarrollos en Pamplona". 12 personas se ocuparían de ello.

que llevan más tiempo ya han hecho la barbaridad y ahora toca no hacerlo".
"Es un eventual, un chaval de una ETT y, claro, aparte de correr se supone que, entre comillas, tiene que demostrar algo. Yo creo que todos, cuando entramos en una fábrica nueva de eventual o de ETT, pues queremos demostrar al encargado o al compañero que yo soy muchísimo mejor que tú: en rapidez, en forrar, en todo..."

Así puede resumirse que "el problema de Tecnoconfort es el esfuerzo".
"Nosotros tenemos, por suerte o por desgracia un número de ETTs muy grande. Una gente que va rotando por donde se les va necesitando y que en el momento que baja la producción, van todos fuera. En el momento en el que salen 1.500 coches, ¡porrón!, entra un montón de gente ya enseñada. ¿Por qué?. Porque el trabajo nuestro no es un trabajo que lo pueda aprender un tío en un día; se necesita un mes, o sea treinta días, para saber los modelos, saber como tienes que forrarlo, como lo tienes que dejar, la calidad del asiento que vas a hacer. Y luego, tienes que estar varios..., dentro de ese mes para llegar a la prima. Vas haciendo uno, dos, cuatro, ocho, veinte, treinta, cuarenta. Y luego ya no te cuesta y cuando llegas a las cincuenta, o a las x butacas es que has llegado al máximo de la prima y luego tienes que mantenerte así todos los días para llevarte las treinta mil o las cuarenta mil pesetas. Sí, cuarenta mil pesetas casi".

Para estos trabajadores la situación es clara y aceptada: "Tecnoconfort es una buena empresa. Ya resumiendo, lo que es Tecnoconfort, Tecnoconfort es una empresa cojonuda, con una dirección de empresa que lo esta haciendo bastante bien, porque nos sacó de una crisis y ya desde el año 94 ha ido aumentando sus beneficios.

A base de producción, vale, de acuerdo. Pero, ¡joder!, es que, está mal que lo diga yo, pero una empresa tiene que ser rentable (...). En Tecnoconfort se da mucho la producción [la intensificación de la producción], pero para eso estamos nosotros, para negociar con la empresa..."

De hecho, los salarios de Tecnoconfort son mucho más altos que el mínimo de 2,3 millones del Sector del Metal en Navarra.

"Yo gano tres millones trescientas, dentro del metal, claro, pero que se ha ido incrementando por los pluses y todas las historias esas..."

Las diferencias salariales que existían dentro de la empresa, y que se arrastraban desde 1994, y sobre las que, precisamente se centraba la huelga de abril con la que hemos arrancado este apartado, se han "tapado con parches", como dice uno de nuestros entrevistados, "pero, claro, cada vez que la empresa cien mil o doscientas mil, también lo hacía la producción.

Entonces claro, lo que por un lado te estoy dando [la empresa], para que esta gente este medianamente contenta, lo estoy recuperando a base de [intensificación de la] producción. Y ¿qué conlleva el aumento de la producción?: bajas, lesiones, gente que tiene el dedo jodido o lo sigue teniendo jodido..."

2.5. TRW: NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, VIEJAS POLÍTICAS.

El año 1999 comienza para la empresa **TRW** con un proceso de negociación del convenio empresarial que acabará muy pronto en un sobresalto, una huelga indefinida que comenzará el 10 de febrero, y que pondrá sobre el tapete la fragilidad del sistema de producción justo a tiempo.

TRW es una multinacional norteamericana que compró en 1984 la antigua TORFINASA, cuyos orígenes, ligados al grupo HUARTE, se remontan a 1955. En 1968 Torfinasa comenzó a fabricar direcciones manuales para automoción. Hoy, la fábrica instalada en el polígono de Landaben, con una plantilla, en septiembre del 2000 de 916 empleados, produce 1.600.000 direcciones para diversos clientes. Para el Polo de VW producía entonces 1.300 direcciones diarias, con diversas referencias, esto es, aproximadamente una cuarta parte de su producción⁹⁶.

El día 10 de febrero de 1999 la prensa local informa que de los 618 trabajadores de taller, votaron 567, casi el cien por cien si no se tiene en cuenta a los que están de baja. 470 votaron a favor de la huelga. El punto conflictivo más importante era la petición de un plus, por parte de los trabajadores, de 12.000 pesetas por sábado y domingo que se trabaje. Y es importante llamar la atención hacia este hecho, porque la planta de TRW, tanto desde el punto de vista empresarial como sindical, lucirá como bandera de 'competitividad' frente a otras plantas del grupo, precisamente, su 'flexibilidad', esto es, el hecho de que es una 'fábrica abierta' 360 días al año, sobre todo⁹⁷.

Al hilo de esta huelga se muestran, paladinamente, los problemas más generales que estamos destacando en esta investigación.

La empresa comenzará por asegurar que esa petición sindical es un "incremento con el que no podríamos asegurar el empleo". Y luego pasará a hacer reflexiones sobre el sistema del Polo en su totalidad, que no dejará de trufar con amenazas que se cumplirán en parte.

La prensa recoge las declaraciones de un portavoz de VW, José Zubillaga: "conflictos como éstos están haciendo que nos replanteemos el sistema JIT [Justo a Tiempo]". "No podemos estar, literalmente, con un hacha encima del cuello. Con el JIT nos ahorramos un 50% de los costes, pero los riesgos de suministros aumentan en un 80%. Por ello, nos tendremos que plantear sustituirlo por la compra a otras comunidades

⁹⁶ "TRW Automotive España, S.A.", en *Apunto*, n. 28, septiembre de 2000, pp. 32-33, rúbrica "Proveedores".

⁹⁷ *Diario de Navarra*, 24 de enero de 1999, p. 32; 4 de febrero de 1999, p. 53, "Los trabajadores de TRW decidirán la semana que viene si convocan una huelga"; 10 de febrero de 1999, p. 37, "TRW Divesa inicia hoy una huelga indefinida por falta de acuerdo en el convenio". La empresa paró por completo: "TRW quedó paralizada por la huelga llevada a cabo ayer", *Diario de Noticias*, 11 de febrero de 1999, p. 50.

limítrofes". Y, de hecho TRW recurrirá a sus filiales, en Alemania en este caso, para 'importar' las direcciones que no puede producir en Landaben.

Pero no sólo es la empresa 'madre' y su 'hija' productiva la que intenta cargar la responsabilidad de la huída del empleo de Navarra.

Los sindicatos declararan que se les acusa de poner en peligro el empleo en Navarra: "entendemos que la empresa defienda su postura, pero lo que es inadmisibile es que el gobierno [regional] se dedique a criticarnos de esa manera". Y en efecto, el Consejero de Industria no se anda por las ramas en su toma de posición publicada en la prensa. Según la 'nota oficial', del preocupado Consejero, se pone "en grave peligro la futura viabilidad de la planta de Pamplona, pudiendo llegar incluso, en un corto plazo de tiempo , al cierre de la factoría". Y llama "a la responsabilidad de las partes implicadas, y fundamentalmente a la totalidad de la plantilla, con las personas que puedan verse afectadas, sus familias y la sociedad Navarra"⁹⁸.

La reflexión (y la presión sobre el Comité de Empresa) se extiende, efectivamente, a toda la sociedad, incluida la vida privada de los trabajadores, sermoneados en sus casas, en los bares o en los periódicos. Lo que en el mundo sindical pamplonica se conoce como la "negociación mediática", a la que nos referiremos más ampliamente en el capítulo tercero de esta investigación, y que hemos encontrado plasmada en las entrevistas realizadas a los trabajadores.

Incluso, por supuesto, llegará a la Universidad. El sociólogo Luis Sarriés, un experto en relaciones laborales, al que se deben algunos de los mejores estudios sobre la realidad industrial Navarra, incluyendo los relativos a las 'nuevas formas de organización del trabajo', precisamente en TRW, publica en las páginas de opinión de *Diario de Navarra*, un artículo en el que aborda el análisis del conflicto en la perspectiva global de la economía navarra.

Recordando su primera incursión en la empresa TRW, allá por 1992, cuando la planta comenzó un proceso de reorganización que, también los sindicatos reconocen como un punto de inflexión en la 'construcción' de la actual TRW, reflexiona sobre la necesidad de negociación, por ambas partes, destaca el importante valor que tienen unas consolidadas relaciones laborales, pero se muestra ciertamente pesimista en cuanto a lo que podríamos llamar 'el poder de la globalización': "hay un hecho que no podemos modificar: las empresas multinacionales no terminan en Landaben y, en consecuencia, la negociación debe mantenerse en unos límites de racionalidad", por "la fuerte tendencia de las multinacionales de automoción a contar con pocos proveedores y de carácter mundial, y que estos proveedores

⁹⁸ "Bultó advierte [de] que la huelga en TRW podría cerrar la fábrica", *Diario de Navarra*, 15 de febrero de 1999, p. 25. Las declaraciones de los sindicatos, en rueda de prensa, en *Diario de Navarra*, 13 de febrero de 1999.

estén en países con menores costes salariales y ambientales"⁹⁹.

Los cambios en el proceso de trabajo y en el trabajo mismo.

Para 1999 los cambios en el proceso de trabajo dentro de la fábrica, y del proceso mismo, debido a las estrategias externalizadoras de la empresa, tienen ya poco que ver con la vieja, y positiva, imagen de trabajo de mecánica especializada que aureolaba a esta empresa y a sus trabajadores, señalada siempre como un emblema de la economía navarra.

Cambios que afectan a la forma de vinculación con las empresas 'clientes', por un lado, donde la producción 'ajustada', en justo a tiempo, ha impuesto condiciones que se trasladarán a las condiciones de empleo, a la disponibilidad necesaria de los trabajadores a lo largo de todo el año, afectando, y dislocando, la vida familiar y extralaboral.

Cambios también, y sobre todo, para lo que ahora queremos destacar, en el tipo de trabajo que se lleva a cabo, al optar la empresa por pasar de ser "una fábrica de producción y montaje a ser una planta de montaje exclusivamente"¹⁰⁰, externalizando una gran parte del trabajo de fabricación que antes se llevaba a cabo dentro de la misma¹⁰¹.

Andrés, un trabajador con más de treinta años de experiencia de trabajo en TRW, donde comenzó a trabajar en 1968, nos ofrece el contraste vivido entre las formas de trabajo anteriores a las transformaciones sufridas en los últimos cinco años, y la situación actual. El paso de aquel recurso masivo a los saberes obreros cualificados, que eran el activo principal de la empresa, a la situación actual en la que el trabajo se ha descualificado y es perfectamente sustituible: "un trabajo de peones"¹⁰².

La subcontratación por parte de la empresa afecta a todos los trabajos, incluidos los más calificados de mantenimiento. Para Andrés esta fiebre subcontratadora tiene que ver con la 'reconversión' de "gente de oficinas", de mandos de la propia empresa, "porque si no, es imposible; yo creo que, por ejemplo,

⁹⁹ Luis Sarriés, "Huelgas en TRW/Divesa e Icer: cara y cruz de un mismo problema", *Diario de Navarra*, 16 de febrero de 1999, 'Opiniones'.

¹⁰⁰ "Los planes de TRW siembran el malestar entre los sindicatos". Critican la 'presión' de la empresa ante el Gobierno foral", *Diario de Navarra*, 20 de abril de 2000, p. 33.

¹⁰¹ "El comienzo del proceso tiene lugar con el mecanizado de la caja o cárter de la dirección, realizada en fundición. A ella se le añaden las aproximadamente 80 piezas de las que consta el conjunto, entre las que destacan la cremallera, la válvula rotativa, los retenes, las juntas de estanqueidad, los rodamientos y las rótulas, tanto de la propia dirección como las que permitirán unir las a las ruedas", *Apunto*, n. 28, septiembre de 2000, p. 33.

¹⁰² 'Andrés' es el seudónimo de un trabajador de TRW entrevistado por nosotros el día 7 de noviembre de 2001, en Pamplona. Véase el Anexo , Entrevistas. Los entrecomillados que siguen están extraídos de dicha entrevista.

con los mecánicos de la empresa yo creo que valdría, pero hay un montón de ellos que salen fuera". Y desde luego "muchas, muchas piezas. Por ejemplo, las cremalleras. Antes las cremalleras se cortaban aquí. Venían en paquetes del camión, venían las gruas y los sacábamos, iban a la rampa, de la rampa iban cayendo a una sierra, y después de la sierra, ahí subían a la máquina.

Es que yo no sé que hicieron con la máquina, que se la llevaron a Vitoria. Los mismos encargados que se llevaban las máquinas a Vitoria son los que estaban de jefes allí". "O sea, los mismos encargados que estaban allí están trabajando para la empresa, pero están trabajando allí. No se que tejemaneje hay. Los mismos mecánicos y los mismos de mantenimiento van allí (...). Un montón de trabajo de la hostia se iba fuera, porque no hay sitio, no hay sitio...[dicen], porque antes se trabajaba mucho. No se montaba [sólo] la dirección, se mecanizaba".

"Ahora tú lo que haces, ahora, es montaje. La empresa dijo, y además hace tiempo que lo dijo (...) que llegaría un tiempo que sería sólo montaje". [Y así] todo lo traen hecho de otro sitio, y aquí solamente es montar".

"Hay menos cosas que antes, por eso, porque se han llevado muchas cosas fuera. Antes era bonito trabajar...".

Y junto al contenido del trabajo, que ahora se organiza en cadenas productivas de montaje de piezas que ya no se fabrican, mayoritariamente, en la empresa, destaca Andrés la organización del tiempo de trabajo, y la necesaria disponibilidad de los nuevos contratados para trabajar en sábado y domingo, obligatoriamente, y los cuatro turnos de trabajo que ritman la vida de los trabajadores día y noche, todos los días de la semana.

Hasta tal punto las cosas han cambiado para Andrés que él ha optado por abandonar la empresa tras treinta y seis años (tiene en la actualidad 58), con una alta indemnización, y pese a tener un salario neto actual que supera los tres millones setecientas mil pesetas al año.

José Andrés y Domingo son dos trabajadores de TRW que reúnen, juntos, la experiencia de muchos años de trabajo y la presencia en las negociaciones, tanto de la empresa concreta, como la de otros sectores productivos, con la juventud y perspectiva de futuro. Ellos nos han dado, con generosidad y clarividencia, una visión de la actual situación del trabajo en TRW esclarecedora y certera¹⁰³.

¹⁰³ Entrevista realizada el día 7 de noviembre de 2001, en Pamplona, como todas las que venimos utilizando, personalmente por los dos autores de este informe. Sus manifestaciones, complementarias, se citan entrecomilladas. Véase el Anexo , Entrevistas.

[VW EN LA 'CREACIÓN' DE EMPRESAS]

"Lo que está haciendo VW es crear bastante empresa auxiliar de ella, con capital alemán, o con capital de Alta Dirección de VW. A ver si nos entendemos: alta dirección que está en VW crea sus propias empresas, como puede ser EXPERT, como puede ser LUNKE, la de DURA, bastantes empresas.

[Como Telefónica con Estratel], exactamente lo mismo. Entonces las empiezas a analizar y dices, coño, si este es el director que está allí, y ha creado su propia empresa.

Hombre, la maraña llega hasta tal punto que, al final es posible que se llegue a lo que López de Arriortúa quería. Y era que yo, industria auxiliar, montase el coche.

Es decir, si tú me fabricas a mi el silenciador tú me lo colocas. Si tú me fabricas la dirección, tú me la colocas. Si tú me fabricas el *cockpit*, tú me lo colocas.

Y de hecho, ésto ya existía, el *cockpit* tenía seis trabajadores dentro de VW. La antigua UNICABLE, ¡colocaba el *cockpit* allí!.

Y en éstos momentos, a EXPERT, por ejemplo, que se ha quedado el frontal del A04 y la colocación de faros y demás, les plantearon que hiciese una propuesta poniéndolo ellos, montándolo ellos, con su propio personal. En la misma cadena. Lo cuál supone una desaparición de personal directo de VW y allí es a donde se va.

[Y más complicaciones, por que ahora tienes bajo el mismo techo obreros de VW, obreros de EXPERT], y diferentes salarios. Es un bodrio.

[Y conflictos], pues son las broncas que por ejemplo tienen, los compañeros de Logística: trabajadores que estaban trabajando de LOGÍSTICA NAVARRA, dentro de VW, que es el que te acerca las piezas para que tú las montes, el que te acerca las ruedas, la que te hace todo absolutamente, pues tenían una diferencia de dos millones de salario con un trabajador de VW. Bueno, dos millones no, pero un millón seiscientas mil pesetas sí. Claro, si yo estoy trabajando contigo y tú estás cobrando un millón seiscientas mil pesetas más que yo y encima yo estoy haciendo el esfuerzo, pues el cabreo es fenomenal.

Es cierto que entré a trabajar ahí... [se refiere a que se puede argüir que el trabajador ya sabía dónde se metía] pero cuando te la puedo montar te la monto. Les tocó el convenio y claro, hubo una subida enorme. Entonces qué ocurre, pues que ahora se han creado cincuenta mil logísticas y están con una competencia de precios, entre ellas, otra vez también enorme.

[Y] otra vez, boca abajo los salarios.

Es difícilísimo en estos momentos [encontrar a los conductores]. Tienes logística que tiene su propio servicio de transporte y tienes la logística que hace la subcontrata del trabajador, con su propio vehículo ¿eh?. Y tienes de los dos tipos. Yo creo que cada vez se va a tender más hacia la contratación del trabajador con su propio vehículo: por que te atan más, a ver si me entiendes. Si yo tengo que amortizar mi propio vehículo, en vez de trabajar 8 horas trabajaré 14. Y punto. Y el precio, como

tengo que amortizar el vehículo, que no vale dos millones, ni tres millones, sino que a lo mejor me he metido en un desembolso de 30 ó 40 millones, porque encima son vehículos grandes, pues el tema es bastante, bastante jodido..." [silencio]

[LA GRAN TRANSFORMACIÓN EN TRW]

"En Pamplona en concreto, TRW como tal, a partir del año 93, no del 92, sufre una gran crisis, una merma en los puestos de trabajo. Viene de que o se toman unas medidas duras o la empresa desaparecía. Entonces hay unas prejubilaciones de 143 personas, -en aquéllos momentos, en el año 93-, a través de prejubilaciones que se hacen con la banca privada.

Y a partir de aquéllos momentos se empieza a subir para arriba. La multinacional nos da lo que estábamos exigiendo, en concreto era el poder montar las direcciones para toda la VW.

Y se nos da no para toda la VW, pero se nos da por ejemplo, el 100% del Polo, que se fabricaba en Alemania y en España. [Antes] se fabricaba para Seat, como podía ser el Ibiza, para el Córdoba, o sea, aquí fabricábamos para VW. [Pero] esa cadena supuso el relanzamiento de la empresa. A partir de ahí empezamos el trabajo en equipos.

Se empieza pues algo nuevo. Algo que se nos intenta vender a través de mostrarnos pues cómo se trabajaba en Nissan. En la fábrica en concreto de transmisiones de Nissan de Barcelona. Ahí, bueno, se sacó una representación de fábrica, lo mismo de ingeniería, de trabajadores, que del comité. Y vemos cómo se trabaja en Nissan; el trabajo en grupos y demás. Cuando se intenta extrapolar aquello a Pamplona se ve que aquello no era posible. No era posible el trabajo que hacían en Nissan ponerlo aquí en Pamplona.

Es más, no estábamos de acuerdo porque aquello podría suponer la desaparición de las personas como personas: dentro del grupo [idealmente] pues tienes que hacerte responsable de limpiezas, tienes que tener tu responsable de averías, tu responsable de producción, tu responsable de calendario, o sea cada persona que componía el grupo tenía que tener una responsabilidad. Pero aquí se inventa una serie de trabajo en grupo que no es tal trabajo en grupo, sino que son máquinas cicladas.

Te ciclan cuatro o cinco máquinas o seis máquinas y estás una persona llevando consigo todo el tema del grupo. Así es como hemos venido funcionando en TRW. En trabajo ciclado más que en trabajo en grupo, pues durante varios años.

[Hace seis meses] se nos quiso implantar otra vez lo de los equipos autodirigidos.

Sí, se nos quiso implantar un poco como la panacea. Que era un modo de ascender, que bueno, que cada célula se iba a encargar de sus calendarios, que iba a decir quién venía a trabajar,

quién no, eh... Hasta tal punto que al final nosotros seríamos prácticamente el quinto nivel. Y nosotros éramos directamente los que negociábamos con el cliente. Que le diríamos cuántas direcciones teníamos que hacer al día; que nos suministrara tanto, ¿no?. Entonces convocamos un paro y se olvidaron los equipos, ya está.

[¿Cómo os lo presentan?]: Son gente de la propia empresa. Que primero lo que intentó saltarse fue la vía sindical. Es decir, fue a los trabajadores directamente. Y les dijo 'oye, el primer nivel no vais a hacer nada, apenas dos cositas mas'; 'los vales de almacén los hacéis vosotros y cuando tengáis una avería os preocupáis vosotros de que venga el de mantenimiento y tal'. Eso era el primer nivel. El segundo nivel, a parte de eso, pues tenías que también cambiar la máquina, tenías que coger una cierta especialización, trabajar en más puestos, cambiarse, y los calendarios los hacéis vosotros: pues oye, yo vengo el lunes yo cubro a este o no sé qué.

Pero lo de los calendarios lo veníamos haciendo ya ¿eh?.

El tercer nivel era ya poquica cosa más para que entraras también ¿no?. Bueno, según lo que estás haciendo ya, pues los propios trabajadores eligen al líder, se reparten las categorías. Y así hasta el cuarto y el quinto nivel. Hasta integrar la figura del encargado dentro del grupo. Por ejemplo si éste falla un día le llamo a casa y le digo: '¿oye majo qué pasa?, ¿por qué no vienes a trabajar?.

Y si no, me encargo de sacar esa producción. El equipo se queda hasta que no salga esa producción.

Y si no la has sacado entre semana pues te tenías que venir el sábado. Imagínate eso cómo dejaba a los delegados sindicales cuando te coges un par de horas...

[¿Y a cambio de eso qué daban?]: dinero, categorías, cuestión económica. Pero vamos, no suficiente. Lo que pasa es que aprovechando que ahora hay una inquietud en la planta de que, bueno, se está haciendo más de lo que la categoría que se tiene exige, pues se intentó meter eso, lo de las categorías, metiendo lo de los equipos autodirigidos.

Lo hicieron hablando directamente a la gente, porque la gente cuando le pones dinero, pues como estamos todos en edad, en edad de merecer, ¿no?, pues estamos metidos en pisos, en el coche, empezando a tener hijos, pues todo lo que sea dinero llama. Entonces aprovechando ese tirón pues [lo hizo la empresa]. Y la verdad que se le paralizó, se hizo un paro y fue secundado masivamente.

Bueno ahora tenemos un poco de poder dentro de la empresa los sindicatos. Hombre, TRW, la verdad que no nos podemos quejar por que hay una afiliación alta. Está afiliada el noventa por ciento de la plantilla.

[LA SUBCONTRATACIÓN]

Lo que se ve es que en estos momentos vuelve a cambiar la producción en TRW puesto que de ser una empresa que fabricábamos, que trabajábamos el material pues como la gran

madre.

O sea que VW o Renault, o la marca que queramos escoger que trabajemos para ella van al abaratamiento de costos. Puesto que te imponen una serie de precios y te obliga [sobrentendido]. Pues estas [TRW y similares] hacen exactamente lo mismo: te dicen "bueno pues se subcontrata a empresas en Vitoria, se subcontrata a empresas en Marquina, se subcontrata a empresas en Barcelona, se subcontata en Madrid.. Aquél que más económico me lo hace y demás, se queda [el producto]. Siempre que tengan una calidad.

Una calidad garantizada. O sea que ellos se hacen responsables y punto: 'yo necesito esta pieza, punto. Tú me la traes y punto. Con una garantía y demás'. Como si fuese una logística, oye: 'dame mil cajas' y mil cajas que tengo. O 'dame quinientas cremalleras' o 'tráeme la pieza equis' y punto.

Entonces nosotros nos hemos encontrado con que en estos momentos a la hora de montar la dirección pues tienes producto que te viene de Francia, producto que viene de Italia, producto que viene de Inglaterra, producto que viene de Madrid, producto que te viene... O sea, de diferentes partes. Y estamos pasando de ser una empresa, que veníamos a estar ochocientos o novecientos trabajadores aquí en Pamplona -novecientos creo que estábamos el año pasado, ahora estamos ochocientos-.

Novecientos era el máximo, sí -contando con que bastantes eran trabajadores sólo de fines de semana ¿eh?. Entonces en estos momentos estamos ochocientos trabajadores que se puede decir que el 70% de la planta va a ser únicamente montaje. O sea, la fabricación desaparece.

En estos momentos ya hay, pues, secciones que tienen ya la vida contada. Como puede ser la fabricación de las cajas del Polo, que desaparece en diciembre de este año. La fabricación para las cajas de Renault -de Laguna y demás- desaparecen ya el año que viene. O sea ya están las empresas subcontatadas. Todo en este sentido ¿no?. [Con lo que] cambia totalmente la empresa. Todo.

[LA 'MARCA DE FÁBRICA' DE TRW]

[Hay que] puntualizar también que si no se ha sacado antes es porque también, aparte de la calidad, se pide la entrega a tiempo ¿no?.

Y nosotros al tener una característica que es que, en principio nosotros tenemos la oportunidad de trabajar los 360 días del año, que sólo hay 5 días de fábrica cerrada. Te puedes encontrar con que, por ejemplo, un taller pequeño tenga problemas para servirte el sábado y el domingo. Como de hecho está pasando con algunos, Y por eso igual el ritmo no ha sido todo lo rápido que hubiesen querido.

Pero si que se ve la trayectoria hacia dónde va. Quieren que seamos unas máquinas -una fábrica, perdón- [lapsus sin ironía] de montaje. Y luego pues algún punto crítico como pueden ser válvulas, o alguna pieza crítica, la haríamos nosotros: en las

que se requeriría mucha precisión etc. Pero las demás, pues cajas, mecanizados, etc... [van fuera].

[¿DESDE CUÁNDO?]: Pues la primera vez que nos dijeron que esto iba a ser una fábrica de montajes y que nos enseñaron un poco planos fue hace [dudando] ¿tres años?, ¿dos años?. Hace dos años se empiezan a oír comentarios: 'coño, la salida de la empresa pasa por que sea únicamente de montaje, donde nos vengan las piezas, nosotros las montemos y donde podamos tener una ganancia'.

'Si a mi me cuesta fabricar una pieza tres pesetas. Si me la hacen por una cincuenta, pues una cincuenta que me gano. Esto es lo que están trabajando, lo mismo, que una multinacional, como puede ser una VW o como puede ser Renault, o puede ser cualquiera, Iveco o cualquiera, empresas que trabajamos para ellas. Que te ajustan el precio y entonces tú ajustas al otro.

[Como vokswagen]. O sea nosotros, por ejemplo VW, en esta nueva dirección del A04 ha puesto el precio de la dirección eléctrica. Entonces como la dirección eléctrica con ese precio no es rentable, pues éstos tienen que buscarse la vida. Esta ha sido la realidad y ellos reconocen que el precio que ha puesto VW, pues es cambiar trabajo por dinero, pero sin poder dar resultados en Norteamérica. Como hay que dar resultados en Norteamérica, pues se intentan buscar la vida. Y en estos momentos nos estamos encontrando con que, pues desaparece todo lo que es la empresa. Hasta los almacenes como aquél que dice. ¿Qué es lo que pretenden?: Lo que pretenden en este momento es no tener un estocaje, o sea, tener un estocaje únicamente de un sólo dígito -o sea menos de diez días-, y tenerlo fuera. Tener, bueno, pues una logística y que ella sea la que tenga el almacenaje y la que tenga absolutamente todo. Te lo sacan y punto. Y sanseacabó. Y cuando tú pides te lo traen. ¡Te lo traen al segundo!.

Parece que ahora, la VW, a causa del último convenio de Logística, que Logística Navarra, pues en el anterior convenio hizo huelga y estuvo a punto de parar la producción, pues se planteó que a raíz de que, ¿cómo una fábrica tan pequeña pueda parar la producción de lo que es el monstruo de la VW, no?. Entonces ahora las direcciones se van a pagar cuando salga el coche hecho. Antes, una vez que te ponían la dirección, una vez que salía fuera de fábrica, te pagaban, y allá películas. Ahora, ¿qué pasa?: que la responsabilidad es de TRW. si quiere cobrar pues tiene que hacer llegar las direcciones. Entonces lo que se hace es: pues imagínate... Hasta el caso de que si un coche llega al final de la cadena y tiene defecto y va para atrás, esa dirección no se cobra. Hasta que no sale el coche no se cobra la dirección. Esa es la nueva tendencia. Entonces están mirando para subcontratar el almacén. Al final todo lo que sea mano de obra indirecta se tiende a reducir ¿no?, para quedarse mano de obra directa. Entonces la tendencia es quitarse mano de obra [in]directa. Parece ser que ahora están mirando incluso para lo que es el

almacén de expediciones, subcontratando para una de logística.

Sí, sí. De hecho, si algo está proliferando en Pamplona son las logísticas ahora. Por que todas las empresas, y esto lo hacen la TRW, lo hacen todas las empresas.

[TRW hace lo mismo con las empresas que subcontrata]. Exactamente lo mismo. Por que, por ejemplo, para el almacén de herramientas están obligados, no la cobra mientras yo no la saque.

Y esa empresa o ese almacén de Pamplona que está suministrando a TRW, cobra cuando yo he entregado mi vale y me llevo la pieza. Si no, mientras tanto, no cobra. Eso supuso un rebaje de cuarenta y tantos millones. Y supuso un ahorro para la empresa de girar a noventa días, o lo que girase.

Pero no solamente eso, sino en taladrinas, en aceites... Se ha llegado a subcontratar en estos momentos, pues se ha llegado a subcontratar hasta el servicio de taladrinas y aceites. Era algo que nosotros teníamos propio, dentro de la empresa, reciclaje y demás. Entonces en estos momentos ya hay una compañía de fuera que se va a encargar ella, de suministrarnos la taladrina y el aceite.

También nos estamos encontrando con la situación de que puestos indirectos, como podían ser el departamento de metrología, pues gente que está siendo sustituida por becarios.

En TRW lo que hay es bastante, bastante becario. ¡Mucho!. Becarios dentro de la planta. Aparte de los ochocientos que estamos en estos momentos hay un montón de becarios.

Sí, en recursos humanos, abogaos en recursos humanos formándose. En metrología, en ingeniería, o sea, en un montón de departamentos hay becarios que están con la promesa de que , coño, 'si sirves, y eres bueno pues te metes'.

[Si se integraran los trabajos externalizados seríamos] unos doscientos o trescientos trabajadores más.

Y no solamente trabajas ochocientas personas en la empresa, en la empresa nuestra trabajamos bastantes más que ochocientos. Nosotros estamos ochocientos que pertenecemos a TRW, ¿eh?. Después tienes el personal de limpieza, que es subcontratado, el personal de mantenimiento, que es subcontratado, el personal de guardería, que es subcontratado. Tienes personal de almacenes, hoy en día también subcontratado, carretilleros.

En mantenimiento pues habrá como treinta personas. [Otros] treinta en limpieza, seis por turno. [Once en guardería, otras cien personas en servicios]

Y luego tienes empresas de trabajo temporal. Son empresas subcontratadas que ganan menos dinero".

De Lucas Girling a TRW-Orcoyen: la otra cara de TRW

Desde el comienzo de esta investigación, a principios del año 2001, siempre nos topamos, tanto en la literatura especializada, como en la prensa, con una imagen de la empresa TRW que parecía ser de gran atención a las 'relaciones humanas' con sus empleados.

A veces incluso, con un cierto tufo de paternalismo de cura 'progre' de los tiempos del franquismo. Así no será raro encontrar titulares como este: "La empresa TRW, premiada por su gestión de recursos humanos"¹⁰⁴. Un mes más tarde, la empresa es noticia porque ofrece una cena de homenaje a 54 trabajadores con 27 años de antigüedad. La noticia de la Agencia EFE reproduce parte del encarte de un mes antes, que era publicidad pagada de la empresa, como si fuera cosecha propia¹⁰⁵. Noticia que se vuelve a repetir el miércoles siguiente, por si los pamplonicas no habían percibido el buen trato que TRW dispensa a sus obreros¹⁰⁶. Y aún encontramos el registro de la macrofiesta de Navidad en la que la empresa reunió a más de 1500 personas, dice la prensa. Además de mil cestas de Navidad se sorteó un SEAT Arosa entre aquellos empleados con menos de un 3% de absentismo¹⁰⁷.

José Andrés y **Domingo** nos cuentan la historia de otro modo. Hablando de Chacón, el director de entonces, dicen: "este personaje era un bilbaíno que ejercía de bilbaíno, y aparte era un caballo, un animal. Pero, vamos, que machacaba. Nadie se atrevía, por ejemplo, a irse de oficinas a su hora de salida, que eran las cuatro y media. Si él no se iba hasta las siete, difícilmente se iba nadie hasta las siete. Si una máquina se paralizaba, allí aparecía hasta el último mono. Y allí había que sacar. Era un hombre muy acostumbrado a echar órdagos, no solamente a la empresa, sino en otros sitios. Intento imponer lo de las fiestas, la de la cesta, la del día de Navidad, la del partido de pelota... Y la gente acudía más que nada por miedo, para que, coño, no me cojan entre ojos, vamos a ver si me entiendes...".

La empresa TRW sigue obteniendo premios: a la calidad de SEAT, o el Mundo Empresarial, pero, mientras tanto, como dice **Andrés**, mucha cesta de Navidad, "y después, a los de Lucas Girling a

¹⁰⁴ *Diario de Navarra*, 31 de octubre de 1999, domingo, p. 64. Lo que premia el IESE es, por lo visto, "una política fluída y transparente de comunicación de los cambios a los representantes de los trabajadores y de apoyo a los empleados afectados por los cambios organizativos". La empresa tiene un 'credo', sic, que "exige el compromiso de los trabajadores".

¹⁰⁵ Otra vez lo del "'credo' que trata de involucrar a todos los trabajadores", y que exige, democráticamente el compromiso. *Diario de Navarra*, 28 de noviembre de 1999, domingo otra vez, p. 37.

¹⁰⁶ "TRW homenajeó a 54 empleados que han cumplido 27 años en la empresa", *Diario de Navarra*, 1 de diciembre de 1999, p. 38. El director de TRW, Javier Chacón regaló a los presentes un reloj, a cada uno, y un discurso a todos.

¹⁰⁷ *Diario de Navarra*, 26 de diciembre de 1999, p. 30.

hostias"¹⁰⁸.

TRW es propietaria de otras tres empresas en Navarra, **EUROFREN**, **REMSA**, y, desde enero de 1999 que la adquirió, de **LUCAS GIRLING**, dedicada a la fabricación de frenos, y que, en sus orígenes, como la propia TRW provenía de IMENASA. Recientemente, además, TRW ha adquirido, o alquilado, las instalaciones de la fábrica que tenía instalada Delphi Unicables en Ólvega, en la provincia de Soria, donde planea, al parecer, instalar una empresa de 300 trabajadores para la fabricación, también, de frenos.

Por entonces, en tiempos de la cesta de Navidad, la gestión de ambas plantas, aún siendo propiedad de la misma empresa, tienen gestión independiente. Y, desde luego, los modos de la empresa allí no son precisamente muy participativos.

Lucas, que acabará siendo hoy en día TRW-Orcoyen, reservando la denominación TRW-Landaben para la planta de direcciones, ocupaba a 550 trabajadores. En octubre de 1999 anuncia un excedente de 100 trabajadores al haber perdido un pedido de Ford, y la plantilla se verá abocada a convocar una huelga para evitar 99 despidos. El conflicto terminará antes de que la huelga comience con el acuerdo de un plan de bajas voluntarias¹⁰⁹.

En la primavera del año 2000, TRW intenta vincular el futuro de ambas plantas, la de Orcoyen, frenos, con la de direcciones, Landaben, proponiendo un convenio único de una duración de diez años. Entre ambas plantas son 1.200 trabajadores.

Los objetivos de la empresa se centran en conseguir la misma disponibilidad que existe en TRW por parte de los trabajadores de Lucas, como se sigue diciendo en la prensa, para poder mantener la 'fábrica abierta' los mismos 360 días al año que TRW-Direcciones. Igualmente, en las declaraciones públicas no dejarán de mencionar la paz social, la no existencia de huelgas, para implicarse en un proceso de reconversión de la producción de frenos, hoy un producto sin futuro, dirán, mientras compran nuevas instalaciones para fabricar frenos.

La empresa emplaza a ambos comités de empresa para que respondan a su propuesta. Por parte del Comité de Empresa de TRW la respuesta es de sentido común: no se nos consultó para comprar Lucas y ahora se nos quiere comprometer en un problema que nosotros no hemos generado.

Pero quizá lo que más llama la atención en esta interminable historia que se prolongará desde abril del año 2000 hasta enero del 2001, es la continua utilización de la empresa contra el Comité de Empresa y los trabajadores de la ex-Lucas, hoy TRW-Orcoyen, del argumento de que "el grupo Lucas Varsity, el

¹⁰⁸ Los premios en *Navarra Empresarial*, "TRW Direcciones de Vehículos, premio a la calidad de SEAT", pp. 30-31.; *Diario de Navarra*, 20 de febrero de 2001, p. 34, "El Ministro de Administraciones Públicas entregó el premio Mundo Empresarial a Namainsa y TRW".

¹⁰⁹ *Diario de Navarra*, 8 de octubre de 1999, p. 56; 31 de octubre de 1999, p. 63; 23 de noviembre de 1999, p. 34; 24 de noviembre de 1999, p. 39.

anterior propietario, ya tenía vetada a la planta de Orcoyen debido al conflicto que se generó con la firma del último convenio colectivo en 1997, cuando la dirección europea cedió a todas las demandas sindicales para evitar una huelga que estuvo a punto de paralizar a Ford, y desde entonces se han perdido 200 empleos"¹¹⁰.

La idea de que Lucas era una planta conflictiva e insegura para la producción justo a tiempo se repite sin cesar en los medios de comunicación. Tanto que los trabajadores han de salir al paso para decir que "esos cuatro días de huelga" de 1997 son el único conflicto en la empresa en 16 años¹¹¹.

Pero la verdadera razón se declara, al paso, por la propia dirección: "Desde el punto de vista de frenos la empresa está muerta. Murió hace cinco años cuando la multinacional, por múltiples motivos, decidió invertir en plantas en la República Checa y Polonia, y en Pamplona no se puede competir con esos costes"¹¹².

José Andrés y Domingo conocen la situación de otras plantas del grupo TRW en Europa por su participación en el Comité Europeo de la empresa (Alemania, Inglaterra, Gales, Francia, Italia, España): "en Chequía ganan cuatro veces menos que nosotros". "Yo soy consciente que Alemania gana más que yo. Yo sé que gano más que el inglés, que gano más que el italiano, y se que ando casi a la par con el francés. Me pasa un poquito. Soy consciente de que, por ejemplo, lo tenemos crudo y tenemos que sacar material, pues piecerío, fuera para poder ser competitivos".

A lo largo de todo el mes de enero de 2001, cuando nosotros iniciábamos esta investigación sobre el terreno, el conflicto de TRW-Lucas continúa, teniendo como punto central, para reconvertir la fábrica, a medio plazo, a la fabricación de direcciones, la aceptación de una disponibilidad de los trabajadores en sábados y domingos semejante a la ya implantada en TRW-Landaben, y a la "descolectivización" de las vacaciones. El Comité ofrecerá que esa disponibilidad se lleve a cabo con voluntarios.

Ante el anuncio de huelga hecho público por los trabajadores el 16 de enero la empresa responderá con una cantinela-amenaza que ya conocemos: "una huelga es el cierre". Y pronto, la mediación institucional del departamento de Trabajo del Gobierno foral, ante "una huelga que traería malas consecuencias" se hará pública. La empresa, tras dos días de mediación, volverá a su canción preferida: "Si hay huelga dijeron -según recoge la prensa- la propuesta será retirada, lo que supone 'el fin de la

¹¹⁰ Esta referencia está en "TRW propone un convenio único a diez años con Lucas para salvar la planta de Orcoyen", *Diario de Navarra*, 18 de abril de 2000, p. 28.

¹¹¹ "El Comité de Lucas busca un pacto para salvar la fábrica", *Diario de Navarra*, 23 de diciembre de 2000, p. 41.

¹¹² "La dirección de TRW-Lucas afirma que el excedente es real y la situación crítica", *Diario de Navarra*, 17 de diciembre de 2000, p. 41.

planta' "¹¹³.

Finalmente, como diría Dickens, los empresarios no se tiraron al mar, y los trabajadores pusieron fin a la huelga el 23 de enero, menos de 24 horas después de comenzada, aceptando un convenio de flexibilidad para los próximos 5 años (2000-2005), con cambios en el período de vacaciones, que ahora serán en julio y agosto (antes era siempre en julio; recuérdese San Fermín, que se cubrirá con voluntarios); y trabajo en sábados y domingos, 12 anuales, si no se pueden cubrir suficientemente con voluntarios¹¹⁴.

¹¹³ "La dirección de Lucas da un ultimatum para evitar la huelga y los 82 despidos", *Diario de Navarra*, 21 de enero de 2001, p. 28.

¹¹⁴ "La plantilla de Lucas Girling [TRW-Orcoyen] pone fin a la huelga y acepta un convenio de flexibilidad", *Diario de Navarra*, 24 de enero de 2001, p. 32. Hemos documentado este conflicto en *Diario de Navarra*. Para no hacer farragosa la referencia indicamos aquí, de forma abreviada, las fechas consultadas en las que basamos las afirmaciones del texto: 8 y 31 de octubre de 1999; 23 y 24 de noviembre de 1999; 17 de diciembre de 1999; 18,20 y 28 de abril de 2000; 4,12,16 y 25 de mayo de 2000; 17 de junio de 2000; 4 y 6 de julio de 2000; 13, 17,23 y 27 de diciembre de 2000; 3,9,12,16,18,21,22 y 23 de enero de 2001.

3. ACTORES, CAMPO DE JUEGO, NEGOCIACIÓN

3.1. El Sistema Productivo del Polo y la negociación colectiva: el Convenio Marco como analizador.

Durante la dictadura franquista la actividad sindical de resistencia al régimen del movimiento obrero navarro fue muy intensa dentro y fuera de España. Lo que ayudó a que en la transición adquirieran un protagonismo crucial, sobre todo alrededor de grandes e históricas fábricas navarras, en la construcción de las bases de las relaciones laborales de la democracia española. Esos dos hechos han dado lugar, por un lado, a la enorme complejidad sociopolítica del territorio, por otro, a la conformación de una fuerte tradición de lucha sindical.

Hoy los sindicatos navarros presumen de tener una de las afiliaciones más altas y jóvenes de España, aunque sus miembros más veteranos se quejan de que las nuevas afiliaciones tienen un carácter más "utilitario" que de "conciencia política de clase"¹¹⁵.

Desde la legalización de los sindicatos hasta nuestros días la primera fuerza sindical en número de afiliados ha sido UGT (que hoy tiene el 32% del total de afiliados). ELA-STV (23%) en los últimos años ha cedido su lugar como segunda fuerza sindical a CCOO (25%). LAB tiene el 14%. CGT a pesar de tener un número bastante inferior de afiliados, suele tener algún delegado en las grandes empresas.

El hecho de que exista un fuerte bloque nacionalista, al igual que ocurre en el País Vasco, ha provocado que UGT y CCOO hayan acercado sus posturas en contra de lo que les sucede en el resto de España.

"ELA Y LAB, apuestan porque su principal objetivo, creo yo, no es la defensa de los trabajadores sino la integración de Navarra en Euskadi, puede ir más o menos parejo pero fundamentalmente ese es el tema y toda su actividad no puede ir en contradicción de eso, por tanto a veces se dan situaciones tan curiosas como las de que no están defendiendo los objetivos de los trabajadores por que no es bueno que se consiga esto para los intereses de la integración de Navarra en Euskadi.

Aquí el nacionalismo tiene un problema muy grave y es que su representación política es muy pequeña en Navarra y por lo tanto desde ahí es muy difícil plantear la integración de Navarra en Euskadi.

¿Qué ocurre?, pues que tiene otras áreas, en donde los que tienen una representatividad mayor que la política, como puede ser el caso de la sindical, en la que ellos, pues defendiendo justos intereses de los trabajadores, radicalizando sus posturas, pues recogen un sentimiento que puede ser más fácil de llegar a los trabajadores porque es "el que más pide es el que mejor me defiende".

Pero bueno esto nos puede llevar a la siguiente circunstancia: es decir, estos no defienden ni el *out sourcing*, ni defienden nada. Estos, ¿qué han descubierto?: que el tema del justo a tiempo es un arma muy peligrosa, es un arma de doble filo, para el movimiento sindical, el tema del justo a tiempo, puede, parando una empresa auxiliar, parar todo el sector del

¹¹⁵ Según FOREM Navarra CCOO, el sindicato que más ha crecido con una media de 160 afiliaciones mensuales en el último año, realiza el 25% de sus afiliaciones a través de los cursos de formación que oferta. Ver Anexo III Entrevista nº 2.

automóvil."¹¹⁶

De otra parte UGT y CCOO son acusados de ganar peso gracias a su mayor presencia en las grandes empresas como VW, que utilizan sistemas de contratación a través de 'cuotas de entrada', dando porcentajes a los sindicatos que firman el convenio según su representatividad¹¹⁷.

Algo que actúa como efecto retroalimentador de su mayor presencia, y lo que también explica los altos niveles de afiliación en general, pero la escasa vinculación real de los trabajadores con esos sindicatos.

Lo que por parte de los demás sindicatos es tachado de cierto oportunismo, ellos lo interpretan como la co-responsabilización con los intereses de la empresa, mantener la "paz social", en aras a la conservación del empleo a través de la viabilidad de la misma.

Esta problemática se revela en múltiples casos concretos y enormemente complejos, como ocurrió durante la huelga de Tecnoconfort, o de la misma Volkswagen, donde ambos sindicatos firmarían el convenio a pesar de que los trabajadores continúan la huelga o deciden lo contrario en asamblea.

En el caso de Tecnoconfort, como podemos recordar, el motivo de la huelga era una diferencia salarial de novecientas mil pesetas entre las trabajadoras que cosen las fundas de los asientos y el resto de los trabajadores. CCOO tras firmar el convenio declaraba que había "dado prioridad al compromiso de mantener los puestos de trabajo de las mujeres frente a su equiparación salarial, porque este coste podría llevar a que la dirección se llevase esta sección a otra planta más barata"¹¹⁸.

UGT, dirá que "la equiparación salarial de las trabajadoras de cosido es imposible"¹¹⁹.

Un portavoz de LAB declaraba en la misma noticia que "no podemos entender que sindicatos como UGT y CCOO que se denominan progresistas puedan aceptar los argumentos de la patronal para que se dé una sobreexplotación a las mujeres en función de serlo".

La fragilidad del sistema productivo en torno a VW Navarra, incluso de la propia continuidad de la planta a medio plazo, genera un contexto de negociación extremadamente conflictivo que relativiza sustancialmente esa primera caracterización apresurada.

Lo primero que habría que destacar es que se trata, como venimos demostrando a lo largo de toda la investigación, de un sistema construido

¹¹⁶ Patxi Sanjuan, Secretario de la federación del Metal de UGT en Navarra. Ver Anexo III. Entrevista nº 3.

¹¹⁷ Así nos lo confirma uno de sus trabajadores: "está muy pillao todo. Luego claro, 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 cuál claro, los porcentajes son siempre los mismos. Si la gente que entra ya viene con el carnet en la boca que digo yo, pues las diferencias pueden ser mínimas. Luego mucha gente se borra y..." Ver Anexo III, Entrevista nº

¹¹⁸ CCOO FIRMÓ AYER JUNTO A UGT EL PREACUERDO Y DESCONVOcó EL PARO, PERO LOS TRABAJADORES EN HUELGA DECIDIERON SEGUIR CON LAS MOVILIZACIONES". *Diario de Noticias*, 6 de Abril de 2001, p 31

¹¹⁹ UGT DE TECNOCONFORT AFIRMA QUE LA HUELGA DE LA SEMANA PASADA HA SIDO INÚTIL. *Diario de Noticias*, 11 de Abril de 2001, p 29

sobre el riesgo, es decir, sobre la apariencia de la rentabilidad del tiempo de trabajo y su reproducción local, pero la fuerte dependencia del mercado mundial de trabajos y de productos:

"Y ahí nos gana la batalla mediática. ¿Que quieren situarte en crisis?; "eres la peor empresa del mundo, la de peor calidad" y ya está, y encima tienes pérdidas. ¿Por qué? Coño, pues por que las fábricas hoy, lo que decíamos: el motor, pero si a ti te lo están poniendo al precio que les sale de ahí, y lo tienes que comprar, pues el coche vale lo que ellos quieran. Que quieren que tengas pérdidas, pues lo ponen más caro y a tomar por..."¹²⁰

Una de las paradojas que resultan de esta situación es aquélla que convierte cada reivindicación por parte del trabajador, en un punto a favor de la salida de trabajo de Navarra.

Ello explica las ambivalencias de esa eufemística fórmula de la "co-responsabilidad" en la que se ve atrapado el sindicato mayoritario, aquél sobre el que recae la responsabilidad de decidir.

Responsabilidad que consistiría en la "capacidad" de anteponer el interés de la ciudadanía Navarra, representada en la conservación del "empleo", a su propia identidad de trabajadores, que es la de negociar frente al empresario las condiciones de trabajo.

Pero esa identidad interesada es también otra responsabilidad, según las reglas que rigen las relaciones laborales. Sin ella el mercado de trabajo no funcionaría y otros trabajadores -en este caso y directamente aquéllos que trabajan en las plantas proveedoras o aquéllos que trabajan en otras plantas productoras- no podrían a su vez negociar su trabajo con sus respectivos empresarios en esas condiciones.

Otra corresponsabilidad que no es exclusiva de la solidaridad con los trabajadores navarros, sino de la solidaridad entre las plantas que VW tiene en todo el mundo, y que constantemente aparecen puestas en competencia.

"IG METAL, su primer interés es defender el empleo en Alemania. Los compañeros de SEAT de CCOO, su primer interés es defender el empleo de SEAT. Y el nuestro aquí pues es defender el empleo en Pamplona. Es decir, la solidaridad, la estrategia de compromiso de unidad sindical, de defensa, ¡se quiebra!. Se quiebra porque te lo quiebran. Nos ganan la batalla. Vete tú a decirle a los trabajadores de Pamplona que perdemos 100 puestos de trabajo porque hacemos una estrategia para salvar 100 puestos o 500 puestos de trabajo en Bruselas [...], y tuvimos un desgaste tremendo tratando de explicarles que a nosotros nos interesaba como trabajadores que, aunque había una crisis en SEAT que se perdían 5.000 puestos de trabajo, ¡joder!, mantenerlos en ese convenio colectivo, tener un convenio colectivo de 25.000 trabajadores [...] Y al final nos tuvimos que segregar, y hubo un referéndum y se dijo que segregados. Aquí cada uno se cree el ombligo del mundo."¹²¹

De otra parte lo que algunos llaman expresivamente el "discurso del bidón" sería la otra cara de esas ambivalencias. Aquél discurso más reivindicativo

¹²⁰ José Mari Molinero. Secretario General de CCOO en Navarra. Ver Anexo III, Entrevista nº 7.

¹²¹ José Mari Molinero. Secretario General de CCOO en Navarra. Ver Anexo III, Entrevista nº 7.

que disfrutaría de una mayor aceptación entre los obreros y que sería visto como la mayor amenaza de los sindicatos mayoritarios para dejar de serlo. Y sin embargo, en la medida en que adquieren capacidad de actuación gracias a esa postura más radical, no sólo tendrán que soportar una eficaz presión social y disciplinaria para suavizar sus exigencias, sino que una mejora en las condiciones de trabajo, por ejemplo en Volkswagen, por la simple metáfora del reparto del pastel, es interpretada como una disminución en las condiciones de trabajo de las plantas proveedoras.

"La CGT que ha subido mucho por que ha cogido el discurso del bidón; ese de 'todo está mal, esto es una mierda'. Mucho panfleto: 'nos está machacando el capital, hay que acabar con él'.

Ahora han pedido un 7% me parece [se refiere a la subida salarial del convenio]. Claro yo también quiero. Y en vez de trabajar ocho horas, pues siete, también quiero. ¡Si eso lo queremos todos!.

Aunque no es bueno tampoco echarle la culpa a los sindicatos. No admitir lo que es verdad; los que iban de siete a tres [se refiere a antes de la compra de Seat por VW], estaban bien mirados, tenían muy buena calidad, y por eso lo compraron los Alemanes, y esa gente ha tenido que pasar de trabajar de 7 a 3 a hacer el turno de tarde y ha hacer el turno de noche.

Y a gente como yo, o que lleva menos tiempo que yo, le parece todo una putada. ¡Veintiún turnos!, pues es una putada, pero o nos mentalizamos que todos vamos a tener que entrar, o si no allí no van a contratar a nadie. ¿Qué, que con el veintiún turno entran mil personas más?. Pues oye, no te gustará, pero joder tendrás que defenderlo, ¿no?. Pienso yo, vamos. Yo lo tengo clarísimo: por que hayan firmado un convenio que, bueno, voluntarios en turno de noche, etcétera, pues por eso cogen a mil y pico tíos, si no de qué, si tenían todo cubierto".¹²²

Más bien da la impresión de que las cartas están dadas y que todos los sindicatos se ven atrapados en la necesidad de adquirir representatividad para poder conseguir sus objetivos -sean cuáles sean éstos- y en la responsabilidad de renunciar a ellos cuando la obtienen.

Pero ello no es óbice para que cualquiera de las dos posiciones esté supeditada a la lógica de una escasez y volatilidad del empleo que pone bajo sospecha su propia legitimidad como sindicatos de clase y los viste de corporaciones de intereses, obligados a negociar con un margen de maniobra que cambia constantemente. Y, sin embargo, las utopías concretas están siempre en el horizonte:

"Entre tanto, desde numerosos países de la comunidad europea se vuelven las miradas al pragmatismo de Holanda, que ha conseguido dejar aparcados los conflictos y reducir la tasa de desempleo al 2,5% la más baja de la Unión Europea, aplicando la sencilla fórmula de la concertación, la flexibilidad del mercado, la multiplicación de los contratos a tiempo parcial y los contratos a medida de cada trabajador"¹²³.

Al final el argumento que prevalece es que es el propio trabajador, que ha pagado un empleo más caro que el que le correspondería en el caso de que hubiera empleos para todos, el responsable de la escasez de empleo. Dado que si no hay empleos para todos es porque exige, todavía, demasiado.

¹²² Lolo, trabajador del taller de chapa de VW Navarra, Ver Anexo III, Entrevista nº 5.

¹²³ Luis Sarriés Sanz, profesor de Relaciones Industriales de la Universidad Pública de Navarra. *Diario de Navarra*, 11 de Marzo de 2000, p 21.

"O sea con estas inversiones de este último convenio, te has asegurado el tener currelo aquí en Pamplona para diez años, ¡que no es moco de pavo!. Y ojalá éste se pudiera firmar para otro tanto. Claro, estas inversiones que se están haciendo ahora se pactaron en el último convenio y eso la gente tampoco lo ve. Dice, 'coño, esto es una cuestión de la empresa; porque este es un buen sitio y porque somos los que mejor lo hacemos, y la empresa saca muchos beneficios'.

Pero no es así, currar se curra en cualquier sitio igual. Ni eres mejor currela ni eres peor, que en Bratislava por ejemplo, el problema es que allí están currando por sesenta mil pesetas al mes"¹²⁴.

Estas paradojas del sistema se intensifican a medida que descendemos en la cadena productiva.

Lo que no hemos leído cuando se apela a la responsabilidad de los sindicatos en los casos en que la ventaja estratégica de la presión coyuntural que le ofrece el sistema de suministro Justo a Tiempo, donde una huelga en una fábrica que produce una pieza tan simple como la manecilla del Polo, puede paralizar todo el sistema productivo, es que este sistema es el mismo que permite la posibilidad de, a medio plazo, trasladar la fábrica, sustituir al proveedor y sustituir una mano de obra indiferenciada que, bajo esta estrategia productiva, sólo es valorada por el precio de su tiempo de trabajo¹²⁵:

"Para que te hagas una idea, la empresa EXPERT COMPONENTES es una multinacional que hace el frontal del polo, negociaron el convenio el año pasado [2000], ahí hay tres sindicatos: UGT, LAB y CCOO, en una proporción bastante equilibrada. Entonces se había dado alguna otra negociación en alguna otra empresa donde la Federación [del Metal] influyó de forma que frenó las expectativas de los trabajadores en el convenio.

Bueno, pues esto creó bastante desengaño. Entonces en esta empresa con el fin de que la Federación no interviniese para frenar esas expectativas, negociaron el convenio y dijeron que no querían saber nada en ninguna de las tres secciones sindicales con las federaciones. Hicieron una propuesta de convenio que era pasar de dos millones de pesetas a tres millones de pesetas de salario en los tres años de convenio.

La empresa les dijo que eso era un locura, que eso era imposible, que si hacían eso la empresa se cerraba y que no podía ser. Bueno, convocaron la huelga, y claro, la empresa les dijo "oye mira si a mi me convocáis la huelga yo escribo lo que me pidáis, yo al cliente no le voy a dejar tirao, pero la fábrica la cerramos". Bueno, a tal punto de recochineo llegó la situación que el día, la noche que ya se iba a parar la VW, la empresa dijo, oye pues traer el pacto y lo firmamos y ponemos los acuerdos. Y dijo el comité, pues ahora cuarenta mil pesetas más hombre; [la empresa dijo:]

¹²⁴ Lolo, Ver Anexo III, Entrevista nº 5.

¹²⁵ "¡Hoy estamos doso en jaque!. Y el marxismo que decía "uníos hombres y mujeres contra la explotación del hombre por el hombre", lo han cogido ellos y han dicho: "Uníos capitalistas del mundo pa explotar a estos cabrones; meterlos en competencia y que se peleen los currelas"; "y el que más chifle capador", ¿no?, como dicen en mi pueblo. Y ¿a ver quién da el precio más barato?. Estamos amenzaos por la estrategia de la globalización y la no exclusividad de ninguna pieza. Ahí ha entrado la flexibilidad "a saco", ha entrado la competencia, ahí ha entrado el que el tercer mundo también ya [está aquí]". José Mari Molinero. Secretario General de CCOO en Navarra. Ver Anexo III, Entrevista nº 7

"cuarenta mil, lo que me pidáis". Bueno, pues todos contentos, todos satisfechos, ¡una conquista enorme!;

Al día siguiente llega un fax de la dirección general de la multinacional: montamos otra empresa con otro nombre con otro capital, -con las mismas máquinas, claro-.

Entonces al día siguiente tuvimos que ir a la asamblea. Estábamos los tres sindicatos, no, estábamos los cuatro, para decirle a los trabajadores que o bajábamos los salarios o la empresa se cerraba. Y bueno pues al final los propios trabajadores tuvieron que recoger firmas, y bueno, se tuvieron que bajar de lo que habían conseguido; de tres millones cuarenta mil pelás, a unos dos millones seiscientos mil."¹²⁶ [ver 2.0 "Fragmentos..." donde se habla de este mismo caso como ejemplo del doble filo del Justo a Tiempo]

Porque la consecuencia de la descentralización, o más bien debemos decir uno de los objetivos de la descentralización, es sin duda el abaratamiento estratégico de la mano de obra a través de la debilitación de su capacidad de negociación.

Lo que, desde el discurso productivista se verá como la búsqueda de ahorro de costes y la eficiencia en el aprovechamiento de recursos no es sino la constitución de mano de obra barata a través de procesos estratégicos de generación tecnológica y de organización del trabajo.

Hablamos de la descolectivización, la descualificación y la precarización de la fuerza de trabajo. La deslocalización geográfica y sectorial de un mismo proceso es así el elemento clave no ya de una plusvalía basada en la búsqueda de mano de obra barata sino de una plusvalía basada en el abaratamiento de la mano de obra.

Como ya sabemos hay trabajadores o trabajos que pertenecen a empresas de menos de seis empleados que no tienen ni siquiera elecciones sindicales (concretamente el 96% de las empresas en Navarra tienen menos de cinco trabajadores). Hay trabajadores o trabajos que pertenecen a empresas que cierran sus puertas para abrir al día siguiente en otro sector, con la misma maquinaria y el mismo producto. O Hay trabajadores o trabajos de la fabricación del Polo, que de un año para otro salen de la planta donde estaban y ven cambiar por completo sus condiciones de trabajo: tanto por nuevas formas de contratación (mayor precariedad, menor resistencia), como por cambios de sector: químicas, textil o servicios¹²⁷, como por cambios de mercado de trabajo: huidas hacia Tudela, Sangüesa, Zaragoza o Soria. Hay trabajadores haciendo el mismo trabajo, unos recibiendo 1.900.000 pesetas al año, otros 3.500.000.

El sueño que hay detrás de la fragmentación y la externalización es la

¹²⁶ Habla José Mari Molinero. Secretario General de CCOO en Navarra. Ver Anexo III, Entrevista nº 7. En el *Diario de Navarra* del 23 de Febrero de 2000, P 41. leemos "LA PLANTILLA DE EXPERT PIDE AL COMITÉ POR MAYORÍA QUE FIRME LA REBAJA SALARIAL QUE RECHAZÓ HACE UN MES".

¹²⁷ El sector Servicios, aquél que caracteriza el paso a la postmodernidad de las sociedades, ha absorbido todo el trabajo inclasificable, por no decir irreconocible. En Comisiones obreras son más de cien mil trabajadores, con 17 convenios colectivos sectoriales diferentes. Siendo la segunda federación en afiliación es posiblemente la última en representación (sólo tiene cuatro delegados). Ello se debe, según el propio sindicato, a que en su mayoría son autónomos o empresas de menos de seis trabajadores. Sin embargo es, con diferencia, la federación que más solicitada está en cuestión de asesoramiento jurídico-laboral. Es, así lo reconoce el propio sindicato "el cajón de sastre" del sindicato con una sola persona al frente. Anexo III. Entrevista nº 7.

conversión de la relación salarial en relación mercantil. Conversión ya realizada, por ejemplo, en el caso de todos los conductores autónomos que realizan el "suministro".

Se calcula que hoy en día los servicios de logística suponen el 30% del valor añadido del coche¹²⁸. Sin embargo, cuando tratamos de encontrar a los trabajadores que hacen este trabajo fundamental, descubrimos que se trata de empresas de logística de transporte sin transportistas.

Muchos de esos trabajadores o trabajos quedan fuera de la negociación colectiva tradicional por que no son visibles, aunque quizás si estuvieran dentro no existirían:

"Esto es nuevo, como históricamente han sido empresarios o auto patronos, que bueno pues el concepto de trabajador estaba en [la fábrica]. Pero ahora sí son trabajadores, ahora ellos tienen que darse cuenta o nosotros tenemos que hacer que se den cuenta de alguna manera. Decirles "aquí tenéis una referencia que defiende vuestros intereses". ¿Cómo?, pues yo ahí es donde lo tengo francamente [poco claro].

Es el mismo proceso [se refiere al de la externalización de los componentes] pero con esa facilidad. Es decir tú sacas 100 puestos de VW Navarra y puedes crear 85 en otra fábrica, es decir puedes absorber un 15%, pero en este caso es un camión con una persona. Tú puedes configurar una empresa que negocia con VW Navarra pero que simplemente hace contratos con autónomos de uno en uno, con contratos unipersonales, mercantiles, que no son laborales. Y claro eso te da: costes cero. Beneficios, pues todos.

No te da ningún problema rescindir un contrato y contratar a otra persona. Son empresas que podían tener cien trabajadores con cien camiones, no hacen ninguna inversión y solamente se limitan a contratar una persona que hace la inversión en el camión, que tiene que trabajar, en vez de ocho horas, catorce o dieciséis."¹²⁹

Tradisna, la asociación de transportistas de Navarra, agrupa a 800 transportistas navarros y una flota de 1.250 vehículos. Una asociación "empresarial" que en octubre de 2.000 protagonizó una intensa huelga para reclamar aspectos como "la regulación de las tarifas, la equiparación de los transportistas autónomos al régimen general de la Seguridad Social, incluyendo la jubilación obligatoria o las enfermedades profesionales". "Tengo un accidente con mi camión [decía su presidente] y lo consideran un accidente de circulación, no un accidente profesional"¹³⁰.

Los problemas de su indefinida posición, se revelaban durante esa misma convocatoria, cuando se desmarcaban claramente de los acuerdos firmados

¹²⁸ "UNOS 20.000 COCHES ESTÁN PENDIENTES DE ENTREGA POR EL PARO DE LOS TRANSPORTISTAS. Como ocurre en el resto del sector de transporte de mercancías, los portacoques son en su mayoría autónomos o pequeñas empresas (se calcula que hay más de 1.700 vehículos agrupados en 500 empresas. Las reclamaciones de los portacoques son una subida del 25% de las 110 pesetas por kilómetro que se pagan, el pago de las paralizaciones forzosas de los vehículos y la regularización de su actividad". *Diario de Navarra*, 21 de diciembre de 2000, p 20.

"LA HUELGA DE TRANSPORTISTAS HACE CAER LAS VENTAS DE COCHES UN 35% EN DICIEMBRE". *Diario de Navarra*, 10 de enero de 2001, p 35

¹²⁹ José Mari Molinero. Secretario General de CCOO en Navarra. Ver Anexo III, Entrevista nº 7

¹³⁰ "LOS CAMIONEROS NAVARROS DECIDEN INICIAR EL LUNES UN PARO INDEFINIDO". *Diario de Navarra*, 1 de Octubre de 2000, p 30.

entre patronal -lógicamente otro tipo de patronal- y las centrales sindicales y continuaban la huelga por su [propia] cuenta: "sólo se están alcanzando acuerdos que no benefician a los transportistas autónomos" ¹³¹.

La propuesta de un **Convenio Marco para el Automóvil** es una de las grandes líneas que proponen los sindicatos frente a este escenario y, al mismo tiempo, uno de los procesos prácticos que revela las contradicciones y dificultades de la naturaleza misma de la negociación colectiva que venimos apuntando. Las posibilidades de los trabajadores de negociar las condiciones de trabajo, como veremos en el caso del **último convenio colectivo de VW Navarra**, pasan, y están íntimamente relacionadas, por la difícil intervención en las condiciones mismas en las que es posible negociar.

El convenio marco consiste en recomponer al obrero colectivo que genera el valor del Polo a partir de la reconstrucción del proceso productivo de su fabricación y de hacer frente así a la principal tecnología, si bien indirecta, de desvalorización de su trabajo: la invisibilidad y la fragmentación del trabajo existente bajo la unidad de la Marca VW frente al mercado.

La idea del convenio marco nace en el comité sindical interfronterizo que CCOO y UGT organizan en Zaragoza en 1995:

"habíamos llegado tarde al debate sobre la organización del trabajo, y estábamos en lo que se llamaba también entonces la "fractalización de las empresas". Es decir, la incorporación de los suministradores a las líneas de producción, de que se quebraba todo el sistema, es decir, que no nos preocupáramos tanto por los grupos de trabajo y por el toyotismo, que estábamos en una dinámica muchísimo más amplia"¹³².

Allí nacen dos líneas de actuación: de una parte intervenir en las relaciones laborales a partir de la participación en los planes de empleo del Gobierno de Navarra, de otra participar en la política industrial. Algo que les ha resultado más difícil.

En 1998 UGT y CCOO negocian con el Gobierno de Navarra y la Confederación de Empresarios de Navarra el llamado **Plan de Empleo**.

El principal acuerdo es el llamado "acuerdo por el reparto de trabajo", que consiste en un compromiso de los empresarios para reducir la jornada de trabajo, recibiendo una subvención, siempre que se realicen nuevas contrataciones para cubrir ese tiempo. Los sindicatos por su parte, se comprometen a hacer concesiones respecto a la flexibilización del calendario y la jornada laboral.

¹³¹ "TRADISNA CALIFICA DE FARSA LAS NEGOCIACIONES QUE SE DESARROLLAN EN MADRID". *Diario de Navarra*, 4 de Octubre de 2000, p 28.

" TRANSPORTISTAS, CARGADORES Y GOBIERNO LOGRAN UN ACUERDO Y DESCONVOCAN AL HUELGA. La representante del sindicato vasco de transportistas autónomos Hiru, explicó que continuarán con su convocatoria de paro indefinido y con el bloqueo de la frontera, puesto que el acuerdo no ha sido suscrito "ni por el comité de paro, en el que se reúnen la gran mayoría de las asociaciones de transportistas autónomos del Estado, ni por Fedatrans". *Diario de Navarra*, 5 de Octubre de 2000, p 14.

¹³² José Mari Molinero. Secretario General de CCOO en Navarra. Ver Anexo III, Entrevista nº 7

LAB y ELA se oponen al acuerdo argumentando que, además de enterarse por los medios de comunicación, no se garantiza el mantenimiento del poder adquisitivo, dado que, según dicen, los empresarios van a recibir una subvención por un esfuerzo hecho por los trabajadores, y dado también que éstos habían puesto como condición "que la medida no afecte al coste unitario del producto". Frente a esto proponen la reducción de la jornada con un "salario social" que compense el menor número de horas trabajadas bajo el lema "Aquí no sobra nadie. 35 horas y salario social"¹³³.

La línea de la participación en la Política industrial y la creación del Convenio Marco se han iniciado en el año 2000, cuando UGT y CCOO se pongan a trabajar conjuntamente en un Acuerdo marco donde trate de integrar a todo el "sector del auto" y de crear un "observatorio Industrial" que sea un instrumento para participar en la política industrial del Gobierno de Navarra.

En noviembre de ese año entregaron un primer borrador del documento al Gobierno de Navarra.

A la fecha de conclusión de esta investigación está todavía en fase de discusión. Algunas de las medidas que propone son, en términos generales, un intento de nivelar las diferencias entre sectores, empresas y ámbitos geográficos con el fin de controlar el *dumping* social. Para ello, y más concretamente, se proponen medidas como la "subrogación": "que la empresa que esté trabajando y haciendo este producto, si mañana la VW se lo quita y se lo da a otra empresa, esa empresa que viene se tiene que quedar con los trabajadores en las mismas condiciones en que esos trabajadores estaban en la empresa anterior".

Otra de las vías, que tiene que ver con el observatorio, es el inicio de una serie de investigaciones dirigidas a conocer la situación real del sistema productivo del Polo. Tanto UGT como CCOO han elaborado una serie de documentos internos sobre los principales proveedores de VW Navarra¹³⁴.

Sin embargo, a pesar de que el Gobierno ha dado muestras de interés en el proyecto hablando con los empresarios¹³⁵, los sindicatos se están encontrado con la oposición frontal de las llamadas empresas de nueva generación. Algo que para José Mari Molinero, Secretario General del Metal de CCOO resulta comprensible e incomprensible al mismo tiempo:

"Las empresas no quieren renunciar a un elemento de competencia, como es el

¹³³ "ELA Y LAB, CONTRA EL ACUERDO FIRMADO POR EL REPARTO DE TRABAJO. *Diario de Navarra* 13 de febrero de 1999. P 52

¹³⁴ Se trata fundamentalmente de un listado de proveedores de VW en los que aparecen el número de empleados, el tipo de producto y las condiciones salariales, el cuál hemos utilizado para construir, junto con otros datos, la Base de Datos que constituye el CD.

¹³⁵ Así nos lo manifestó el Director General de Trabajo, José María Roig Aldasoro: "Hemos tenido una reunión para coordinar un acuerdo bipartito entre las suministradoras y los clientes. Les dijimos, hacemos una lista de las empresas que consideréis del sector (por que tienen que ver ellos qué empresas son del sector...) claro por que estamos hablando de una línea horizontal no de lo vertical, y caben empresas del textil, del metal, etc.. y se rompen los esquemas de las organizaciones (del tamaño como pasa con la CEPYME, de las federaciones de los sindicatos, de los convenios colectivos, etc)" Ver Anexo III, Entrevista nº 1. Y según el *Diario de Navarra* en febrero de 1999 fue el propio Señor Bultó el que lanzó la idea del convenio marco del sector del automóvil para solucionar las diferencias de condiciones entre los trabajadores de las distintas empresas auxiliares en el contexto de las huelgas habidas en TRW e ICER y la puesta en evidencia de los problemas del Justo a Tiempo.,

tema de la jornada, por ejemplo. Entonces si yo pongo una jornada igual - claro, aquí hay un convenio para el metal, hay empresas de químicas del textil del transporte que tienen convenios. Claro si homogeneizamos esas condiciones que son el elemento de competencia para ellos, -lamentablemente es ése, porque no visualizan otro elemento de competencia-, pues ¿con qué competimos?.

No son capaces de buscar otro elemento de competencia, y no ha sido posible. ¿Qué ha conllevado? Pues que el justo a tiempo es muy vulnerable, se han ido los costes laborales a casa dios, porque claro los trabajadores han aprendido enseguida, sobre todo los sindicatos: 'oye, paramos VW y arreglao, y nos dan lo que pidamos' y se ha acabado.

Entonces qué ha ocurrido, pues que empresas que estaban con el convenio del metal con un salario en torno a los dos millones de pesetas, están en casi tres millones, y siguen funcionando. ¡Y siguen funcionando!.

En Junio del 2000 se organizan las "Jornadas sobre concertación social en Navarra", publicadas posteriormente en el libro *Nuevas formas de concertación social y desarrollo económico en Navarra*¹³⁶, que tuvieron como documento base el estudio realizado por Luis Sarriés, profesor de Relaciones Industriales de la UPNA.

El profesor Sarriés sitúa las dificultades del Convenio Marco en "la falta de unidad sindical para ello en Navarra, y el hecho de que no se puede exigir a una empresa que llega que pague lo que otras, porque entonces no viene".

Además, considera, "que el acuerdo tendría que tener en cuenta la situación global del sector: los mercados tradicionales se están agotando en Europa para los coches pequeños, sólo pueden competir con precios bajos y buenas calidades". Asegura que el modelo JIT no conduce necesariamente a salarios bajos porque en Alemania se aplica y no los hay: "El sistema tiende a tener costes bajos, pero no tienen por qué ser los salarios. También se pueden bajar costes reduciendo el ciclo. En este caso, hacer un coche en 12 horas en lugar de en 17, aplicando horarios y contratos más flexibles y a tiempo parcial. Pero los convenios sólo se centran en aumentos de salarios y en hacer fijos a todos [...] El fabricante sabe que es malo tener al trabajador mal pagado, pero si las multinacionales ven que hay conflicto permanente en un punto, acaban desinvirtiendo, a la larga, piensan en otras cosas. Los sindicatos deberían estar muy alerta a estas señales."¹³⁷

En ese mismo documento, Carlos Sucunza, Director de recursos humanos de VW Navarra, apuntaba que "El sistema *Just in Time* no es perverso, sino fantástico. El problema es su uso perverso [...] Las multinacionales no son instituciones filantrópicas, que vienen a aquí a hacer caridad y a ser solidarias. Hay que tener claro que lo que buscan es competitividad y obtención de beneficios [...] La creación de un convenio marco para las empresas proveedoras no es viable por que no se puede unir a una empresa que fabrica direcciones para vehículos con una que hace tubos de plástico"¹³⁸.

¹³⁶ *Nuevas formas de concertación social y desarrollo económico en Navarra*, Pamplona, Gobierno de Navarra, Dirección General de Trabajo-Universidad Pública de Navarra, 2000

¹³⁷ *Diario de Navarra* 12 de marzo de 2001, 64,

¹³⁸ *Diario de Navarra*, 14 de junio de 2000, p 34.

Y por último, los representantes de los empresarios en general, ven que el problema del Justo a Tiempo, radica en la irresponsabilidad del trabajador: "El empresario tendrá que desplegar una especial prudencia para no anclarse en salarios que al principio eran digeribles, pero no cinco años después; ni trabajar con un número excesivo de eventuales que se pueden digerir bien en otra rama de actividad.

A los sindicatos se les debe exigir un cierto grado de autotutela del concepto de huelga que, tal como se da hoy día, clama a una seria revisión. Porque aunque formalmente una huelga vale lo mismo para una fábrica de galletas que para una empresa JIT o los pilotos de Iberia, a nivel de desarrollo no son iguales. Una huelga en el sector transporte, sanitario o de limpiezas puede poner patas arriba un país"¹³⁹

¹³⁹ José Luis Monge, presidente de la Asociación de Empresas del Metal de Navarra (ANEM). *Diario de Navarra*: "JORNADAS SOBRE LA CONCERTACIÓN SOCIAL EN NAVARRA", 14 de junio de 2000, 35

3.2. El último convenio de VW: bazas, faroles y coletazos

Antecedentes.

Como sabemos la importancia de VW Navarra en la configuración de las relaciones laborales, como en otras muchas esferas de la vida en esta región, se revela en el hecho de que, hace sólo cuatro años, los trabajadores de dicha planta sumaban el 50% de la afiliación en el sector del metal. Hoy la empresa tiene alrededor del 30%, en un sector que ocupa a 30.000 trabajadores. Esta disminución porcentual es debida, en gran medida, a la externalización de actividades de la planta.

Es en este punto, el proceso de externalización que inicia VW Navarra a partir de 1994, cuando retomamos el análisis concreto de la evolución de la negociación colectiva en Navarra. Es en este punto también cuando se produce uno de los grandes debates sindicales que "configurarán" las posibilidades y las líneas de actuación de los sindicatos en términos concretos.

En 1994 López de Arriortúa negocia con el comité de empresa su propuesta de externalización (familiarmente conocido como el "convenio del OUT SOURCING"). A pesar de que CCOO firma el convenio, el único sindicato que apoya abiertamente la propuesta es UGT:

"Hay sindicatos que piensan que eso es una disminución de los trabajadores de la VW y que por tanto ahí se va a poder perder productividad, capacidad de trabajo y hasta poder adquisitivo. Y otros sindicatos que pensamos, que efectivamente se van a poder empeorar las condiciones de los trabajadores que vayan a hacer ese producto fuera de la empresa pero que junto a eso la propia empresa da más garantías de estabilidad porque permite aumentar, crecer, hacer más inversiones"¹⁴⁰

Las negociaciones del convenio de empresa de VW 1996-98 duran cuatro meses. Lo firman UGT, CCOO y ELA-STV que suman el 75% de la parte social negociadora y quedan fuera CGT y LAB.

Tendrá como puntos centrales el deseo de la empresa de implantar las primeras medidas flexibilizadoras (tres sábados de trabajo para recuperar producción perdida, ampliación de los turnos de prensas y se apunta a la descolectivización de las vacaciones de navidad y de las pausas de 10 minutos, si la productividad asciende por encima de los 1.100 coches diarios). Y el deseo de los sindicatos de convertir los contratos temporales de más de 36 meses a fijos y establecer la cláusula de revisión salarial con respecto al aumento del IPC previsto: 3,55 %.

Un año más tarde, en 1997, se firma el convenio del metal entre la patronal y los sindicatos UGT y CCOO, que se caracterizará por la inclusión de cláusulas referentes al nuevo contexto productivo que se ha configurado: la flexibilidad en torno a las relaciones entre empresas: desde la partición de las vacaciones y la flexibilidad horaria -sustituyendo las horas extraordinarias por "horas de disponibilidad", y ampliando la posibilidad de establecer turnos de trabajo-, pasando por la ampliación del margen de actuación de los convenios particulares de cada empresa, hasta la apertura

¹⁴⁰ Entrevista a Patxi Sanjuan, Ver Anexo III. Entrevista nº 3.

a la contratación eventual de empresas de trabajo temporal, supeditada a la realización por parte de las empresas de contratos de provisión de pedidos específicos.

El convenio de empresa de VW de 1998, con validez para tres años sólo fue firmado por UGT y CCOO (el 62% de la parte social negociadora), y será conocido, también informalmente, como el "convenio de la flexibilidad" (se negocian las primas a recibir por el trabajo de diez sábados obligatorios, se implantan los corredores vacacionales y el turno de noche) y los sindicatos pierden la batalla de la cláusula salarial -que será el núcleo central que articule la negociación del convenio de empresa del 2001 (habían pactado sobre una subida del IPC del 2,1 y ha sido del 4,1) pero "consiguen" el compromiso por parte de VW de una "inversión en la planta que aseguraba la permanencia de VW en Landaben en los diez años siguientes".

De otra parte, la negociación de la flexibilidad y la productividad en forma de primas, hace emerger uno de los problemas latentes y más complejos a los que se enfrentan los representantes sindicales para con sus afiliados.

Desde 1993 se había venido arrastrando el debate sobre la participación en la organización del trabajo. El poner precio a las condiciones de trabajo (intensificación y flexibilidad) supone la posibilidad para los representantes sindicales de intervenir en ese proceso, y para la mayoría de los obreros el aumentar sustantivamente su salario.

Dándose situaciones tan paradójicas como la de los sábados, que aún en la época que eran voluntarios, hubo que hacer una selección entre muchos de los trabajadores que se presentaron buscando la prima. Tal es el caso que actualmente los trabajadores cobran casi la mitad de su salario a través de primas de distinto tipo: seguridad, nocturnidad, trabajo de los sábados, correturnos, pausas descolectivizadas, factores de intensidad, etcétera.

El paraguas bajo el que se configuran las negociaciones entre sindicatos y dirección es el concepto de "Fábrica que respira"; lograr conservar la competitividad de la fábrica y el empleo mediante un tipo de "empleo fijo flexible"¹⁴¹.

No obstante, el convenio fue llevado por LAB al juzgado de lo social, el cuál desestimó la denuncia, a causa de una discriminación en la reducción del salario al 85% para los trabajadores de la categoría A que habían comenzado a trabajar a partir de Abril (567 trabajadores).

El nuevo convenio del metal se firma en el año 2000 y tendrá cuatro años de validez, firmado por UGT, CCOO. Es herencia del pacto por el empleo del año anterior, si recordamos, se puede resumir en una oferta de flexibilidad por parte de los sindicatos a cambio de reducciones de jornada. En su capítulo preliminar hace referencia a la realidad que viven las empresas proveedoras de VW. La forma de incorporarlas en el convenio es precisamente la posibilidad de que salgan del convenio, ampliando la capacidad de actuación de los convenios de empresa, por ejemplo en el trabajo de los sábados y los corredores vacacionales.

Sintomática es también la regulación de los traslados de "centros de

¹⁴¹ A *PUNTO* Julio 98 nº 3 p 5

trabajo a otra localidad" y la ampliación de la flexibilidad horaria por necesidades de provisión a clientes, puntos específicamente concernientes a este tipo de empresas¹⁴².

Llegamos así al **Convenio de empresa de VW Navarra del año 2001**. El seguimiento detenido del último convenio colectivo de VW Navarra que iniciamos a continuación es sin duda el analizador más adecuado para mostrar, en la práctica, los procesos reales de negociación que resultan del escenario de relaciones descrito más arriba y de los antecedentes que acabamos de apuntar. También se verá cómo la negociación del convenio trasciende las fronteras de la fábrica e implica a la práctica totalidad de la sociedad Navarra. Por ello también, o debido a ello, gran parte de dicha negociación se librará, antes o al mismo tiempo, en los distintos periódicos locales y entre los distintos representantes sociales, económicos y políticos del conjunto de la población navarra, que en la propia mesa de negociación.

El convenio de empresa de VW Navarra 2001-2004.

En Diciembre del año 2000, antes de terminar la vigencia del anterior convenio, comienzan las conversaciones para negociar el calendario 2001 en torno a los turnos vacacionales¹⁴³. Uno de los acontecimientos centrales en materia laboral de dicho año será el proceso del cambio de modelo en septiembre (hoy sabemos que ha sido en octubre). La fábrica dejaría de producir el modelo A03 PG para empezar escalonadamente a producir el A04. Es decir, que supondría una interrupción importante no sólo del trabajo en Landaben, sino de todo el entramado productivo dependiente. Algo que se revelará en toda su complejidad cuando, ocho meses después, asistamos a la crisis generalizada que vivirán las principales empresas, y sus trabajadores, proveedoras de la planta.

Pero es en Enero cuando oficialmente comienza el largo proceso de negociación de un convenio que llegará hasta el día antes del inicio de San Fermín, el seis de Julio.

El problema central por estas fechas es la subida salarial del 4,5% para

¹⁴² "UGT Y CCOO CREEN QUE EL PREACUERDO DEL METAL ES EL MEJOR DE ESPAÑA". *Diario de Navarra*, 31 de marzo de 2000. P 30. "EMPRESARIOS Y SINDICATOS FIRMARON AYER EL "MEJOR DE LOS CONVENIOS POSIBLES EN METAL"

¹⁴³ "EL CALENDARIO PARA EL 2001 ENFRENTA A DIRECCIÓN Y COMITÉ EN VW-NAVARRA. La empresa quiere atrasar las vacaciones y cerrar cuatro días en enero" *Diario de Navarra* 8 de diciembre de 2000, p. 35. "VW-NAVARRA SIGUE SIN ACUERDO PARA EL CALENDARIO DEL 2001. El comité rechaza que el cambio de coche altere las vacaciones". *Diario de Navarra*, 16 de diciembre de 2000, p. 34. "VW IMPONE UN CALENDARIO DE VACACIONES EN SEPTIEMBRE AL 70% DE LA PLANTILLA DIRECTA. El comité de empresa anuncia que impugnará el calendario por vulnerar el convenio" *Diario de Navarra*, 21-12-00, 45. "EL COMITÉ DE VW-NAVARRA INSTA AL TRIBUNAL LABORAL A DECLARAR NULO EL CALENDARIO FIJADO PARA EL 2001. *Diario de Navarra*. 11 de enero de 2001. "LA DIRECCIÓN DE VW LLEGÓ A UN ACUERDO CON LOS SINDICATOS SOBRE EL CALENDARIO LABORAL. No habrá regulación de empleo y será retirada la demanda judicial contra la empresa". *Diario de Navarra*, 15 de febrero de 2001, p38.

los cuatro años. Los sindicatos se han propuesto para este convenio negociar en unidad de acción, siendo CGT el único sindicato que no participa (pide una subida del 5%).

La empresa, por su parte, presiona en torno a la flexibilidad (todos los sábados obligatorios para el tercer turno y la descolectivización de las vacaciones de navidad)¹⁴⁴.

El primer envite mediático de la empresa aparece el 19 de Enero en el *Diario de Navarra*: "VW ALEGA QUE LA PROPUESTA SINDICAL AUMENTARÍA EL COSTE DEL CONVENIO UN 23%", y que "el coste de mano de obra por coche sería tres veces mayor que en Bratislava"¹⁴⁵, al lado de otra noticia que reza "VW PIDE MÁS FLEXIBILIDAD".

Durante el mes de febrero se llevan a cabo distintos paros de una hora en la planta para realizar asambleas sobre la propuesta de la empresa, que ofrece una subida del 2%. En marzo se reanudan las negociaciones en torno a esos dos puntos clave: la subida salarial y la flexibilidad, a los que se suman otros como el trabajo del taller de prensas o la reducción de la jornada anual.

El día 23 de marzo la 'globalización amenaza de nuevo': "PAMPLONA, BRATISLAVA, BRASIL Y CHINA, SEDES DE LA PRODUCCIÓN DEL NUEVO POLO A04. Weissgerberg, presidente de VW Navarra, pide responsabilidad al comité para negociar un convenio que garantice la competitividad.

'El asunto es quién sobra en el mercado y quién será capaz de aguantar y la clave sólo está en la competitividad. Sólo sobrevivirá el mejor' [...] Weissgerber pidió a los sindicatos que 'tengan **corresponsabilidad**, algo que ya manifiestan algunas centrales sindicales que no piensan sólo en el hoy, sino que lo hacen a largo plazo'. Y volvió a utilizar un ejemplo: 'En un coche, al circular, puedo respetar el límite de velocidad o superarlo, pero yo mismo tendré que correr con las consecuencias'¹⁴⁶

Hasta el mes de abril la dirección no hace una nueva oferta: "un convenio de 4 años (que garantizaría la paz social) con una subida del 2,5% para el primer año y un 2,25% para el segundo año". Ante la negativa de los sindicatos a aceptar las medidas de flexibilidad que acompañaban a esa subida, la empresa, el 4 de mayo oferta una nueva subida salarial: 3,55% el primero y 2,55% para el resto de los años, sin variar las medidas de flexibilización (trabajar los sábados por la tarde y los domingos por la noche).

El 6 de Mayo los dos máximos representantes de UGT (11 delegados) y CCOO (8) viajan a Alemania para negociar directamente con la dirección de recursos humanos del grupo en la que consiguen la aceptación de la dirección en Wolfsburg de una subida para el año siguiente del 4,25%¹⁴⁷.

¹⁴⁴ "LOS SINDICATOS PIDEN ESTE AÑO UN AUMENTO SALARIAL EN VW EN TORNO AL 5,5%. Buscan recuperar el poder adquisitivo perdió tras tres años sin cláusula de revisión", *Diario de Navarra*, 11-1-01, 30,

"SIN AVANCES EN LA MESA NEGOCIADORA DEL CONVENIO DE VW", *Diario de Navarra*, 26-1-01,37

¹⁴⁵ A esta noticia le suceden otras: "EL PRESIDENTE DE VW NAVARRA LLAMA A LA RESPONSABILIDAD SINDICAL EN EL CONVENIO", *Diario de Navarra* (Internet) 23-3-01.

¹⁴⁶ *Diario de Noticias*, 23 de marzo de 2001, p 31.

¹⁴⁷ "LA RENOVACIÓN DEL CONVENIO EN VW NAVARRA ENTRA EN UNA SEMANA DECISIVA", en la misma

Propuesta que lanzan a mediados de mayo. Mientras, LAB (7) y ELA (2), considerándose excluidos de esa propuesta, mantienen la exigencia del 4,5% y anuncian su deseo de "recomponer" la unidad de acción que hasta entonces había mantenido el comité, culpando a VW de "intentar dividir el comité haciendo hincapié en los puntos en que los sindicatos están más alejados"¹⁴⁸.

Dicha unidad de acción se había trabado con el fin de conseguir uno de los objetivos aplazados en el anterior convenio, la cláusula de revisión salarial para los años sucesivos a la firma del convenio (variación de las subidas salariales respecto a la inflación y a los beneficios de la empresa que protege al trabajador de la pérdida de poder adquisitivo que había sufrido en los últimos años). Al tiempo se había acordado por parte de todos los sindicatos someter el documento final a un referéndum asambleario.

Dos puntos que, a la postre, iban a protagonizar las fases más conflictivas de la negociación.

LAB por su parte, aún formando parte de la plataforma unitaria, se desmarca poniendo énfasis en lo que considera el problema central: la pérdida del poder adquisitivo, y critica que UGT, CCOO y ELA se preocupen sólo de la reorganización del tiempo de trabajo.

La CGT (2 delegados en el comité), sigue su lucha particular sin entrar en la plataforma, programando la huelga de los sábados en protesta por su obligatoriedad. Paros que son seguidos durante varios meses por cerca del 20% de los trabajadores del turno matinal¹⁴⁹.

La filosofía de este sindicato se desmarca de las demás estrategias de negociación en la medida que plantean la desmonetarización de las condiciones de trabajo antes que su venta.

En el caso del turno de los sábados se oponen radicalmente defendiendo de esta forma "su salud, su espacio de ocio, sus relaciones sociales y familiares y el empleo"¹⁵⁰.

página se hace referencia a las convocatorias de huelga que CGT mantiene desde febrero durante los sábados, huelgas que siguen un 25% de la plantilla, y que protestan contra los sábados obligatorios. "NUEVA FÁBRICA DE TRANSMISIONES EN CHINA: mientras la dirección de VW negocia las condiciones laborales de sus empleados en Nafarroa, este mismo grupo ha anunciado recientemente la construcción de una fábrica de transmisiones en China" Diario GARA 6 de abril de 2001. P 24

¹⁴⁸ LAB ACHACA A VW-NAVARRA QUE ESTÁ INTENTANDO IMPEDIR LA UNIDAD SINDICAL. VW-Navarra está incidiendo durante las negociaciones con los sindicatos en aquellos aspectos que dividen a éstos últimos para tratar de evitar una unidad de acción, según denuncia LAB mediante una nota de prensa. A pesar de ello, este sindicato ha mostrado su disponibilidad a unificar criterios con el resto de centrales sindicales en aspectos clave como el de los sábados. Uno de los aspectos fundamentales en el que se reflejan esas diferencias son las pretensiones de la empresa sobre los sábados laborables. VW-Navarra insiste en que se incluya el trabajo todos los sábados del año en turno de mañana y treinta sábados de tarde. La CGT protagonizó su sexto paro consecutivo de los sábados y provocó que se fabricaran 108 coches menos. Diario GARA, 1 de abril de 2001, p 30.

¹⁴⁹ CGT valora positivamente el seguimiento de su convocatoria porque "una parte sustancial de la plantilla sigue oponiéndose activamente al trabajo en sábado, protegiendo así su calidad de vida y de trabajo y el empleo". Este sindicato considera "especialmente alarmante que la imposición reciente del trabajo en sábados haya sido paralela al despido de 400 trabajadores", Diario GARA, 1-4-2001, p 30.

¹⁵⁰ "LA CGT CONVOCÓ AYER POR 14º SÁBADO CONSECUTIVO HUELGA", *Diario de Noticias*, 3-6-01, 38.

El 24 de mayo VW presenta a los sindicatos su "última oferta" de convenio¹⁵¹, que deja sin aclarar, según los sindicatos, el acuerdo alcanzado con la dirección alemana en torno a la cláusula salarial¹⁵². Aunque renuncia a incluir la obligatoriedad de los turnos de tarde de los sábados y los domingos. El 31 de mayo el comité de empresa acepta la oferta salarial de VW (4,25% para el 2001), dejando como "único escollo" la cláusula de garantía salarial para los tres años siguientes. Punto sobre el que se centrarán las negociaciones en Junio, que se fuerzan hasta el anuncio de movilizaciones para los días 5, 13, 14 y un paro de 24 horas el día 20.

El día 6 se realiza el primer paro de tres horas en todos los turnos¹⁵³. A la presión por firmar del convenio antes de la llegada de San Fermín y los corredores vacacionales se suma a la redoblada presión mediática de las pérdidas de beneficios y la recurrente aparición en los medios de Bratislava como un competidor directo de la producción del Polo.

Un día después el responsable del área de Comunicación de VW, José Zubillaga, afirma "que las posturas de las dos partes de la mesa negociadora "están próximas" y señaló que "los paros en VW no son buenos para nadie porque "toda pérdida de producción se traslada a Bratislava" según el *Diario de Noticias*¹⁵⁴.

El *Diario de Navarra*, por su parte, informa que "LA HUELGA DE VW NAVARRA HIZO QUE AYER DEJARAN DE FABRICARSE UNOS 500 COCHES. El paro, de tres horas por turno, fue secundado por toda la plantilla" y que "el paro afectó asimismo, de forma indirecta, a las empresas suministradoras de piezas que trabajan "just in time" para la factoría automovilística"¹⁵⁵.

El día 11 llega a Pamplona el Dr. Senn, director de personal del Grupo Volkswagen, para decir al comité que cambiar la cláusula salarial "es decisión del consejo de administración [del grupo VW] y éste no acepta ninguna modificación de la misma"¹⁵⁶.

El día 13 y el 14 siguen los paros previstos¹⁵⁷. Por fin, el día 16 la dirección oferta una subida salarial del 5% para 15 meses advirtiendo que

¹⁵¹ "VW NAVARRA PRESENTÓ AYER A LOS SINDICATOS SU "ÚLTIMA OFERTA" DE CONVENIO. En la propuesta, la empresa anuncia que da por terminadas las negociaciones

¹⁵² EL CONVENIO DE VW NAVARRA CONTARÁ CON CLÁUSULA DE REVISIÓN SALARIAL. Alemania ha dado luz verde a la demanda del comité de empresa. [*Diario de Navarra*, 10 de Mayo de 2001, Internet]

¹⁵³ "LA PLANTILLA DE VW INICIA HOY LAS MOVILIZACIONES. El comité convoca a los trabajadores a un paro de tres horas y a una asamblea informativa en cada turno", *Diario de Noticias*. 6 de junio de 2001, p. 31.

¹⁵⁴ *Diario de Noticias*, 7 de junio de 2001, p. 36]

¹⁵⁵ "Fuentes de la empresa informaron ayer de que se espera que este próximo lunes llegue a Pamplona, procedente de Alemania, un responsable de convenios del grupo automovilístico. Éste, aportará el planteamiento que se tiene en la dirección central de VW sobre la cláusula de garantía salarial, figura al parecer desconocida en los convenios que la multinacional firma en las empresas que tiene en otros países" [p. 41]

¹⁵⁶ "VOLSWAGEN DECIDE NO CAMBIAR LA CLÁUSULA DE AJUSTE SALARIAL. El comité mantiene los paros de hoy y de los próximos días.". *Diario de Navarra*. 12 de junio de 2001, p. 35

¹⁵⁷ "TERCERA JORNADA DE PAROS DE DOS HORAS EN VW. La hulega de jornada completa para el día 20 se mantiene" *Diario de Navarra*, 15 de junio de 2001, 39.

es la "última y definitiva" propuesta económica, pero sin mencionar nada, como resaltan los sindicatos, de la cláusula salarial para los años siguientes.

El comité deja en "suspense" la huelga del día 20, en reconocimiento al desbloqueo por parte de la empresa. No obstante, anuncia que someterá el preacuerdo del convenio a referéndum de toda la plantilla. En este punto, y debido a los distintos posicionamientos de cada sindicato respecto a las campañas de aceptación o no del preacuerdo, la "unidad de acción" comienza a resquebrajarse, llevando al día 28 de junio un referéndum con UGT y CCOO a favor de la firma, LAB (después de consultar con sus afiliados) a favor de seguir las negociaciones para conseguir la cláusula, y ELA, junto con CGT, abiertamente en contra.

Por otra parte, el mismo día del referéndum Volkswagen anuncia que "el rechazo por parte de los trabajadores del preacuerdo supondrá la no contratación prevista de mil eventuales en verano [estudiantes que tradicionalmente cubren los corredores vacacionales] y la reducción de la producción diaria de 400 coches"¹⁵⁸.

Contra todo pronóstico "LA PLANTILLA DE VW NAVARRA VOTÓ POR CONTINUAR LAS NEGOCIACIONES"¹⁵⁹.

La reacción no se hace esperar, la portada del 30 de Junio del *Diario de Noticias* reza en titulares: "VW NAVARRA NO REALIZARÁ LOS MIL CONTRATOS EVENTUALES. La dirección de Volkswagen tomó esta decisión en Alemania tras el rechazo de la plantilla al preacuerdo de convenio". La del *Diario de Navarra* del mismo día; "VW NAVARRA DEJARÁ DE PRODUCIR UNOS 20.000 COCHES ESTE VERANO. Son las primeras consecuencias de la no aceptación del preacuerdo del convenio".

A todos sorprende el resultado del referéndum. A la empresa: "no sólo un mal precedente, una pérdida de imagen y fiabilidad ante Alemania, sino también la base para asignar los cupos de fabricación del año que viene". Al Gobierno de Navarra [Nuria Iturriagoitia consejera de Industria]: "Estamos hablando nada más y nada menos que de mil empleos, con lo cual a mí me parece una falta de solidaridad hacia los trabajadores [...] el rechazo de los trabajadores hacia el acuerdo para formalizar el convenio se debe a que no se ha explicado convenientemente"¹⁶⁰.

A los sindicatos mayoritarios: "no se gana un convenio con referéndum... el que no está en la mesa negociadora no sabe cuando se llega al límite".

¹⁵⁸ "En lo que va de año la planta automovilística de Landaben lleva un incumplimiento en la producción anual asignada de 14.000 vehículos, achacables no sólo a los paros de ayer y de tres días pasados, o a la huelga de los sábados convocada por CGT, sino también a averías. Y toda esa producción se ha trasladado a Bratislava [...]. El portavoz de la compañía recalcó la importancia del referéndum para el futuro de la empresas, que puede ver una reducción de la producción en el presente y en el futuro, para las empresas proveedoras que han realizado fuertes inversiones en Navarra de cara al lanzamiento del nuevo modelo. Y para la sociedad en general, ya que se estima que el área de influencia de VW es de 15.000 familias", *Diario de Noticias* 28 junio de 2001.

¹⁵⁹ En total votaron 4.193 trabajadores: 1.869 votaron a la respuesta "Acepto continuar las negociaciones y las movilizaciones necesarias para conseguir los objetivos de la última propuesta de la plataforma unificada"; 1.813 votaron "acepto el resultado de la negociación" y 458 votaron en contra: "empezar las negociaciones de nuevo con una nueva constitución de la mesa negociadora", *Diario de Navarra* 29 de Junio de 2001, p.37.

"Perder cuotas de producción es muy fácil y recuperarlas es lo difícil"¹⁶¹. Y al propio periódico: "LAS CONSECUENCIAS: Menos coches, Mil estudiantes Sin Trabajo, un Futuro con riesgo, pérdida de Credibilidad, hasta Noviembre no se reanudarán las negociaciones y Los Proveedores tendrán que reducir su producción, por lo que habrá más pérdida de empleo".

En los días siguientes se repiten las presiones mediáticas, las amenazas, y alguna orden ejecutiva:

"PELIGRA EL LANZAMIENTO DEL NUEVO POLO EN LA PLANTA DE PAMPLONA. VW condiciona su producción a la firma de un compromiso de paz social. Los representantes de los trabajadores no aceptan la propuesta de la empresa. La dirección de la fábrica plantea al Gobierno una posible regulación de empleo."¹⁶².

Habla por primera vez en los diarios José Luís Erro, director de la planta: "Bratislava seguirá haciendo el nuevo Polo y asegurará el lanzamiento. Después Bratislava intentará hacer más coches. Espero que todo esto que puede pasar no suceda", transmitiendo también la "profunda decepción en la alta dirección de Alemania, que hace que sea extremadamente crítico el futuro de la fábrica de Pamplona" y que ha suspendido el lanzamiento del nuevo Polo en Pamplona.

El *Diario de Noticias* completa estas declaraciones: "las repercusiones para Navarra serán tremendas [...]. Navarra vive del trabajo de VW y de sus proveedores en un porcentaje muy importante, no sólo en el aspecto laboral, sino también en el de financiación y facturación de servicios basado en el negocio de VW Navarra. Y afectaría incluso al Presupuesto del Gobierno de Navarra, que se vería muy rebajado".

Desde el Gobierno de Navarra se trata de "mediar" (¿) en el conflicto: La consejera de Industria afirma que "todavía estamos a tiempo de afianzar el lanzamiento del nuevo modelo y evitar una regulación de empleo. La cerrazón puede llevar a que la situación no tenga vuelta atrás. Los sindicatos que se oponen al preacuerdo deben analizar la situación desde una perspectiva más internacional, que es donde se mueven las multinacionales"¹⁶³.

El director de Trabajo, José María Roig advierte que "algunas de las personas que iban a entrar como eventuales en Volkswagen se apuntaron al paro y, al no ser contratadas, algo que iba a suceder alrededor del día 20 [de julio], están en la lista"¹⁶⁴.

El *Diario de Navarra* también se hace eco de esas declaraciones "EL TRADICIONAL INCREMENTO DEL PARO SUMÓ EN JUNIO 842 PERSONAS, 200 MÁS QUE HACE UN AÑO. El director de Trabajo cree que el desempleo es mayor por el conflicto de VW".

¹⁶¹ En una entrevista publicada en el *Diario de Noticias* del martes 3 de Julio bajo el titular "UGT CREE POSITIVA LA CREACIÓN DE EMPLEO EN NAVARRA ESTE AÑO" al secretario general de UGT en Navarra Juan Antonio Cabrero declara: "Es una mala noticia para los trabajadores y una mala noticia para el conjunto de la sociedad navarra, porque no hay que olvidar que el parque de proveedores de Volkswagen también se verá afectado. Va a haber una disminución de la contratación en unas 1.300 personas y eso es malo para todos", p 34.

¹⁶² Portada del *Diario de Navarra* del 4 de Julio.

¹⁶³ *Diario de Navarra*, 3 de Julio de 2001, p. 25.

¹⁶⁴ *Diario de Noticias*, 5 de julio de 2001, p 33.

Y el mismo presidente del Gobierno, Miguel Sanz señala que "de proseguir el conflicto puede verse afectado el crecimiento económico de Navarra En torno a los 2.000 millones de pesetas por la pérdida de ingresos por IVA este verano [...] pero, aún siendo esto grave, no lo es tanto como lo que supondría no consolidar las inversiones o poner en riesgo el futuro de esta compañía". Advirtiéndolo, por último: "no queremos bajo ningún concepto entorpecer lo que debe ser una decisión aceptada por la representación sindical y laboral"¹⁶⁵. Por supuesto, diría cualquiera leyendo sus declaraciones...

El *Diario de Navarra* del 5 de Julio en un editorial revela su propio punto de vista: "debemos distinguir claramente entre la dinámica correcta de un sindicato como tal y la falta de capacidad o de interés de los sindicalistas por defender un convenio digno a todas luces. Es de suponer que quienes tienen la confianza de sus representados están en condiciones de negociar y llegar a un acuerdo sin que sea necesario someterlo posteriormente a referéndum [...], comprometerse a que decisiones de tal envergadura estén sometidas a un proceso asambleario permanente, además de correr un riesgo innecesario, como ha sido el caso, supone la extracción al menos de dos conclusiones: que no hay la suficiente confianza de los trabajadores en sus representantes o que éstos no han sabido defender como les corresponde el preacuerdo alcanzado. Y en ese resultado negativo del referéndum puede adivinarse cuarto y mitad de ambas carencias. Ahora hay que decidirse por recuperar el sentido común y ser solidarios con quienes trabajan en la empresa y los miles de personas que dependen de ella indirectamente, o primar la postura egoísta de echar por tierra una industria fundamental. Es de esperar que sindicatos y trabajadores den una solución cuanto antes, hoy mejor que mañana, a este conflicto que no sólo afecta a Volkswagen sino a toda Navarra"¹⁶⁶.

Y el *Diario de Noticias* utilizando la metáfora del "efecto dominó", echa su cuarto a espadas: "La crisis de Volkswagen Navarra no afecta sólo a una plantilla de 5.500 personas. El efecto de la planta automovilística en la economía de la Comunidad Foral es para bien y para mal de gran calado. Sólo entre sus proveedores hay otros 5.500 empleados que dependen totalmente del suministro de piezas y servicios. Son trabajadores en nómina de empresas que, asimismo, han efectuado fuertes inversiones para convertirse en suministradores. [...] En algunas de estas empresas, ayer no se firmaron 40 contratos previstos ante la situación de incertidumbre creada y se rescindieron otros diez contratos. Y buena parte de ellas se verán abocadas a presentar expedientes de regulación de empleo si no se busca una solución urgente y si VW Navarra presenta el ERE, que está preparando con carácter urgente, en Trabajo. [...] Además, el efecto de VW Navarra afecta directamente a otras 5.000 personas en el sector servicios (transporte y otros), lo que significa que la relación directa de la empresa automovilística en la población navarra es de 15.000 familias, más o menos 45.000 personas, el 10% de la de la Comunidad Foral"¹⁶⁷

Mientras, la empresa presiona de manera directa decidiendo suprimir el

¹⁶⁵ *Diario de Navarra*. 5 de julio de 2001, portada.

¹⁶⁶ *Diario de Navarra*, 5 de julio de 2001, p. 21.

¹⁶⁷ *Diario de Noticias*. 4 de julio de 2001, p.33

turno de noche durante las vacaciones¹⁶⁸ [a lo cuál tratan de reaccionar los sindicatos mediante una denuncia en el juzgado de lo social por "ruptura de convenio"] y anuncia un expediente de regulación de empleo que afectaría a 600 empleados primero y después al resto de la plantilla.

Todo ello después de una reunión mantenida entre José Luís Erro, el Director de recursos humanos de la planta; Carlos Sucunza, la Consejera de Industria, y el representante del Grupo VW, Fidelis Seen, el día 4 de Julio.

El día seis de Julio, a veinticuatro horas del 'chupinazo' de San Fermín, se produce un hecho sorprendente que hace difícil entender el largo y duro proceso negociador de los seis meses anteriores. Con la rapidez y la brusquedad que tratamos de mostrar en la narración de lo ocurrido, este día, "gracias al ejercicio de responsabilidad sindical" que, según el *Diario de Navarra*, declararon haber realizado los dirigentes de UGT, CCOO y LAB, la empresa, volvió a la normalidad:

"bastó con que LAB firmara el preacuerdo [que UGT y CCOO ya habían aceptado esa madrugada] para que la factoría de Landaben, sus 5.200 trabajadores y el resto de empleos satélites recuperaran la calma sobre su futuro. VW contratará a mil eventuales y estudiantes para sustituciones de verano y no se suprimirá el turno de noche. Así, ya no se perderán 20.000 coches, el expediente de regulación irá a la papelera y, como todos desean, el nuevo modelo del Polo que se luzca en la feria de Frankfurt saldrá de Pamplona [...] así, con el acuerdo firmado, el presidente del comité terminó invitando a todos los trabajadores a gozar de los Sanfermines"¹⁶⁹.

Si bien es cierto que hubo algunas declaraciones que harán referencia a este brusco cambio en la marcha de las negociaciones:

LAB firmó, según el *Diario de Noticias* de ese mismo día, aplazando el problema de la garantía salarial al año 2002, una vez concluido el lanzamiento del Polo. Puesto que el convenio, de cuatro años de duración, incluye la cláusula de la negociación de la subida salarial para marzo del año 2002.

ELA criticó que se hubiera "obviado la voluntad mayoritaria de los trabajadores de seguir con las negociaciones tras el verano". "No entendemos cómo, sin modificación alguna del preacuerdo rechazado en el referéndum, se estampe una firma que garantiza la paz social hasta el fin del lanzamiento del Polo"¹⁷⁰,

La CGT, en esta misma línea, rechaza el convenio "por la naturaleza de sus contenidos y por que fue rechazado por los trabajadores en referéndum" razones por las que tildaban la firma de "ilegítima".

Al mismo tiempo señala que el convenio "perpetúa las actuales condiciones de trabajo que están deteriorando seriamente la calidad de vida y de trabajo de la plantilla; que el convenio supone 10 sábados laborables en turno de mañana por trabajador al año, la consolidación de los abusivos

¹⁶⁸ "VW NAVARRA SUSPENDE EL TURNO DE NOCHE EN VERANO. La medida se adopta tras el rechazo de la plantilla a firmar el convenio". Portada del *Diario de Noticias*, 3 de Julio de 2001.

¹⁶⁹ *Diario de Navarra* 6 de julio de 2001. P 31.

¹⁷⁰ *Diario de Noticias* 6 de julio de 2001, p. 26.

ritmos en las cadenas de producción y del régimen de turnicidad, así como la doble escala salarial que representan los contratos al ochenta y cinco por ciento"¹⁷¹

En otra línea la dirección, por su parte, emitió un comunicado agradeciendo "la madurez y comprensión de los sindicatos firmantes y felicitando a toda la plantilla" afirmando que "el acuerdo recupera la credibilidad de la planta navarra como una de las punteras de la marca VW"¹⁷².

En los días siguientes y durante todo el verano no volvemos a encontrar muestras de actividad referentes al tema. Tendremos que esperar hasta principios de Septiembre, cuando, coincidiendo con la presentación del nuevo Polo A04 en Frankfurt, se anuncia la firma el convenio el día 6 de Septiembre¹⁷³.

Sin embargo, la calma que había dejado tras de sí el "feliz" desenlace de la negociación, era una sólo un espejismo que sorprendió incluso a los propios sindicatos firmantes. Momentos después de la firma del convenio, desde la dirección del grupo, por medio de su presidente Ferdinand Piëch, se lanza la noticia de la posibilidad de "fabricar nuevamente en Alemania el Polo que se está haciendo en Pamplona", calificando de "arrogante que checos y españoles pretendan alcanzar los sueldos alemanes" y argumentando que VW "compró esas plantas justo por sus sueldos claramente más bajos". Como ejemplo vivo pone el caso de la planta de Puebla en México, que tras un verano de duros conflictos laborales, en los que los trabajadores (que cobran diez veces menos que los trabajadores de VW en Europa) consiguieron un aumento del 14,8% tras una huelga de 18 días, la multinacional ha paralizado una inversión de 280.000 millones de pesetas para los próximos 5 años¹⁷⁴.

Y la amenaza cobra forma cuando esos días se implanta en Wolfsburg, en la nueva empresa 'AUTO 5.000 S.L.', una "revolucionaria" fórmula de contrato¹⁷⁵ que, al amparo de un intento de "repatriación de empleo", permitirá, según el presidente, "fabricar el Polo de manera más rentable en dicho país. El sistema 5.000 x 5.000 consiste en un contrato que dará ocupación a 5.000 trabajadores con un sueldo que puede llegar a 5.000 marcos mensuales (426.000 pesetas), pero con una jornada flexible (entre 35 y 42 horas semanales) en función de las necesidades de producción".

Aunque el verdadero ahorro y esta flexibilidad, leemos entre líneas, se consiguen gracias a la sustitución del pago por hora de trabajo al pago por choche terminado. Es decir, el "**destajo**": el pago por producto entregado listo para pasar a la siguiente fase supone ahorrarse entre un 20% y un 30%

¹⁷¹ Revista Nueva Gestión Empresarial de Navarra, Septiembre 2001, p. 5

¹⁷² Diario de Noticias 6 de julio de 2001. p23.

¹⁷³ "SATISFACCIÓN GENERALIZADA TRAS LA FIRMA DEL IV CONVENIO DE VOLKSWAGEN". Nueva Gestión Empresarial de Navarra, Septiembre 2001, 5.

¹⁷⁴ "VOLKSWAGEN ANUNCIA QUE PARALIZARÁ LAS INVERSIONES EN MÉXICO", Diario de Navarra, 7-9-2001.

¹⁷⁵ Medida que obtuvo una dura resistencia del sindicato IG METAL y que siguió el mismo derrotero que el convenio de VW Navarra meses atrás (fuerte presión social, en este caso desde los propios parados a los que iba destinado el contrato hasta el propio presidente de la República).

de "costes salariales", ya que según la empresa, el retrabajo de los coches (que suma esta cantidad) será responsabilidad del trabajador o, dicho de otra manera, serán "fallos no atribuibles a la empresa"¹⁷⁶. En la práctica, según los sindicatos españoles, los sueldos ofrecidos serán de 4.500 marcos por mes (382.500 pesetas). Salario que queda por debajo de la media de la plantilla no especializada de Volkswagen en Alemania, que percibe 4.900 marcos al mes (416.500 pesetas brutas)¹⁷⁷.

El siguiente envite viene de la mano del presidente de VW Navarra Weissgerber: "La fábrica de Landaben necesita una mayor flexibilidad", dando algunas ideas: "la descolectivización de las vacaciones de verano o la posibilidad de trabajar en fin de semana" y advirtiéndole que "si no, nosotros mismos nos cortaremos las alas [...]. España está recorriendo un camino crítico con un crecimiento de salarios, de costes logísticos y de proveedores superior y, además, la frecuencia de las huelgas en España en general aumenta y crea una inseguridad que repercute en costes". Aunque, advierte también, "que cuando se van de las manos los costes salariales hay soluciones alternativas como la automatización."

La advertencia, como en otros casos, no sólo incluye a la planta de Landaben sino a todo el sistema Polo en Navarra: "Las huelgas, y no me refiero a VW Navarra, son de transporte, de matriceros, etcétera, crean una inseguridad que repercute en el coste, por ejemplo, cuando tenemos que trasladar una pieza en avión en vez de en camión [...], me refiero al país en general y a los proveedores", recordando que "precisamente por costes salariales, pronto viajaré a Tánger para montar una nueva planta de cableado que será participada al 50% entre VW y Siemens, y suministrará a las plantas del grupo de España y Portugal"¹⁷⁸.

José Luís Erro, al hilo de estas afirmaciones subrayó que "tenemos que hacer un esfuerzo para meternos por debajo de ese acuerdo de flexibilidad y

¹⁷⁶ "EL PRESIDENTE DE VW SUGIERE QUE ALEMANIA PODRÍA FABRICAR EL POLO. Dice que ahora Wolfsburg tiene más flexibilidad que SEAT". *Diario de Navarra*. 9 de septiembre de 2001, p. 33. "Si los contratados no son capaces de producir el número de piezas previsto con los mínimos de calidad exigidos, su jornada deberá prolongarse a su cargo. En suma, se acabaron las horas extraordinarias y los sobrecostes por el factor trabajo. El plan está diseñado por Peter Hartz, inventor de la semana de cuatro días (28,8 horas semanales) que se introdujo en 1994 y permitió salvar 30.000 empleos amenazados. Esta ocasión ha diseñado un esquema de trabajo por el que si se trabaja deprisa y bien, sin que las piezas deban ser retocadas, se puede incluso disfrutar de la semana de cuatro días. De momento, la jornada prevista para los 5.000 será de seis días a la semana. Todo depende de la eficiencia del trabajo de los nuevos asalariados. Con ello, Volkswagen se asegura que sus nuevos monovolúmenes (de los que se prevé fabricar entre 1.000 y 1.200 unidades) tengan coste salarial fijo. El plan prevé que el nuevo monovolúmen sea una *business unit* independiente que, en caso de obtener beneficios, redundarían en favor de los contratados por el nuevo régimen laboral", *El País* 29 de abril de 2001, Negocios, p. 9.

¹⁷⁷ Parecida fórmula ya se había implantado en Junio por parte de BMW en Frankfurt. La "Fórmula BMW para el trabajo" consiste en que la semana de trabajo se establece en una banda de 60 horas a 140 horas según las necesidades productivas. (Aunque otra forma de verlo es que no se paga al obrero más que el tiempo en el que se le saca dinero). *El País* 29 de abril de 2001. Negocios, p. 9.

¹⁷⁸ "WEISSGERBER ASEGURA QUE "LA FÁBRICA DE LANDABEN NECESITA UNA MAYOR FLEXIBILIDAD", *Diario de Noticias* 12 de septiembre de 2001, p. 22.

productividad y, entonces, no nos quitarán ningún coche"¹⁷⁹.

Afirmaciones y hechos que contrastan también con las que justo un año antes, en octubre del 2000, en una de las celebraciones de los números míticos del Polo (en este caso el 'Polo tres millones'), el propio Weissgerberger sostenía: "hoy en día es absolutamente razonable y normal que inviertas donde sepas que hay confianza y seguridad, y en Pamplona se dan estas premisas" añadiendo además que "el grupo no va a condicionar, tal como ocurrió hace tres años, la realización de estas inversiones a la negociación del próximo convenio colectivo"¹⁸⁰.

Hemos tratado de describir y mostrar al lector un proceso de negociación concreto que consideramos relevante por su importancia en el sistema de relaciones laborales de Navarra y por que muestra la realidad concreta y cotidiana de esas relaciones, las contradicciones que las atraviesan y la vulnerabilidad de la que es, paradójicamente, la más importante fuerza sindical en Navarra.

Contradicciones que se explican, en parte, por la constitución de un sistema de organización apoyado al mismo tiempo sobre el valor trabajo (la producción) y el valor de cambio simbólico (la demanda y el monopolio de la Marca).

Con la dispersión en el territorio de una organización productiva que se basa en la fragmentación del proceso productivo y en la destrucción de la capacidad de acción colectiva del trabajador colectivo que lo compone, se ponen las bases para que cualquier posibilidad de establecer la confianza y el respeto de los acuerdos como norma social sea destruida.

Y en ese contexto, la generación o destrucción de empleo seguirá siendo utilizada como arma para una perpetua desvalorización del contenido de los empleos que se puedan crear, para continuar por una vía que sólo puede llevar a un empeoramiento de las condiciones de vida y trabajo de la mayoría de los obreros del polo.

¹⁷⁹ *Diario de Navarra*. 12 de septiembre de 2001, p. 19.

¹⁸⁰ "VW-NAVARRA FABRICARÁ LA CUARTA GENERACIÓN DEL MODELO POLO A PARTIR DEL PRÓXIMO VERANO". *Diario de Navarra*, 21 de Octubre de 2000, p. 32.

5. CONCLUSIÓN: EL TRABAJO RECOBRADO.

A lo largo de esta investigación hemos presentado al lector nuestra ampliación de la fotografía con la que comenzamos en enero de 2001, pasando de aquella precisa ilustración que es tan familiar en Navarra, los trabajadores y trabajadoras de Volkswagen, a mostrar y revelar una fotografía más desconocida, menos precisa, pero no por ello menos influyente y presente en la sociedad navarra, la de **los obreros del polo**.

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 prodigio 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.

No estamos al final de un viaje. Esta es, para nosotros, una etapa, pues reflexión y pasión van juntas, y nosotros hemos entretejido tantas vinculaciones y relaciones personales en Navarra que nos será muy difícil no sentirnos concernidos cada vez que esa tierra se mencione. No hay buen investigador social que no sienta que su trabajo sólo vale algo si contribuye a que las personas, los 'actores' en la jerga sociológica, encuentren en él alguna utilidad para integrarlo en una mejor inteligencia de sus proyectos vitales. Aunque sea contradiciéndolo en su totalidad.

Como en *Blow up* de Michelangelo Antonioni hemos creído descubrir, escondida en la maleza o tras un seto, realidades que quizá nuestra ampliación ha deformado o malinterpretado: estamos más que dispuestos a discutir y rectificar nuestras afirmaciones, pero, para poder hacerlo, teníamos que sostener nuestro argumento con claridad, buscándole los más sólidos fundamentos que nos fuera posible.

No haremos aquí el elenco de lo que no está en este informe: quizá necesitaríamos un espacio semejante. Pero sí que debemos decir, porque es un deber científico ineludible, que aquí no está todo lo que formaba parte de nuestro diseño inicial, que se fue enriqueciendo y haciendo más complejo en los primeros meses de trabajo de campo.

Un año de trabajo muy intenso (y gozoso, todo hay que decirlo) da para mucho. Sobre todo si se está respaldado por un grupo de investigación como el que se reúne en torno al Proyecto TRABIN. Pero la investigación concreta tiene sus límites.

Como el lector amable ya sabe no hemos podido entrevistar a los conductores de camiones. Lo que irónicamente les podría hacer candidatos número uno para protagonizar 'el trabajo invisible'.

Pero los camiones atracan en los muelles de VW con regularidad y puntualidad prusiana. Y basta con pasearse por los alrededores de Landaben, o por cualquiera de los polígonos industriales cercanos (o lejanos...), para toparse con transportistas, camiones, logísticas, 'Justo a tiempo para VW-Navarra', etc.

Alguien debe -quizá nosotros mismos más adelante- colocar a estos obreros del polo en nuestra fotografía. Aunque haya que realizar un *collage*.

A lo largo de esta investigación 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 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. Y hemos aportado una interpretación de las reglas estructurales de su funcionamiento, de las causas de sus desequilibrios, y de las propuestas, y los límites, que existen en la región para construir un modelo con futuro.

La metáfora de la cadena de montaje en el territorio ha surgido en nuestra investigación -y así se recoge en este informe 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-marca, 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 por 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, con tanta frecuencia como hemos visto en el capítulo 3, 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 suministrarán a España y Portugal. Esta empresa será una *joint venture* entre Siemens y Volkswagen"¹⁸¹.

La red de subcontratación 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 pasarueda 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

¹⁸¹ 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).

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 nuestra conocida 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"¹⁸²

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: 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 enero"¹⁸³.

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"¹⁸⁴

El sociólogo Luis Sarriés dirá, en las páginas de opinión de *Diario de Navarra*, que "la ética en los negocios y la responsabilidad social de las

¹⁸² 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.

¹⁸³ "Borgers desmantela su fábrica de Mutilva y anuncia el despido de 42 trabajadores", *Diario de Navarra*, jueves, 27 de septiembre de 2001, p. 33.

¹⁸⁴ "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.

empresas deben constituir un referente inequívoco en el umbral del siglo XXI"¹⁸⁵ .

Como hemos mostrado a lo largo de esta investigación, 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 'gorriones', que sólo contemplen el corto plazo de un desarrollo económico y social precario e incierto.

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.

Pamplona y Madrid, febrero de 2002.

¹⁸⁵ Luis Sarriés, "Del negocio a la ética de los negocios", *Diario de Navarra*, domingo, 4 de noviembre de 2001, p. 19 (Opinión).

5. ANEXOS.

I. UNA PANORÁMICA DE LA RED DE SUBCONTRATACIÓN DE VW-NAVARRA¹⁸⁶.

Authi, la marca de coches que se instaló en Landaben en los años setenta tenía 1.500 trabajadores, casi los mismos que SEAT en 1985; 1.700 trabajadores que fabricaban 60.000 coches al año (un coche por cada 96 trabajadores al día). En 1994, todavía para hacer un coche diario eran necesarios 88 trabajadores (con una plantilla de 4.521 trabajadores se hacían 145.784 coches al año).

Hoy VW Navarra tiene 5.500 trabajadores en plantilla, sin embargo, de la planta salen 312.000 polos (1.400 al día), uno por cada 58 trabajadores, lo que le permite vanagloriarse de ser la segunda planta más productiva de Europa. La explicación de cómo, en tan poco tiempo, tan pocos trabajadores han conseguido hacer tantos coches es que hay muchos más trabajadores haciendo el Polo en Navarra pero fuera de Landaben.

La fábrica de VW Navarra se ha convertido en una cadena de ensamblaje. Ello a partir de la externalización y fragmentación de los procesos de fabricación del Polo -el 80% de los gastos de fábrica son compras de material a sus proveedores- a fábricas localizadas en su entorno, alrededor del 85%, y centralizando en el complejo productivo de la empresa matriz en Wolfsburg el otro 15% (fundamentalmente los componentes del motor¹⁸⁷).

El 23 de diciembre de 1993 la planta de Pamplona se segregó de SEAT y nació **VW NAVARRA** como tal. En mayo del año siguiente cesó la producción del A02 y comenzó la del Polo A03. Se trata de un punto de inflexión en la organización productiva del Polo que conllevaría cambios tanto en el diseño (nuevos materiales), en la tecnología (robotización, soldadura, líneas de montaje, cabinas de pintura, etc), en la organización del trabajo (rotaciones, descolectivización de las pausas, grupos de trabajo, ampliación de la jornada industrial, sistemas de sugerencias, primas y pluses a la flexibilidad, corredores vacacionales, introducción del turno de los sábados, etc), en la producción (dos vías de montaje que fabricarán 1.400 coches diarios), en la gestión de las ventas (reducción de stocks y segregación de un departamento específico en Barcelona que gestiona las ventas de todo el grupo), y en la de compras (el grupo VW pasa a gestionar las compras a proveedores y las distintas plantas del consorcio funcionan como empresas independientes entre sí) y, por último, un cambio sustancial en las relaciones laborales tanto dentro de la planta como a nivel autonómico¹⁸⁸.

¹⁸⁶ Remitimos al lector a la Base de Datos de empresas proveedoras de VW que hemos confeccionado y que se encuentra en el CD que acompaña a este documento, donde encontrará fácilmente las empresas citadas a continuación, sus características principales, así como un dossier fotográfico y documental de las más importantes.

¹⁸⁷ El otro componente fundamental, la caja de cambios, aunque se hace en España, se mantiene dentro del Consorcio, ya que las hace GEARBOX DEL PRAT, S.A. del grupo SEAT en Barcelona, y por tanto perteneciente al consorcio VW. Una planta con 1.480 empleados que fabrica las cajas de cambios del IBIZA, CÓRDOBA, y POLO desde 1990.

¹⁸⁸ Patxi Sanjuan, Secretario General del Metal de UGT en Navarra, nos decía que "López de Airortúa, hace cuatro o cinco años, negoció dentro de la VW con el comité de empresa, un acuerdo para el llamado OUT SOURCING, sacar el trabajo fuera de la empresa, parte de él. Esto

Todo ello dará lugar a una transformación global del sistema productivo del Polo que culminará con la creación del nuevo Parque de proveedores en 1998 y la aparición en escena de la logística como factor de producción esencial, como protagonista y director de orquesta.

López de Arriortúa había ofertado con anterioridad de su llegada a Landaben su proyecto de "rentabilización de una fábrica de automóviles a partir de la externalización de procesos" a General Motors en el País Vasco. Tras una oscura salida de GM, Arriortúa llegó a Pamplona con la esperanza de dejar únicamente en la planta la estampación, montaje, soldadura y pintura de los coches. Una vez terminada esta operación, los talleres de los diferentes suministradores irían entrando en la cadena, donde operarios suyos irían montando los diferentes órganos. "Por su parte, la plantilla propia del fabricante podía quedar reducida a menos de la tercera parte"¹⁸⁹.

Hoy en día este modelo está aplicándose en numerosas plantas de fabricación de automóviles en todo el mundo. El caso más desarrollado es, sin duda, la planta de camiones de Resende en Brasil, la 'fábrica soñada', como se le ha llamado¹⁹⁰

En apenas dos años y bajo el paraguas organizativo de los llamados "Out sourcing", "Global Sourcing" o "Just in Time", numerosas empresas que antes trabajaban por su cuenta pasan a trabajar también para VW, en algunos casos al cien por cien y en otros casos en un porcentaje que irá creciendo tras su venta a grandes grupos multinacionales. Otras seguirán con su trabajo tradicional pero a la vez desarrollando nuevos trabajos para VW, y otras, las más dependientes, nacerán como resultado de la salida de la planta de trabajos específicos.

suponía, según la empresa, un aumento de la productividad, más cantidad de coches, permitía abaratar el producto y competir en mejores condiciones con diferentes plantas del grupo. El único sindicato que valora la situación como positiva es UGT: que piensa que permite generar más empleo no solamente para la propia planta sino también para Navarra. Acepta la propuesta con una serie de condiciones. Lo que se pretendía como objetivo primero era generar más empleo tanto en la planta como fuera de la planta en la comunidad autónoma y por otro lado, facilitar la negociación de un convenio, dentro de la planta". Ver Anexo III. Entrevista N° 3.

¹⁸⁹ Fotografía y declaraciones tomadas de *El Mundo*, Lunes, 26-Abril-2000.

¹⁹⁰ Véase, por todos, el artículo de Abreu et alii, 2000. Ver Referencias bibliográficas.

Una panorámica y un esquema de ordenación¹⁹¹

Los proveedores externos de Volkswagen suman un total de 575. De las cerca de 15.000 piezas que componen el Polo 11.000 se hacen fuera, el 70% del valor añadido del coche, aunque llegan a la fábrica incorporadas en no más de 3000 componentes. Del total de entradas el 40 por ciento llega en justo a tiempo.

A ello se añade el proceso de especialización en un componente específico y estandarizado de grandes plantas, a menudo pertenecientes a grupos multinacionales fabricantes de componentes¹⁹². Plantas localizadas en lugares estratégicos en cuanto a la comunicación, proveen a varias marcas y que fabrican productos de "escaso valor añadido" buscando mercados de trabajo geográficamente y sectorialmente ventajosos.

Todo ello refuerza esa pulverización de los procesos productivos efectuada por las empresas 'constructoras'. Por ejemplo, los casos extremos de **MAIER NAVARRA**, **HUF-ESPAÑA, S,A**, o **SANAPLAST**. El primero especializado en fabricar "la tapa de la boca de carga del depósito de combustible" y "el recubrimiento interior del faldón posterior". El segundo, las "manecillas" de las puertas del automóvil. Y el tercero, el "relleno de corcho que llevan los parasoles de los coches".

MAIER, en el valle de Ulzama, con doscientos empleados, fabrica y suministra componentes de plástico para la práctica totalidad de los fabricantes de automóviles en España, a partir de cinco minifábricas, encadenadas, con distintas máquinas de inyección de plástico y varias cabinas de pintura. HUF España se instaló en El Burgo de Osma (Soria) en 1983, tiene 470 empleados, e igualmente sirve manecillas a varias marcas. SANAPLAST está en el polígono de Huarte.

La evolución del entramado productivo en torno a Landaben describe la historia de una externalización atípica, donde no han salido trabajadores, incluso se ha cuatriplicado la plantilla en 20 años (de 1.300 a 5.400), sino trabajos.

Comienza cuando Seat, en 1974, adquiere la planta que Authi había instalado en Landaben en 1963. Después de dos años de conflictiva transformación, salía de las nuevas líneas de montaje el primer Seat 124, que ya se había fabricado con anterioridad en la zona franca de Barcelona. Durante 4 años fueron apareciendo distintos modelos de este vehículo, al cuál le siguieron el Lancia Beta Coupé y el HP 200, hasta que en 1980 se lanza el Seat Panda y la planta alcanza su máxima producción.

Para entonces ya existían en Pamplona varios pequeños talleres de trabajadores de oficio dedicados a fabricar piezas mecanizadas de precisión, tales como los frenos, y piezas de fundición, como las direcciones. Con la compra de **SEAT por VW en 1981** unos racionalizarán y

¹⁹¹ Veáanse el esquema de clasificación reproducido al final de este apartado, que está fundado en los criterios argumentados en el Capítulo 1, "Una modelización surgida de la propia investigación". Y, antes, los mapas y reproducciones de la cuenca de Pamplona y de los polígonos industriales a los que haremos mención a continuación.

¹⁹² Según el *Diario de Navarra* del 18 de Junio de 2000, 126 empresas navarras de multinacionales, todas de capital extranjero (27.403 empleados [incluida VW] que suponen el 43% de los trabajadores de la industria navarra), principalmente americanas.

especializarán el trabajo convirtiéndose en proveedores de piezas a gran escala, y otros serán comprados por grandes grupos multinacionales que, instalando sólo las últimas fases del subconjunto que fabrican, aprovecharán las instalaciones y la cercanía para proveer a VW.

TORFINASA era un taller dedicado a la fabricación de direcciones manuales para Authi desde 1968. En 1984 será comprada por la gran multinacional americana **TRW** para hacer las direcciones del A02 primero y las direcciones asistidas del A03, del A03 GP, y del nuevo A04. [Veáse el epígrafe 5 del Capítulo 2]

Hoy TRW, con una plantilla de cerca de 1.000 empleados fabrica cerca de 1.600.000 direcciones al año que distribuye a distintas factorías españolas además de VW y SEAT, como RENAULT, FORD, DAE, SCANIA, NISSAN, IVECO o VOLVO. Con la compra en 1999 de la multinacional británica **LUCAS VARIETY** (600 empleados en 1998), la planta de Landaben que hacía los frenos para el Polo, las direcciones pasaban por esa planta para, en un chasis conjunto que integra la dirección y los frenos, ser enviadas en JIT a Landaben.

BINASA era un taller de fabricación de piezas para la automoción situado en la misma Pamplona que también nació al amparo de la primera fábrica de coches de Landaben pero que sería comprada por el grupo **METALBAGES** en 1994, cuando este grupo se hace, a través de la negociación directa con el Consorcio VW, con la provisión de los montantes A y B, los largueros anteriores, las ménsulas del motor y numerosos subconjuntos y piezas de chapistería, al tiempo que servirá también a otros proveedores de VW NAVARRA como TRW, KWD y AP AMORTIGUADORES.

MB NAVARRA comenzó utilizando la propia maquinaria que antes estaba dentro de VW Navarra y siguió colaborando con VW en los nuevos equipos de soldadura para los nuevos modelos, de tal modo que, al igual que sus otras nueve plantas (seis de ellas en España) las piezas de chapa ya estampada siguen viniendo de Barcelona y la única novedad en el trabajo para los trabajadores que históricamente han realizado el postconformado dentro de Landaben, es que desde entonces lo harán fuera de Landaben y bajo otra razón social. La estrecha colaboración de algunos grandes proveedores de subconjuntos fundamentales con el consorcio VW tiene consecuencias incluso en el diseño de los propios modelos. Por ejemplo, con la llegada del modelo A04 en el 2001 MB instalará una nueva planta en el nuevo Parque de proveedores, una planta de hidroconformado, un revolucionario sistema automatizado de fabricación de piezas y conjuntos que da nuevas posibilidades, tanto a la construcción del coche como a la organización productiva; en este caso se trata de la fabricación del nuevo tubo antichoque lateral para el salpicadero y el soporte del motor. Para ello ampliará su plantilla de 150 a 180 trabajadores. Ínfima cantidad si tenemos en cuenta que las 650.000 piezas de este mismo producto, de un valor añadido importante, son fabricadas por 14 personas.

El proceso de monopolización de la provisión de piezas de chapa llega a su límite cuando en el año 2000 el grupo **GESTAMP** compra **METALBAGES** y, junto a las anteriores adquisiciones de **GONVAUTO** y **ACERALIA**, se hace con el control de prácticamente la totalidad de productos de chapa, tanto en bruto, conformada, como de piezas fabricadas. De otra parte el único proceso de producción real que ha quedado en VW desde sus inicios es precisamente el taller de chapa, único producto que entra en calidad de input. Ello ha sido posible gracias a algunas transformaciones. El cambio en las líneas de chapa, de los grupos y el soldado manual a las minicadenas robotizadas que

introdujeron los alemanes, tendría su correlato en la externalización del corte y la depuración del postconformado, quedándose en dicho taller la fabricación de los capós y los techos y reduciendo el personal del taller de chapa, trescientas personas en los años ochenta, a menos de la mitad.

GONVAUTO, S.A., afincado en Barcelona, y perteneciente al grupo GONVARRI, que es perteneciente al grupo GESTAMP (que también es dueño de METALBAGES y ACERALIA TRANSFORMADOS como sabemos), pasó a ser el proveedor de chapa de acero destinada al corte y la estampación de piezas. Con la llegada del nuevo Polo A04 en el 2001 y la reorganización productiva de la planta, ha instalado una nueva planta en Noain -en la antigua POTASAS- llamada GONVAUTO NAVARRA, S.A , y ha salido de Landaben todo el proceso de corte, que ahora realizarán 65 empleados en dicha empresa. Este proceso ha posibilitado que en el año 2000 VW invierta diez mil millones de pesetas en una prensa que se dice es la más grande y productiva de Europa.

AP. AMORTIGUADORES, situada en Orobia desde los años sesenta (un pueblo a unos veinte kilómetros de Pamplona en la carretera hacia Vitoria) bajo el nombre de AP IBERICA, fue uno de los primeros talleres que pasaron a manos de una gran multinacional de componentes para el automóvil. En 1975 fue comprada por Automotive Parts, una compañía perteneciente a la multinacional estadounidense Questor Corporation. Con 150 trabajadores comenzó a fabricar amortiguadores para el mercado de recambio estadounidense. En 1980 empezó a suministrar a FORD y un año después a SEAT en Landaben. En 1989 pasó a manos de la sociedad participada por ARVIN INDUSTRIES y KAYABA, dos multinacionales conocidas en Pamplona, dueñas también de fábricas como KAYABA ARVIN o ARVIN EXHAUST. En 1999 contaba con 754 trabajadores (de los cuáles un centenar de eventuales ha sido despedido en el último año¹⁹³)

ARVIN EXHAUST, se instaló en 1994 tras la compra de uno de aquéllos talleres auxiliares de oficio que nacieron en 1964 al abrigo de Authi (FABRICACIONES AUXILIARES DEL AUTOMÓVIL S.A.). Actualmente está situada en Orkoyen y tiene 280 empleados. Pertenece, como hemos dicho, a la división de silenciosos de la multinacional norteamericana Arvin Industries, el mayor proveedor de sistemas de escape mundial. De ella parten no sólo los sistemas de escape que lleva el Polo, sino que, al tener en Pamplona el centro tecnológico del grupo de la planta parten los componentes de fabricación que se ensamblarán en las otras tres plantas que Arvin tiene en España (Martorell, Almusafes y Linares). [Veáse, un poco más abajo, en 2.1, la historia contada por un trabajador de ARVIN]

TECNOCONFORT, al que dedicamos un apartado específico, el 2.4, más abajo, nació en 1984 como una escisión de INDUSTRIAS ESTEBAN, una fábrica dedicada a la fabricación de asientos para autobuses, para fabricar asientos para SEAT. En 1990 se trasladó al polígono de Agustinos, a un kilómetro y medio de Landaben, para aprovisionar de forma secuenciada a VW. Actualmente emplea a 270 personas y es, una de las tres plantas que, por el momento, la

¹⁹³ "Desgraciadamente tiene que ser así, ya que la inversión en automatismos elimina equipo humano. No se puede olvidar que el amortiguador es una pieza muy competitiva y que hay mucha mayor capacidad de producción de amortiguadores que de automóviles. La competencia es atroz y desde hace años los precios en el mercado no hacen sino bajar. Sólo podemos reducir costes y lograr unos márgenes mediante un mayor volumen de fabricación y la mejora de la productividad que permiten los avances en automatización", declaraba José Luis Berraondo, director de la planta, en el 25 aniversario de la empresa. *Diario de Navarra*, 19 de Noviembre de 1999, p. 37.

multinacional Faurencia tiene en Navarra (**ASIENTOS DEL NORTE** e **INDUSTRIAS COUSIN FRERES**), además de la planta de Vitoria **ASIENTOS ESTEBAN**. Dicha multinacional es una de las principales empresas fabricantes de componentes, especializada en subconjuntos modulares [Veáse el dossier Tecnoconfort en la Base de Datos en el CD], que está tratando de hacerse también con otros subconjuntos modulares como el *cockpit*.

No obstante, **la primera externalización** real que hace VW a su llegada a Landaben es el **servicio de limpiezas**. Hecho sintomático de los problemas laborales que este trabajo arrastraría desde entonces: "*claro los trabajadores que limpiaban la fábrica eran no sólo del metal, eran de VW*" nos advierte el secretario general de Comisiones Obreras de Navarra, cuando le preguntamos sobre las diferencias salariales y sectoriales entre el mismo trabajo dentro y fuera de VW o de trabajadores pertenecientes a distintas empresas dentro del mismo espacio productivo.

A lo largo de su historia este servicio ha ido ofertándose a distintas empresas y cambiando frecuentemente de manos. En 1999 **ISN** (Integración de Servicios Navarros), sustituye a **URBASER**, que había ocupado su lugar desde que ISN perdiera la contrata que tenía desde 1995. Lo que indica que se trata de una fuerte competencia sobre márgenes pequeños de beneficio que redundan, en un trabajo nada cualificado, en el coste de la mano de obra y las condiciones de trabajo. En el caso del último cambio de contrata una noticia aparecida en un diario navarro¹⁹⁴, revela la enorme precariedad que subsiste en este tipo de relaciones: "*La empresa de servicios Urbaser ha sido sustituida desde las 00:00 horas de hoy, sábado, por la empresa de integración de servicios Navarros (ISN) en la contrata para la limpieza de la factoría de VW Navarra. El relevo se ha producido justo cuando los 286 trabajadores subrogados por la empresa Urbaser para la limpieza de la planta de coches de Landaben iban a iniciar una huelga indefinida con el motivo del anuncio de despido de 105 empleados*".

ISN tiene actualmente 950 empleados, de los que 930 trabajan para VW Navarra (doscientos en la propia planta). La externalización del trabajo ha ido creciendo desde la limpieza y manutención de las máquinas, pasando por la selección, limpieza y reparación de los útiles de pintura, que realiza en su planta de Beriain, a la gestión y recogida de residuos. En próximas fechas comenzará a dedicarse también tareas no exclusivamente de limpieza como son el pintado de determinados componentes y al vibrado de piezas estampadas.

Bajo el mismo techo de VW trabajan numerosas subcontratas de todo tipo, desde el más conocido de **LOGÍSTICA NAVARRA** (del cuál nos ocupamos en detalle en el apartado 2 de este capítulo), hasta casos tan elocuentes como **CARTRANS** que con 20 trabajadores tiene asignada la tarea de aparcar los coches que salen de la cadena. **TRANSERVI** que descarga los trenes que llegan a Landaben o ya, rozando el absurdo, carretilleros de **GRUCOELSA**, subcontratada por la empresa **PRATUINSA**, subcontratada a su vez por otra llamada **ERFURT**, subcontratada, por fin por VW¹⁹⁵.

¹⁹⁴ *Diario de Navarra* del 25 de Marzo, p 34

¹⁹⁵ Asunto del que tuvimos noticia al leer en el *Diario de Navarra* del 19 de Junio de 2001 en internet, una noticia sobre un empleado de dicha empresa que perdió un pie en VW al volcársele la carretilla que conducía: la comisión de delegados de prevención denunciaba que "la única prueba de que el trabajador había realizado hasta entonces, obedeciendo órdenes, fue en la nave de prensas el día anterior al lamentable suceso."

Hoy en día esta lógica se está trasladando cada vez con más fuerza a las empresas proveedoras. En el caso de **TECNOCONFORT**, por ejemplo, sólo de mantenimiento tiene **SERCOTEM** (portería, recepción y control de accesos a la planta, centralita, gestión de los bonos de trabajo), **INASEL** (limpieza de toda la fábrica), **INSYMON** (instalación y mantenimiento de sistemas de aislamiento y Fontanería industrial). **BAT-VOL** (Instalación y mantenimiento de instalaciones industriales), **OYARZUN** (transporte de la empresa), **TALLUNCE** (cocina). Y en producción, donde trabajan empresas como **JAYAN**, que se define así misma como "Subcontratación de servicios y pre-montaje industrial" y que tiene en Tecnoconfort una mujer por turno, cuyo trabajo consiste en ordenar y hacer comprobaciones de la materia prima que llega, bajo la dirección del departamento de calidad. Aunque sabemos que en realidad esta mujer no sólo hace este trabajo de "supervisión" del material sino que también lo repone en la línea o emplea su tiempo libre en recoger los plásticos y cartones que se tiran en cada puesto.

MIKELVA, **TASUBINSA** y **ASPACE** nacen a principios de los noventa como **Centros Especiales de Empleo**, esto es, para emplear e integrar a personas con minusvalías, con la externalización del premontaje de subconjuntos tan dispares y minúsculos como el cableado de las bujías, la centralita de encendido, los altavoces, los tiradores de las puertas, el varillaje del seguro o las carcasas interiores de los espejos.

Con el tiempo su posición en el sistema se ha ido asentando y han pasado a proveer también a otros proveedores que sirven directamente a VW. Por ejemplo, **TASUBINSA** (Talleres Auxiliares de la Subcontratación) tiene trece talleres distribuidos por los principales polígonos de Navarra con 1.300 empleados en total. Los cuáles sirven en JIT a los principales proveedores de VW. Desde Orcoyen a la propia VW, **LUCAS VARIETY** y en Ororbia a **AP AMORTIGUADORES**. De igual modo, como ejemplo de la diversidad de productos que pueden fabricar, **MIKELVA**, **ASPACE** y **TASUBINSA** trabajan todas haciendo las fundas de los asientos para **TECNOCONFORT** (que como sabemos hace los asientos en JIT para VW). **MIKELVA** le hace las fundas de los modelos más complicados: centro y laterales, **ASPACE** las del modelo básico, central, lateral y PVC, **TASUBINSA** también hace fundas para el modelo básico.

DYNOPLAST, hoy perteneciente al potente grupo multinacional **WALBRO AUTOMOTIVE** (**TI GROUP AUTOMOTIVE**) con una plantilla de 110 empleados, se instala en el polígono de Agustinos en 1994 para servir en JIT, a cuatro km de la fábrica, los diferentes depósitos de combustible del Polo. Estos se acoplan en la línea Fahrwerk de Montaje al macroconjunto mecánico momentos antes de que se produzca "la boda" entre este conjunto y la carrocería [ver esquema de "La producción en Landaben" al final del Capítulo 1].

HEIDEMANN NOVEL IBÉRICA S.A. se instaló en 1994 en el polígono de Talluntxe, en Noain, con la única tarea de realizar el premontaje de la columna de dirección del Polo. Con el cambio de modelo GP se trasladó al nuevo parque de proveedores y se hará también con la provisión de la palanca de cambio, los amortiguadores traseros y la plancha que separa el habitáculo del cofre motor del Polo. Sus 171 empleados (que ganan 2,7 millones brutos al año) se encargan de soldar las distintas partes de dichos subconjuntos y enviar cada hora, en JIT, un camión hacia la planta.

KAYABA ARVIN llega en 1997 al Polígono Ipertegui (en Orcoyen) con la tarea de proveer en JIT la bomba de la dirección asistida con una línea de

fabricación que emplea a 40 personas en tres turnos. En la actualidad son seis las líneas de fabricación y 280 los empleados.

No obstante, a pesar de pertenecer a grupos multinacionales, la mayoría de los talleres que nacen para hacer o premontar piezas específicas de la estructura del Polo no hacen más que poner la mano de obra, siendo la tecnología, las matrices, las máquinas, los planos y las patentes propiedad de VW.

Incluso será la propia VW la que les provea del material a partir del control de los proveedores que suministran a esas empresas. Es el caso de **DYNAMIT NOVEL-TUDELA**, esta empresa está en Tudela desde 1992, pertenece a un grupo multinacional que trabaja en diversos sectores de la química; desde explosivos, hasta cerámicas, pasando por los plásticos. En este caso fabrica los paragolpes, las rejillas y las consolas para el Polo con 248 empleados en tres turnos y las envía en cinco camiones diarios a su planta de secuenciado en Arroqui, para de allí incorporarlos en JIT a Landaben. No obstante los moldes que utilizan y las máquinas son propiedad de VW consistiendo su trabajo únicamente en inyectar el plástico.

Alrededor de los proveedores directos de VW nacieron o se sumaron otras empresas fabricantes de productos, también subcontratados por VW la mayoría de las veces, pero que se sitúan en un segundo nivel, esto es, proveen a las proveedoras.

Se trata de componentes que sirven para la fabricación de varios de los subconjuntos, con escaso valor añadido, y que pueden situarse en mercados de trabajo con peores salarios (fuera de Pamplona y en sectores como el de Químicas).

Ese es el caso de materiales como el caucho (fuelles, manguitos, juntas, etcétera) que fabrican **INEPSA** (Internacional de elastómetros y Plásticos), con 300 trabajadores, que estaba en Pamplona y se ha trasladado a Tudela en 1999, **INDUSTRIAS DEL CAUCHO**, en Pamplona con 66 trabajadores y fabricante de las planchas de caucho en bruto, **CAUCHOMETAL** una pequeña empresa situada en Viana (Logroño) que hace recubrimientos de caucho de piezas de metal, **NAVEX**, una empresa de 80 trabajadores situada en Cascante que realiza a pedido piezas de caucho para VW o **UNION DE INDUSTRIAS CASA** que provee desde Corella del material de caucho antideslizante de las alfombrillas del coche con 84 empleados. O el caso de las numerosas piezas específicas de plástico que lleva un coche y que fabrican pequeños talleres a partir de moldes de la propia VW o de sus clientes. Como **INDUSTRIAS NAVI** (16 trabajadores en Aoiz), **SEINSA AUTOFREN**, (46 trabajadores en Esteibar y fabrica arandelas de caucho), **CAYNA** (en Ansoain, con 28 empleados), **PLASTICOS BRELLO** (en Huarte con 53 trabajadores), **PLASTICOS ZOZAYA** (en EGÜES con 12 trabajadores), **PROCESO DE PLASTICOS INTEGRADO S.A.** (en el polígono Iperregui, Orkoyen, con 25 empleados). Todos estos son trabajadores que están fuera del metal y que van engordando esa famosa cifra de los veinte mil trabajadores que trabajan en el Polo.

Y la cadena de subcontratación, incluso en estas empresas, sigue hacia abajo. En el caso de **INEPSA** por ejemplo conocemos la noticia referente a la huelga de los trabajadores contra la subcontratación de una empresa para realizar tareas logísticas¹⁹⁶. En el caso de **AP AMORTIGUADORES** el 22 de mayo

¹⁹⁶ *Diario de Navarra*, internet, 23 de junio de 2001, "La dirección y los trabajadores de

del 2001 aparecía otra noticia de la huelga mantenida por los trabajadores de ELECTRICIDAD INDUSTRIAL FRAER, subcontrata de los servicios de mantenimiento de dicha planta, que denunciaban judicialmente a AP por "prestación ilegal de mano de obra", argumentando que "pertenecemos a Fraer, pero dependemos absolutamente de AP en todo lo referido a prestación de trabajo, órdenes, fijación de nuestros salarios, jornada, vacaciones o turnos".

El diseño y la división del trabajo entre empresas

El restyling del A03 en 1999, el llamado A03 GP, se puede decir que consiste en un nuevo modelo, igual por fuera y distinto por dentro. Paralelamente el diseño y organización del ensamblaje de *dentro* son la vía para intervenir en el producto que se hace fuera¹⁹⁷.

Supone tanto la depuración de productos de baja cualificación, estandarizados en empresas cercanas, como la solución logística a los problemas de suministro y el rediseño de los subconjuntos en función de la cadena de subcontratación (los sistemas modulares)¹⁹⁸.

Los proveedores se harán tendencialmente cargo de tareas de ensamblaje que antes se realizaban directamente en la cadena, y con ello de la secuenciación y la gestión de los stocks. El Justo a Tiempo y la calidad total, gracias a la organización informática [en VW a través del famoso programa GEDAS], permiten imponer condiciones tales como el pago por unidad y producto sólo una vez que sale el coche terminado de la cadena, y la reducción en torno a un 5% anual del precio del componente a cada proveedor [que se justifica al suponersele la amortización de su capital y las mejoras de productividad]. Ello irá acompañado de un mayor control por parte de VW -especificidad, cercanía, exclusividad, secuenciación cercana- y una reorganización espacial de los suministros a partir de la construcción del Nuevo Parque de Proveedores de Arazuri-Orcoyen en 1999.

INEPSA acuerdan reducir la subcontratación".

¹⁹⁷ Hemenegildo Marrodán, director de logística de VW Navarra, con el que mantuvimos una extensa entrevista en febrero del 2000, definía así las características de los nuevos modelos: "Tener a nuestros proveedores lo más cerca posible de la fábrica nos va a permitir seguir en la línea de mejora, ya que el Consorcio VW trabaja con conceptos modernos como son coches más modulares en cuanto a su proceso de montaje y con más variantes sobre un mismo modelo. Para VW es muy válido el concepto del "coche a medida", en el que el cliente pueda elegir absolutamente todo lo que concierne a la motorización y el equipamiento del coche, combinando los elementos a su gusto o necesidad. La principal virtud que deberá tener una fábrica competitiva será la de ser capaz de atender cualquier pedido y entregarlo a tiempo, y esta concepción sólo puede funcionar si existe un proveedor que realice el montaje de los módulos y el suministro secuenciado de los mismos con calidad y en los plazos establecidos". Revista *A Punto* Nº 11, Noviembre 1997, p 7.

¹⁹⁸ En esa misma línea leíamos en el *Diario de Navarra* del 7 de Noviembre de 2000 unas declaraciones de Ferdinand Piech, presidente de la compañía, refiriéndose a la importancia de la estrategia productiva y la organización de la producción en el diseño del vehículo; El cambio a "sistemas modulares" de las ya tradicionales 4 únicas plataformas que compartían todos los modelos del consorcio, es un paso más en las posibilidades de subcontratación de procesos a partir de la contratación de proveedores para todo el consorcio y en todas las plantas. Con este sistema los diferentes modelos se diferenciarán más entre sí, pero compartirán más componentes entre ellos.

Es el caso de los nuevos macroconjuntos o módulos como el *frontend* y el *cockpkit*. **EXPERT COMPONENTS PAMPLONA SA** (142 empleados en 1998) llegó en 1994 al polígono de Beriain con 74 trabajadores para suministrar el frontal del Polo y dos piezas secundarias: la centralita eléctrica y el faldón, que con el cambio de diseño GP han sido sustituidas por el filtro diesel y ha incorporado el eje trasero, hasta convertirse, como el caso del *cockpkit*, en una planta de ensamblaje de macroconjuntos a partir de subconjuntos que le llegan de otros proveedores de VW tales como los distintos componentes de **BOSCH** (fábrica localizada en Pamplona con 200 empleados; cilindros maestros, tapas, cámaras, muelles, membranas, varillas, etc) [de este caso seguiremos hablando en el próximo apartado "*Fragmentos...*"].

VW le ha ido traspasando otras labores de ensamblaje como el caso del eje posterior (incluyendo la misma línea de máquinas que se encontraba en el taller de montaje de Landaben), hasta constituir el macroconjunto del *frontend*.

Con el cambio al GP pasó de entregar los conjuntos en contenedores a través de Logística a llevarlos directamente a la línea de montaje, mediante una nueva planta de montaje final en el parque de proveedores directamente comunicada con VW.

El cockpit es un módulo complejo que incorpora el salpicadero con la mayoría de sus componentes, desde la columna de dirección (**HEIDEMANN NOVEL**) y la pedalera (**LUNKE NAVARRA**), hasta el panel portainstrumentos (**LIGNOTOCK**) y el cableado (antes **DELPHI UNICABLES**, desde 2001 **BORDNETZE**, que tiene subcontratadas a **SERCAB y MONDECAB**), y que acabará llegando a la línea de montaje listo para ser ensamblado.

En el epígrafe 4 de este mismo capítulo se hace un examen detallado de la evolución de los distintos modelos del Polo en función de la organización entre empresas y de las consecuencias sobre el trabajo, desde la primera externalización del cableado a DELPHI UNICABLES y su estrategia en Navarra, la progresiva adquisición de tareas de ensamblaje a partir de la entrega de un módulo cada vez más complejo, hasta el cambio de proveedor con el nuevo modelo A04 en el 2001 a SOMMER ALLIBERT SIEMMENS (**SAS**), la salida de Unicables de VW y la llegada de una empresa de cableado checa del propio consorcio VW, llamada BORDNETZE, en sustitución de ésta, que asumirá las mismas subcontratas que Delphi tenía en Sangüesa y Ejea de los Caballeros.

Otro caso de cómo el diseño del coche se modifica en función de las posibilidades de abaratamiento que supone la posibilidad de la división del trabajo entre empresas, es el del empleo de nuevos materiales en el sector químico: la sustitución de metales por materiales plásticos inyectados, la unión de los revestimientos y la insonorización en techo y puertas, o las alfombras insonorizantes de la carrocería.

Junto a esta estrategia, la subcontratación y externalización de servicios puramente logísticos, se convirtió, ya a principios de los noventa, en una de las principales salidas de trabajo de la fábrica, coincidiendo con el inicio del sistema de suministro Justo a Tiempo.

A la cabeza de estas empresas está **LOGISTICA NAVARRA** (Landaben), que se trata con detenimiento más abajo, para evidenciar el ahorro del coste de mano de obra que supone el traslado de trabajadores y trabajos desde el corazón de VW ('sector industrial') al 'sector servicios', en una parte del proceso productivo que se dice que representa el 30% del valor del vehículo.

A ella le sigue **LOGISTICA EXTERNA**, (planta de 30 a 60 trabajadores en Landaben) que organiza el suministro de algunos de los proveedores JIT más consolidados (SAS, BORGERS o CRISTALERÍA ESPAÑOLA), y que incluso realiza alguna fase del premontaje antes de entregar sus productos a la cadena. Este sistema será implementado también por los proveedores más importantes hacia los escalones inferiores de la cadena productiva.

Otras empresas de logística como **GIRAUD** (711 trabajadores en Agustinos), **ABX LOGISTICS**, serán las encargadas de organizar el suministro proveniente de grandes proveedores de VW como pudo ser DELPHI. Estas empresas con el tiempo han ido incorporando incluso tareas de premontaje en sus llamados Centros de Consolidación.

TRADISA es la empresa encargada del transporte y la organización logística de productos provenientes de Europa y Barcelona a los proveedores directos; tales como PEGUFORM, MAIER, EXPERT, HEIDEMANN NOVEL o ISN.

En un segundo momento serán los propios proveedores los que comiencen a subcontratar sus propios servicios de logística. Esa es la tarea de **IGOA y PATXI**, implantada en el Egües desde 1993, hoy con 150 trabajadores. Actualmente se ha unido a otra empresa de logística situada en el mismo polígono, **SNBELLECKE ESPAÑA** perteneciente a una potente multinacional de logística (15.000 trabajadores), para crear una nueva sociedad, **SIP LOGISTICS**, que desarrollará su actividad en el nuevo Parque de Proveedores creando un gran almacén centralizado que mediante *kits* de productos, trabajará para varios proveedores con la idea de ahorrar costes agrupando distintos suministros provenientes de Europa y distribuyéndolos y secuenciándolos a los distintos proveedores..

El nuevo parque de proveedores

La creación de polígonos industriales en Navarra en relación con la fábrica de Landaben, ha seguido, y propiciado, el proceso de reordenación del sistema Polo.

Con la llegada de SEAT nacieron pequeños polígonos alrededor de la ciudad de Pamplona, de pequeños talleres.

El polígono de Mutilva Baja, en Aranguren, se creó en distintas fases (I, II y II) desde los años ochenta a principios de los noventa y tiene alrededor de 600 pequeñas empresas entre las que hoy no hay una relación intensa con la fábrica de VW, en parte por el traslado de algunas de ellas al parque de proveedores, como BORGERS, en parte por su relativa lejanía respecto a Landaben. Fue, como sabemos, en el polígono de Agustinos, a dos kilómetros de Landaben, donde se implantaron la mayoría de las empresas que vinieron en 1994 para proveer a la planta.

Después se crearon otros polígonos más alejados, como Esquiroz, que se quedó prácticamente para SAFE. Más tarde el polígono de Noáin, TALLUNTXE, donde había estado NISSAN, se amplió para albergar a dos tipos de empresas relacionadas con VW. Grandes empresas que a pesar de llegar con el contrato de VW tenían posibilidades de distribuir a otros lugares y pequeñas empresas-taller familiares de no más de 10 empleados.

Otras dos zonas importantes son la de Alsasua en la carretera de Vitoria y la carretera de Tudela y la propia Tudela. Por último en 1999 se inauguraba el nuevo Parque de proveedores de Arazuri-Orcoyen y en Junio del 2001 la ampliación del polígono de Agustinos, también en Orcoyen, llamado Comarca I.

La importancia de VW en Navarra se extiende al ámbito de actuación del gobierno de Navarra¹⁹⁹ descubriendo una estrecha relación entre las necesidades productivas de la planta, la localización de sus proveedores y la actividad de las instituciones creadas desde el gobierno para la gestión del suelo industrial, primero SEPES, y desde 1998 NASUINSA²⁰⁰.

En una entrevista mantenida con el responsable técnico de la gestión del suelo industrial de esta última institución nos mostraba la filosofía que siguen sus actuaciones, al tiempo que la dinámica de localización de los proveedores:

"Yo creo que es fundamental el esquema de ayudas: se le da a alguien que se implante en Navarra con su domicilio fiscal, etc. Por ejemplo aquí tendrás Arvin Méritor Navarra, o cualquiera; por ejemplo Lunke Navarra, pues está Lunke Navarra Lunke Valencia o Lunke Martorell. O digamos aquí Sommer Allibert, que está aquí como proveedora de VW y tiene aquí una planta pero está en Almusafes y está en Martorell, pues al final es el mismo conglomerado: tiene aquí una planta de producción otra allí ect. Entonces la pelea [del Gobierno], más que nada, está en que las ayudas vayan centradas a la producción, por que si tú tienes una planta de secuenciación tendrás ayudas a empleo, sin impuestos de actividad, etc., pero al final es la producción la que se lleva el gato al agua en las ayudas [...].

La diferencia es que el proveedor no va estar planteándose una fabricación en cada sitio, según qué tipo de componentes sean, con su gerencia de fabricación en cada sitio, sino que va ha decir "yo me planteo mi actividad principal aquí y mi actividad de secuenciación ya te la garantizo allí.[...]

El gran atractivo entonces es tener la producción, y la lucha de los parques de este tipo pues es tener la producción por que si tienes la producción aquí en vez de en Zaragoza, pues las empresas serán las mismas, pero tú tienes la producción de Zaragoza, lo que decimos pues Sommer Allibert si está aquí o si consigues tener aquí un desarrollo determinado de un componente y compites, etcétera, lo tendrás aquí y el resto ya lo secuenciarán, pero el valor añadido principal de ese componente lo tendrás

¹⁹⁹ Antes de ser consejero de industria; el Sr. Bultó, fue director de VW Navarra. La idea partió de una reunión con el que antes estuviera a sus órdenes y que es hoy director de VW José Luis Erro,

²⁰⁰ Dentro del Departamento de Industria de la Comunidad Foral de Navarra hay tres instituciones: NASUINSA (Suelo industrial) y CEINSA (Centro de empresas e información de Navarra) CETENASA (Centro tecnológico). El Dpto. de Industria tiene tres Direcciones Generales: Comercio y Turismo, Industria e Innovación y Trabajo. NASUINSA realiza estudios cada cuatro años y de ellos salen planes directores de organización del suelo industrial.

aquí.

Nosotros la ventaja que tenemos es que nos cuentan su versión las empresas y su versión Vw y esa es la ventaja que tenemos. Y esto es así, nosotros estamos muy interesados y se lo decimos directamente a ellas, en que una empresa como Arvin que lleva Amortiguadores [se refiere a su planta de AP en Ororbia] pues que este ahí o en otro sitio y facilitarle su ampliación ahí pues estupendo y facilitarle que pueda estar moviéndose y sirviendo a lo que le toque. Porque desde luego, si va VW al carajo pues probablemente el parque de proveedores pues igual va al carajo, pero resulta que TRW podrá seguir tirando para adelante.

Por ejemplo Arving ahora está sirviendo para VW pero hasta hace poco no estaba sirviendo a VW y estaba tirando con otros, y es una de las empresas de las clásicas de aquí que yo creo que no ha tenido crisis nunca, y tendrá doscientos y pico empleados, pues ese tipo de empresas son las que interesan"²⁰¹.

La localización geográfica se ha convertido en algo central en el planteamiento del sistema productivo del Polo, donde los suministros y la logística, el control y la dependencia, es uno de los principales argumentos para conseguir un contrato con VW.

De tal modo que el concurso de los proveedores aparece "subcondicionado" a una decisión de la propia casa matriz en Wolfsburg que impone tener asegurado un lugar en el Parque, incluso a los proveedores que ya estaban en otros lugares de Navarra.

A esa presión se le une la compleja participación público-privada de NASUINSA²⁰² y el propio acuerdo que da origen a la construcción del parque entre esta y VW, siendo NASUINSA la propietaria y VW la constructora. Que ha derivado en unas rígidas normas de solicitud de implantación respecto a la vinculación y control que VW tendrá sobre las empresas que se instalen: "*Las actividades industriales a implantar en el área logística, inserta en el ámbito de la factoría, serán las vinculadas directa y principalmente con Volkswagen Navarra, fundamentalmente las empresas proveedoras de materiales a emplear en la fabricación de los vehículos, conectadas, por tanto, en su producción con las necesidades de medios de la empresa promotora y matriz*".

Igualmente, para el resto del espacio, en el apartado B.2. de dichas normas se incide en la obligación de mostrar "**Datos que permitan *identificar a la empresa vinculada con Volkswagen Navarra***". Y aún así, se advierte que "*estar en este polígono es una ventaja, pero no una garantía. Las ventajas del ahorro de transporte no pueden verse superadas por sobrecostes*"²⁰³.

Algunas de las empresas que ya trabajaban para VW, y que citábamos líneas

²⁰¹ Entrevista a Javier Fernández Militino, técnico de NASUINSA. Anexo III. Entrevista Nº 5.

²⁰² NASUINSA se constituyó con la presencia, además del Gobierno Foral (un 55%), de la Sociedad Estatal de promoción y Equipamiento de Suelo (SEPES) que tomó un 15,5 del accionariado; la Caja de Ahorros de Navarra, con otro 10%; la Caja de Pamplona, la Caja Rural y la Caja laboral, con un 5,5; y Sodena, la Sociedad de Desarrollo de Navarra con otro 5,5%.

²⁰³ *Diario de Navarra* 8 de mayo de 1999, p 30. Son palabras del director de la fábrica Navarra José Luis Erro, en el propio acto de inauguración del parque. En la misma línea Hermenegildo Marrodán, responsable del Área de Logística en VW, tenía asignada la función de valorar "la mayor o menor idoneidad de los proveedores en cuanto a la asignación de sus parcelas [...] y realizar un seguimiento de dicha asignación" en *A Punto* Nº11, Nov, 1997, p 7.

arriba, serán las primeras en solicitar su plaza para trasladarse al parque.

Las catalanas METALBAGES y, la alemana KWD, NOVEL LANHWECK IBÉRICA, SOMMER ALLIBER SIEMENS, HEIDEMANN NOVEL IBÉRICA. Otras, como DYNAMIT NOBEL (Tudela) se verán obligadas a poner un pequeño centro de consolidación en Landaben (en este caso de 36 personas a tres turnos) para realizar el último premontado y la secuenciación y entrega.

PEGUFORM IBÉRICA tiene su sede en Barcelona. Pertenece a un grupo de capital alemán y con sede en Botxingen, KLÖECKER WERKE, y emplea a 17.000 personas en 16 fábricas que posee en toda Europa. Da empleo a unos 1.100 trabajadores en sus cuatro plantas españolas; Barcelona, Polinyá, Vigo y Palencia, todas ellas cerca de sus clientes.

La excepción era VW Navarra, a la que suministraba desde Palencia rejillas y revestimientos de puertas. Producción que en 1999 traslada al Parque, con una planta de 120 empleados. El consorcio VW (Audi, VW, SEAT y Skoda) representa el 53% de las ventas del grupo. En 1997, la participación en el VW Polo representaba 5.000 de los casi 28.000 millones que facturaba en España. Entre sus clientes están también fabricantes como Renault, Ford, General Motors y Nissan. Además de rejillas y revestimientos, también fabrica parachoques, tapacubos y retrovisores. El acercamiento al cliente ha llevado también al grupo a poner otra planta en Puebla (México) para el escarabajo de VW con 100 empleados y en Brasil para servir a Audi, Renault y Chrysler con 170 empleados.

El **GRUPO ANTOLIN IRAUSA** suministraba, hasta 1998, los revestimientos interiores de puertas, techos y bandejas del coche desde sus dos plantas de Burgos empleando a 271 trabajadores.

Con el cambio de modelo suministrará además el panel de la puerta y el elevador eléctrico. Para ello instalará una planta en el Parque de Proveedores donde simplemente ensamblará ambos componentes suministrándolos por vía férrea Justo a Tiempo directamente a la cadena, trasladando también la secuenciación de los revestimientos y bandejas y limitando la plantilla a 150 trabajadores.

ANTOLIN-IRAUSA es una empresa familiar centenaria y uno de los principales grupos de componentes mundiales de capital español, con 29 plantas en todo el mundo y con distintas líneas de productos: mecanismos, elevadores eléctricos y manuales, paneles de instrumentos, asientos completos, bandejas, etc. Sabemos también que este nuevo suministro se entiende dentro de las estrategias globales entre Antolin y el consorcio VW, puesto que éste ocupa el 29% de su facturación global.

Otras empresas que llegan al parque suministrarán por primera vez a VW. Es el caso de **DOGA (ESTEBAN LUZURIAGA)**, una sociedad familiar de origen catalán. Aunque se vio obligada a iniciar el suministro de piezas de carrocería y plataforma del coche desde una nave de 2000 metros alquilada en el polígono Agustinos, con 20 empleados. Plantilla que esperaba ampliar a 100 en los próximos tres años. Además, realizará envíos a otros países en los que se produzcan vehículos sobre la misma plataforma del Polo.

ESSA (Estampaciones Sabadell), es otra auxiliar de la automoción de capital familiar que llega al parque a partir de su contrato de suministro. Ya era proveedor de las fábricas europeas del grupo VW, Nissan, Ford, Renault, Mercedes, Opel, PSA, Volvo y BMW. En su nueva nave recibirá grupos de piezas de Barcelona para montarlos y entregar módulos completos con un

centenar de empleados.

O.S. FRENOS, que también desde Sabadell hacía distintos elementos para frenos y piezas técnicas moldeadas por inyección para VW en Europa y SEAT, ha instalado una nave con 25 trabajadores para suministrar en JIT a VW dos millones de elementos al año.

KWD, empresa familiar alemana de Dresde, suministrará una nueva pieza, la garra de seguridad contra choque lateral. En realidad sólo se trata de soldar una talonera al montante A, productos que le suministran otros proveedores: lo que salta a la vista con la fotografía de la pieza y del taller donde se hace [Veáse el *dossier* fotográfico en la **Base de Datos en CD**].

Para ello compró una nave en el parque de 5.000 metros cuadrados, donde invirtió mil millones de pesetas y da empleo a cincuenta personas, comprometiéndose a llegar a 300 en cuatro años si logra nuevos pedidos para la planta. KWD también ha sido un tradicional proveedor de subconjuntos de chapa de VW en Wolfsburg.

Junto a estas empresas encontramos en el Parque los llamados **Services Centers o Centros de consolidación**, que son pequeños almacenes de secuenciación que los proveedores alejados se ven obligados a instalar cerca de los fabricantes.

Normalmente se trata de grandes empresas de componentes, con una única gran planta que sirve a varios fabricantes, y que se van haciendo con el mercado de su producto a nivel mundial a partir de la adquisición de sus competidores más débiles.

Así ocurre con las lunas del Polo, que van a seguir viniendo de la planta que el grupo **SAINT GOBAIN -CRISTALERÍA ESPAÑOLA-** tiene en Avilés (Grupo francés, cuya sede en España está en Barcelona, que posee el 20% del mercado mundial de vidrios para automoción y el 65% del español), pero las fases de premontaje y secuenciación se realizan en ese Service Center que la empresa ha instalado en Landaben.

Por otra parte, la ampliación del polígono Agustinos va a seguir pautas parecidas. Aunque su relativa lejanía para la provisión en JIT (1 a 2 km), hace que las 42 empresas y 1.500 trabajadores están actualmente comprometidos, no estén exclusivamente ligadas a VW y las que lo estén, sean fábricas o talleres más pequeños y con actividades más periféricas: **FRENELSA, TALLERES BURNI, GIRONÉS ASIAÍN, METÁLICAS BERRIOPLANO, EUROCAUCHOS CANA o NECKU INTERNACIONAL.**

Sin embargo pese a la fuerte presión de acercar a los proveedores a Landaben hay otro tipo de 'presiones' que llevan a las fábricas a alejarse de Pamplona.

Una de ellas es **el coste de la mano de obra** para productos de escaso valor añadido. El cableado es uno de ellos, tema que se trata en el apartado dedicado a Delphi Unicables y el *cockpit*.

ENLOG, es la empresa que equipa los neumáticos del Polo. Está en Figueruelas (Zaragoza) con una plantilla de 86 empleados. Allí sólo se montan y se hinchan las ruedas -los neumáticos los compra VW directamente-

y se envían en conjuntos hacia la planta que Logística Navarra tiene en Landaben que se encarga de secuenciarlos en la cadena. Las presiones que ha recibido para trasladarse al parque de proveedores no han compensado las ventajas comparativas del mercado de trabajo al tratarse de una tarea manual que basa su rentabilidad en el coste de la mano de obra.

Los avatares de **ICER BRAKES S.A.** (pastillas para frenos) son una muestra clara de este tipo de tensiones [Veáse el Capítulo 1, *El telón de Fondo*]. Originariamente situada en el propio Landaben, en 1999 sus 110 trabajadores protagonizaron una dura huelga para evitar que la empresa se trasladara a Tudela.

En este contexto de atracción de proveedores hacia Landaben, sólo se entendía esta decisión como una reducción de los costes laborales, a partir de nuevos trabajadores, en un mercado de trabajo distinto y en distinto sector.

Aún habiendo conseguido el traslado a través del grupo al que pertenece, una empresa creada recientemente en Tudela llamada SIGMA BRAKES, los trabajadores, a través del convenio consiguieron el compromiso de la que hoy es la nueva planta de ICER en Agustinos.

ANEXO II: DIARIO DE INVESTIGACIÓN²⁰⁴

Comenzamos la preparación de esta investigación en el momento mismo en el que nos planteamos la solicitud del proyecto de investigación para el Plan Nacional de Investigación Tecnológica. Allá por Octubre del 2000. En la "fabricación" de este proyecto trabajamos mano a mano los dos autores de este informe junto a Arturo Lahera. Arturo es un pilar básico en la definición del proyecto TRABIN.

Fue uno de los diez casos que primero nos decidimos a incorporar al proyecto del Trabajo Invisible en España, dado el conocimiento y la larga experiencia que el equipo Charles Babbage, y especialmente su director Juan José Castillo, teníamos sobre el sector del automóvil [Castillo: 1990], y dado también que es uno de los principales y más estudiados sectores del ámbito internacional de la Sociología del trabajo en lo que se refiere a las formas de organización desde los tiempos de Henry Ford. La experiencia acumulada por el profesor Castillo, como miembro, desde 1993, del Comité de Dirección de los programas de investigación de la red GERPISA, y las innumerables aportaciones del equipo internacional de dicha red, son, también el substrato y los cimientos del planteamiento de nuestra investigación.

El caso del automóvil dentro de la problemática general del trabajo invisible quería cubrir un problema específico en el ámbito de las diversas formas que adquiere esa desaparición (que se iban a cubrir, como un proyecto global en los restantes): la externalización y fragmentación de un único proceso productivo bajo la apariencia de múltiples procesos desconectados (las "fábricas" frente al mercado). Dentro de esta lógica y en lo referente a la estrategia de investigación nos preocupaba más el trabajo desaparecido, lo que se hacía fuera de la fábrica de Landaben que lo que había dentro, que ya lo sabíamos, por que era visible: una cadena de ensamblaje, aunque no dejó de sorprendernos el nivel de "aligeración" que la planta ha alcanzado, principalmente en la externalización de trozos del mismo. Queríamos saber quién trabajaba para VW, dónde estaban los obreros y obreras del Polo, y qué parte de ello se hacía en Navarra. En definitiva, queríamos recomponer el proceso productivo del Polo, para estudiar, ahora sí, el trabajo del Polo.

La primera tarea que nos propusimos al planificar el proyecto, fue el hacer una recopilación bibliográfica sobre Navarra, el Sector del Automóvil en España y releer algunos de los principales o más recientes trabajos sobre reorganización productiva en este sector, y con ella de recabar también los principales centros de documentación y de investigación referentes al caso. Tarea que nos ocupó de Octubre a Diciembre del año 2000. Al mismo tiempo iniciamos una búsqueda de los primeros informantes que por su área de investigación o su vinculación con alguno de estos temas nos sirviera para planificar la primera visita a Pamplona. Es así como nos pusimos en contacto con la Confederación del Metal de CCOO Madrid, especialmente con

²⁰⁴ Para una descripción detallada de las entrevistas y la documentación referida véase Anexo IV, Entrevistas; y el capítulo 5, Referencias bibliográficas. Este *Diario* ha sido redactado por Pablo López Calle, y recoge muchas de las conversaciones mantenidas a lo largo de este año de investigación conjunta y aprendizaje con su profesor y director de tesis, Juan José Castillo.

José Ignacio Gil Pinero, puesto que habían realizado recientemente un estudio sobre externalización del automóvil en Zaragoza [GIL PINERO: 1997] y que mantenía un estrecho contacto con sus compañeros de la federación Navarra, principalmente con Raúl Villar, Delegado sindical del comité de Empresa de VW Navarra. Persona a la que no pudimos contactar entonces, más que por teléfono y sólo cuando teníamos la suerte de que no estuviera ni en las reuniones de negociación del largo convenio, ni descansando de dichas reuniones. Era finales de Enero.

A raíz del análisis de varias de las obras encontradas descubrimos lo mucho que ya había hecho sobre el tema, de ello, lo que habría que revisar bajo nuestra específica mirada y, por supuesto, lo que quedaba por hacer, que tenía mucho que ver con la hipótesis manejada. Entre ellos hay dos documentos que merece la pena destacar para ejemplificar esta situación: Uno referente a las jornadas realizadas en el año 2000 sobre concertación social en Navarra entre empresarios, instituciones y sindicatos [SARRIÉS:2000] que tuvo como documento central la investigación del profesor de la UPNA Luis Sarriés sobre el sector del automóvil [SARRIÉS: 1994]. Juan José Castillo mantenía, desde hace años una estrecha relación científica con el profesor Sarriés, y con el Departamento de Sociología de la Universidad Pública de Navarra, donde ha impartido conferencias y participado en los Cursos de Doctorado de la misma. Luego tuvimos la suerte de contar con él meses antes, en el tribunal de la tesis de Arturo Lahera, dirigida por Juan José Castillo. Arturo, además de miembro del 'comité central' del proyecto, es responsable, con Imanol Zubero, de la Universidad del País Vasco, del caso de la subcontratación en el sector de la "máquina herramienta" en el País Vasco. Otro estudio que nos interesó mucho, realizado también por profesores economistas de la UPNA, fue el de las relaciones entre empresas en el sector del automóvil navarro [LONGÁS GARCÍA y ALLÁEZ ALLER: 1996]. En el primero descubrimos la enorme complejidad que específicamente mostraba el escenario de la negociación colectiva en Navarra, no sólo superando las fatales expectativas que teníamos acerca de la fragmentación del proceso productivo y las diferencias entre sectores, zonas geográficas y empresas, sino descubriéndonos que el mapa sindical, su especificidad, iba a ser una variable fundamental si queríamos entender realmente cualquier otro de los procesos más generalizables. En el segundo que, a pesar de la extrema coincidencia temática que nos unía a la larga trayectoria que los citados profesores tenían sobre el problema, la mirada con la que queríamos enfocarlo, contrastada también con sus propias afirmaciones [Ver anexo Entrevistas], implicaban el tener que empezar de nuevo el camino que ellos habían recorrido bajo otra metodología: hacer entrevistas en profundidad, entrando a las fábricas, para descubrir lo que hay detrás del mapa empresarial que ellos habían construido, a partir de una encuesta a una numerosa muestra de fábricas proveedoras.

Como indican las anteriores líneas, a Pamplona entramos por la puerta de la Universidad. Fue la semana anterior a la primera reunión presencial de todo el equipo TRABIN en Madrid del dos de febrero de 2001 y queríamos asistir con los deberes hechos.

Estuvimos cuatro días y nuestro principal anfitrión, que se encarga en el proyecto 'Trabin' del caso de "La vida en Castilla la Mancha de los conmuters de la construcción que trabajan en Madrid", fue Jesús Oliva, profesor de la UPNA. El fue quien nos contactó con los investigadores referidos de la universidad, quien nos prestó su despacho y quien nos acompañó en la inolvidable comida en la que un mes después conocimos a sus

amigos y compañeros Maisa Urmeneta, a Javier Ventura y al resto del equipo de investigación de FOREM Navarra. Dos buenos, apasionados y eficientes sociólogos que entre otras muchas tareas en esta investigación, han hecho posible realizar la mayoría de las entrevistas a trabajadores directos, nos han ayudado a fabricar la base de datos de proveedores, nos han facilitado la mayoría de la información referente al mercado de trabajo en Navarra y nos han transmitido su larga trayectoria de investigación sociológica en Navarra, participando, desde entonces, en las principales actividades que hemos realizado este año 2001 en el ámbito del equipo de investigación: las reuniones de TRABIN en febrero y Junio en Madrid, el Seminario Internacional Complutense "El trabajo Invisible" de Junio en Madrid, y el Grupo de Trabajo 08 del VII Congreso Nacional de Sociología de la FES en Septiembre en Salamanca.

A través de Jesús, y en esa misma visita, también conocimos a Peio Ayerdi, profesor de Estructura Social de la UPNA, experto conocedor de la realidad social Navarra. Su colaborador Ricardo Feliú, se ha integrado igualmente en el proyecto y ha trabajado tanto en la selección y contacto algunos entrevistados (LAB, CGT y ELA), como en la investigación directa sobre el terreno. Ello gracias a su intensa actividad político-social en Navarra, y pese a su juventud.

En esos días, buscando documentación en la biblioteca de la universidad pública, nos topamos por azar con JAVIER ZABALZA, Bedel de la biblioteca por la tarde y Empresario por la mañana. Un gran conocedor del mundo empresarial navarro que tuvo a bien guiarnos meses después, durante una productiva jornada, por todos los polígonos industriales de Pamplona, explicándonos durante el periplo las características de cada empresa.

Sin embargo, la primera entrevista "seria" que obtuvimos en esa visita fue de las instituciones, concretamente la de José María Roig, Director General de Trabajo de Navarra, al que había conocido Juan José Castillo meses antes en una comisión de investigación sobre la accidentalidad laboral organizada por la Presidencia del Gobierno y que ya allí había mostrado su preocupación por la alta accidentalidad, y su invisibilidad, en el sector del transporte, como consecuencia de los procesos de externalización y más concretamente de la nueva logística de proveedores.

A raíz de aquélla entrevista nos fuimos con la idea clara de elaborar un censo propio de empresas proveedoras de VW, a partir de la información que nos proporcionaron, tanto en cuanto a lo que ya ellos habían avanzado como de los lugares a los que acudir. También de volver para entrevistar larga y pausadamente a José María Andueza, Subdirector de Trabajo, que aporta al equipo de dirección de dicho departamento la experiencia y el conocimiento de un personaje fundamental en la historia de las relaciones laborales en Navarra. Desde los "tiempos de la Authi y de Potasas" hasta el presente.

A la vuelta de esta visita tuvimos la primera reunión, el 2 de febrero, de todo el Equipo TRABIN (Andrés Pedreño y Mariluz Castellanos de la Universidad de Murcia; Julio Fernández y Andrés de las Alas de Fuenlaempleo, Ayuntamiento de Fuenlabrada; Rubén Blanco de la Autónoma de Madrid, hoy Profesor Titular en nuestra Facultad; José Sierra, Alberto Ansola y Manuel Corbera de la de Universidad de Cantabria; Imanol Zubero, de la Universidad del País Vasco; Paloma Candela de la Escuela de Caminos de la Universidad Politécnica de Madrid; Obdulia Taboadella de la

Universidad de A Coruña; Jesús Oliva de la Pública de Navarra; los ya citados miembros del Equipo FOREM en Navarra: Maisa Urmeneta, Javier Ventura y Ricardo Feliú y los coordinadores del proyecto en la Facultad de Sociología de la UCM: Juan José Castillo, director, y Arturo Lahera, Pablo López y María José Díaz). Reunión en la que pudimos avanzar algunas líneas de nuestro caso y recibir numerosas aportaciones.

En los días siguientes nos pusimos a fabricar la base de datos de los proveedores del Polo. Partiendo del "Catálogo de la industria Navarra de 1998", del libro "Mapa industrial de Navarra" y del Programa informático SITNA de polígonos industriales en Navarra [ver Referencias Bibliográficas], fuimos seleccionando y contrastando las cerca de 280 empresas que hoy constituyen nuestro censo, en formato CD Rom, de los proveedores de VW. Más tarde fuimos añadiendo, en colaboración con el equipo en Navarra, distintas caracterizaciones a partir de otras informaciones (mediante las entrevistas, documentos especializados, información periodística y visitas directas), tales como el producto específico que hacían, la forma de entrega, la frecuencia, el nivel en la cadena, su historia, sus propietarios, sus problemas, etc. Al tiempo que íbamos elaborando un dossier fotográfico y documental de algunas de ellas. [Ver Base de Datos en CD-Rom].

La próxima visita fue del 6 al 9 de Marzo. Entrevistamos el día 7 a Patxi Sanjuan, secretario de la Federación del Metal Navarra de UGT. Lo más importante de la entrevista fue la constatación del interés y el esfuerzo por parte de los sindicatos mayoritarios de trabajar conjuntamente en torno a un Convenio Marco del Automóvil para hacer frente a los graves problemas que para toda Navarra estaba teniendo un marco de relaciones laborales tradicional en un marco de relaciones productivas que había cambiado radicalmente. Hasta entonces sólo teníamos la visión, demasiado aséptica, del gobierno de Navarra. Entrevistamos también esa mañana a José María Andueza, subdirector de Trabajo, del que ya hemos hecho referencia, y a Javier Fernández Militino, Técnico de Nasuinsa (Sociedad Navarra de suelo Industrial), quien, como se constata en el capítulo dedicado a los proveedores y la localización industrial, nos aportó no sólo un mapa general de la distribución de los polígonos y empresas en Navarra, sino la filosofía seguida por el gobierno de Navarra en materia de desarrollo industrial.

Por la tarde tuvimos la citada reunión en FOREM con Maisa, Javier y Manolo Rodríguez, donde hablamos con ellos de todo, y de nada en concreto, fueron saliendo los problemas que habíamos encontrado y ellos, gracias a su larga experiencia y conocimiento de empresas, trabajadores y de la vida en Navarra, nos fueron desmontando la mayoría de nuestros prejuicios y revelando temas que ni siquiera conocíamos mal. Allí también nos dimos cuenta de la necesidad de conocer a José María Molinero.

El día 8 estuvimos toda la mañana en la Universidad, entrevistamos a Juan Franco, Vicerrector de la UPNA, director de la Tesis doctoral de Maite BARNETO CARMONA, [BARNETO: 2000]. Y después estuvimos en la Oficina de Transferencia de Resultados, que en 1993 había publicado un estudio titulado *El sector de automoción en Navarra. Identificación de la demanda tecnológica*. [OTRI:1993] En el primer caso, según comentamos con el director y posteriormente con la autora, la mirada sobre el objeto, tal y como decíamos antes, a pesar de coincidir en la temática, era sustancialmente

diferente (Una tesis enfocada a las relaciones entre empresas y las virtudes y carencias del *Global Sourcing*, la Calidad total o el Suministro Justo a Tiempo). En el segundo, lo mejor de la reunión fue la ayuda que nos prestaron en la elaboración de nuestro censo, contrastándolo con el que ellos habían hecho para elaborar la muestra de su estudio.

Por último, el día de la vuelta tuvimos la suerte de visitar por primera vez el Polígono de Landaben y de entrevistarnos con Hermenegildo Marrodán, director de Logística, y con Pablo Mendivil, adjunto de la Dirección de la Planta. Para ello habíamos elaborado y enviado semanas antes a VW un dossier con una carta de presentación explicando el proyecto. Aunque no pudimos entrar al espacio productivo debido al secretismo que durante todo el año ha habido en torno al cambio de modelo, (lo comprobamos realmente cuando nos recibió Pablo Mendivil), las informaciones que recogimos, una vez que conseguimos pasar ese primer filtro y hablar con Hermenegildo Marrodán, fueron de enorme utilidad en cuanto a la enorme complejidad del funcionamiento de esa "cadena en el territorio" y recoger el punto de vista de uno de sus máximos responsables. Bastante alejado de la realidad exterior a Landaben y bastante "acercado" a las maravillas informáticas de dentro. No se nos olvidará aquéllo de que: *"eso de las huelgas ya está desfasado... las huelgas aquí ya no se dan ;hombre!"*

En la próxima visita, del 3 al 6 de Abril, nos propusimos comenzar a realizar ya alguna entrevista a trabajadores directos de aquéllas empresas de las que ya teníamos alguna información y, claro está, de la planta de VW.

El día siguiente a nuestra llegada por fin pudimos reunirnos con otras dos de las personas que, a la postre, más nos han ayudado, animado e informado en la investigación; los entrañables Manolo Rodríguez (de FOREM Navarra, antiguo alumno de Juan José Castillo) y José Mari Molinero (secretario general de CCOO en Navarra, antiguo miembro del comité y trabajador de VW), una de las personas que mejor conocen Volkswagen y su estructura productiva en Navarra. Con ambos mantuvimos una extensa entrevista que se alargó hasta la madrugada y fraguó en una estrecha relación que hemos mantenido a lo largo de toda la investigación.

El día cinco por la mañana, nos fuimos al recorrido que nos había preparado Javier Zabalza por los polígonos de Pamplona y que ya hemos hecho referencia líneas arriba. Esa misma tarde entrevistamos a Ernesto y Juan, trabajadores de TECNOCONFORT, y miembros del comité de empresa por CCOO, y más tarde a Lolo, técnico especialista del taller de Chapistería de VOLKSWAGEN. De la riqueza de los contenidos de ambas entrevistas baste referirnos aquí a la información plasmada en el informe. Si acaso reseñar que lo que nos contó Lolo acerca de su vida es de tal relevancia que prácticamente aparece transcrita toda la entrevista a lo largo del mismo.

Todavía esa misma tarde nos dio tiempo de entrevistarnos con Peio Ayerdi y conocer a Ricardo Feliu, su colaborador. Reunión a la que también asistió Jesús Oliva. Fue entonces cuando vimos la posibilidad, sobre los papeles, de colaborar en la investigación. Sin duda sería una gran aportación por parte de Peio el elaborar un estudio introductorio acerca de la estructura social Navarra pensando en la estructura general del argumento, en el que no sólo coincidíamos sino que también estábamos de acuerdo en su necesidad. Ricardo, como ya hemos comentado, no sólo era navarro, sociólogo y

trabajador de una de las empresas más importantes proveedoras de VW, sino que además tenía ilusión.

Nos volvíamos para Madrid con mucha información, y con muchas dudas, contentos de la visita. Pero todavía nos quedaba un último fleco que no podía esperar mucho tiempo. Dentro de la problemática que habíamos identificado en el caso del cableado habíamos seguido el rastro de los avatares de Delphi Unicables hasta dar con un caso tan afortunado para la investigación como desafortunado para los 600 trabajadores y trabajadoras de la planta que dicha empresa había decidido cerrar en Ólvega. A la vuelta de Pamplona hacia Madrid, ya en la provincia de Soria, decidimos desviarnos hacia Ólvega, sin saber muy bien lo que íbamos a encontrar ni, lo más importante en ese momento, cómo íbamos a hacerlo. Sin embargo encontrarlo fue relativamente fácil: una pancarta tan grande que no cabía, para ser mínimamente legible, en la cámara de usar y tirar que acabábamos de comprar ("La puñalada traperera de Delphi") cubría toda la fachada de la planta y presagiaba el dramático ambiente que íbamos a encontrar en su interior. Después de salir de la planta y de hablar con dos mujeres del comité de empresa, la tarde fue silenciosa. Se estaba fraguando el primer documento publicado de la investigación: el artículo del *El País* titulado "La revolución comienza en Ólvega" que luego sería publicado en Actes du GERPISA [Reproducido en el Anexo II].

El cuatro de Mayo nos reunimos con otro de los miembros del equipo que forma parte del proyecto, Julio Fernández, dedicado junto a Andrés Alas al caso de Logística en Fuenlabrada, para contrastar información acerca del funcionamiento de las empresas de logística y elaborar una estrategia común acerca del problema que teníamos ambos, y que hoy todavía tenemos, para encontrar a los conductores de dichas empresas. De allí nació la idea de colaborar en las primeras entrevistas que este equipo realizaría en las sede sindical de la Federación del Transporte de CCOO.

A finales de Mayo ya teníamos una suerte de áreas temáticas a partir de las cuáles comenzar a ordenar la información, tales como redactar ciertos caminos productivos, tener una fotografía del trabajo en Volkswagen, indagar acerca de un mapa salarial de Navarra (sectores y zonas geográficas), o la evolución de la negociación colectiva tanto dentro de VW, como en el metal, y, fundamentalmente, el problema del Convenio Marco para el Auto. Incluso nos atrevimos a elaborar un listado de "empresas objetivo" a partir de una modelización de los problemas más importantes que queríamos tratar. El apartado: "Una modelización surgida de la propia investigación" del capítulo 2, pretende que el lector nos acompañe en aquélla transición. Empresas que, por consiguiente, iban a constituir el objeto de las próximas entrevistas.

Es así como a primeros de Mayo solicitamos a Maisa y Javier contactar a trabajadores de varias de ellas.

Al hilo del suceso de Ólvega y de la información que nos habían facilitado en FOREM durante la visita anterior acerca de los problemas y la invisibilidad del trabajo en el cableado, a finales de Mayo volvimos a Navarra. Maisa y Javier nos habían conseguido una entrevista el 31 de mayo con cinco trabajadoras de SERCAB en Sangüesa, cuyo resultado en términos científicos y personales queda demostrado en los fragmentos reproducidos en el capítulo dedicado al salpicadero y el cableado.

En el mismo FOREM entrevistamos a Chechu, trabajador de ARVIN y miembro del comité de empresa por CCOO; a Imanol, Trabajador de LOGÍSTICA NAVARRA, y a Ismael, Trabajador de ICER (pastillas de frenos), empresa que había sufrido recientemente una fuerte huelga por la posibilidad de su traslado a Tudela.

A la vuelta de esta última visita nos pusimos a elaborar una guía por capítulos, para tratar de ordenar ya lo que podría ser la estructura lógica del argumento. Al mismo tiempo, y dada la importancia que descubrimos tenía la llamada "guerra mediática" en las relaciones laborales navarras, y coincidiendo con la fase más conflictiva de la negociación del convenio en VW, nos propusimos la ardua tarea, ya era Julio, de recopilar todas las noticias que tuvieran que ver con VW o sus proveedores en el *Diario de Navarra* en los tres últimos años, desde enero de 1999 -aunque ya disponíamos de los seis últimos meses-. A ello nos ayudó María José Díaz, que trabaja como becaria dentro del proyecto, sacando toda esta información de la Biblioteca Nacional, y revisando todos los días las noticias que llegaban por el correo electrónico del *Diario* en Internet, y suscribiéndonos a la edición en papel, que nunca llegó. También intentamos tener una entrevista con los periodistas que redactan la excelente información 'industrial' de *Diario de Navarra*, con muy poco éxito.

Con los preparativos del Seminario Internacional Complutense y de la Reunión del equipo TRABIN, interrumpimos, sólo formalmente la investigación. Puesto que fue justo en esas reuniones (20, 21 y 22 de Junio), donde tuvimos la oportunidad de exponer, reflexionar y ordenar los principales problemas e informaciones que habíamos recogido hasta entonces. Nos dimos cuenta también de la coherencia de perspectiva que había en todos los proyectos iniciados, no ya sólo de los que formaban parte del equipo, sino del conjunto de investigadores extranjeros invitados. Siendo éste un fuerte refuerzo a la hora de afrontar la delimitación y sistematización de la estructura del argumento que nos proponíamos elaborar.

Teníamos ya, si no una idea clara del armazón final del documento, una línea general bajo la que estructurar el orden de los contenidos: de la foto de VW y sus 5.000 trabajadores, muy pocos para tantos coches, hacia su ampliación. Que implicaba no sólo la reconstrucción del obrero colectivo del Polo, sino también una vuelta atrás en la reconstrucción del proceso de su conformación. Para entrar, sin duda de una manera específica, a las posibilidades transformadoras y a las vías de transformación que hoy se discuten entre los distintos actores sociales de Navarra. Teníamos además varios procesos en torno a un producto ya reconstruidos, poniendo énfasis en un problema específico en cada uno de ellos. Que podían ser redactados con identidad propia para ser luego añadidos al texto final. Casos tales como del Cableado y el *cockpit*, el de Tecnoconfort y el suministro justo a tiempo y la externalización de las cosedoras, o los trabajadores de Logística Navarra dentro de Landaben.

Así que durante los meses de verano nos dedicamos a elaborar lo que luego serían algunos de los capítulos que hoy componen el trabajo completo. Y a trabajar en la estructura final del argumento.

A la vuelta del verano de nuevo teníamos el compromiso de preparar el Grupo de Trabajo del Congreso de Sociología de Salamanca (20, 21 y 22 de Septiembre), en torno al "Trabajo Invisible en España", del que ya habíamos hecho, junto a Arturo Lahera, la selección de los trabajos que se iban a

presentar en Junio. Tuvimos la suerte de contar con Michel Freyssenet en la conferencia inaugural de las sesiones del grupo y de discutir con él durante todo el congreso acerca de nuestro trabajo. Para los más jóvenes todo un privilegio académico, y para Juan José Castillo el reencuentro con un viejo compañero y amigo desde antes de su colaboración en GERPISA [ver bibliografía].

Una vez elaborado el índice, tarea ardua y costosa, nos pusimos a ordenar el numeroso material que habíamos acumulado: noticias de periódico de dos años, anotaciones, entrevistas, la revista de VW (*A punto*) completa, números de revistas de empresa, material fotográfico, libros, fotocopias, etc. La primera impresión después de esa revisión fue que teníamos enorme cantidad de información que era útil para acercar al lector a la realidad estudiada, pero que cargaría demasiado lo que queríamos decir en detrimento de su eficacia y comprensión. Se nos ocurrió entonces elaborar un CD donde poder remitir toda esa información de las empresas que aparecerían en el texto pero que no fuera indispensable para la comprensión del mismo. A la base de datos que ya teníamos hecha comenzamos a quitarle columnas y a añadirle un dossier fotográfico y documental de esas empresas. Para ello tuvimos que hacernos con una cámara digital, un buen escáner y un potente ordenador capaz de gestionar tal cantidad de información fotográfica con una mínima rapidez. Y por supuesto entrenarnos en el manejo de programas informáticos que nos sirvieran para tal empresa.

De aquélla revisión y de la redacción de la primera parte del documento también sacamos otras conclusiones: lo mucho que nos faltaba por saber principalmente acerca de las vivencias de trabajadores pertenecientes a sindicatos minoritarios como LAB, ELA y CGT y de trabajadores de fábricas como TRW, más si cabe en el contexto coyuntural que el sistema Polo estaba sufriendo en esos momentos: el esperado momento del Cambio de modelo que tanto significado tiene, y tenía, en nuestro esquema de interpretación y que, según las noticias que nos llegaban, ya estaba causando numerosos expedientes de regulación e incluso el cierre de alguna de las empresas analizadas.

A finales de Octubre tuvimos ocasión de avanzar o difundir algunos de los resultados parciales de la investigación. Se trataba de otra nueva actividad científica organizada por Juan José Castillo, como codirector de la revista *Sociología del Trabajo* y director del Departamento de Sociología III, en coordinación con la Fundación de Investigaciones Marxistas. El 30 de Octubre en una Conferencia Mesa Redonda en la que participaban Vittorio Rieser (Associazione IRES. CGIL. Turín), Juan José Castillo, Antón Borja (Universidad del País Vasco), Alejandro Miquel (Universidad de Las Islas Baleares) y Daniel Lacalle (FIM). El 31, en la Facultad de CC Políticas y Sociología de la UCM, en una reunión con los jóvenes investigadores vinculados al equipo de Juan José Castillo, con Vittorio Rieser [RIESER: 1997 y 1999].

A primeros de Noviembre volvemos a Pamplona. La semana misma de la entrega de la memoria científico técnica al Ministerio de Ciencia y Tecnología (requisito anual de la subvención del Proyecto TRABIN). Con la misión de entrar, por fin, a la planta Volkswagen acompañados por Raul Villar (delegado de CCOO en VW) y de Javier Sucunza, director de recursos humanos de VW, y la posibilidad de poder entrevistarnos con dos trabajadores de TRW, con uno de los delegados de CGT en VW y con otro representante de LAB.

La visita a la planta fue otra de las experiencias más intensas de la investigación. Más por suerte que por desgracia, en sustitución de Javier Sucunza (quien nos saludó, de lejos, mientras corría a una reunión "urgente" de producción), vino Chechu, delegado de salud laboral por CCOO en VW. Junto a Raúl y Chechu recorrimos, durante seis horas, toda la planta; deteniéndonos en los puestos y hablando con los trabajadores, a veces andando y a veces en el autobús de la subcontrata ISN que recorre constantemente las instalaciones. Después de la visita por fin nos atrevimos a elaborar el documento, esperamos que claro y fácil de entender, del complejo proceso productivo del Polo en Landaben.

También sufrimos afortunados contratiempos con el resto de las entrevistas. En el caso de TRW además de José Andrés, experimentado, duro, y clarividente sindicalista que trabaja además en otros frentes del sindicato como es la pelea con Delphi, se apuntaron a última hora el entrañable Andrés, hoy jubilado, que ha visto, sufrido, y resistido, durante 36 años todas las transformaciones que se cuentan en el capítulo dedicado a esta tradicional empresa navarra, y Domingo, una "jóven promesa" del sindicato, con una capacidad de análisis admirable, que, a buen seguro, ya ha quitado el sueño más de una vez a los directivos de la planta, y del grupo, dada su participación en el comité internacional de la multinacional.

De las entrevistas con CGT y LAB, la fortuna no sólo nos sorprendió en el número, en el caso de CGT: la entrevista se convirtió en un grupo de discusión con cuatro jóvenes -confesados seguidores del equipo y muy conocedores de los trabajos de Juan José Castillo- sobre ideología y práctica sindical, sino en el contenido. Una vez más volvíamos a Madrid con los esquemas parcial, aunque literalmente, rotos (días antes de la visita habíamos redactado un borrador del capítulo "Actores, campo de Juego y Negociación"). Luego nos dimos cuenta que en el argumento había un poso de lo que acabábamos de encontrar en las entrevistas. Al menos una pregunta: ¿qué decían, y hacían, "los del Discurso del Bidón"? ¿y los "sindicatos abertzales"? Molde que quedaba claramente roto por la sensatez de lo que oímos, pero que, por otra parte, evocaba certeramente las relaciones entre los distintos sindicatos en tanto que actores políticos, esto es, más allá de sus siglas. Un discurso que no dice más, ni menos, que lo que los sindicatos de la "corresponsabilidad" dicen pero no hacen, eso sí, por que no pueden.

[Anexo III. LA REVOLUCIÓN COMIENZA EN ÓLVEGA]

ANEXO IV. ENTREVISTAS.

ENTREVISTAS TRANSCRITAS:

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

2-MANOLO RODRÍGUEZ (Director de FOREM NAVARRA) y los técnicos de investigación y formación MAISA URMENETA y JAVIER VENTURA. Pamplona, 7 de marzo de 2001.

3-PATXI SANJUAN, Secretario General del Metal de UGT-Navarra. Pamplona, 8 de marzo de 2001.

4-JOSE MARÍA ANDUEZA, Subdirector de Trabajo. Pamplona, 8 de marzo de 2001.

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

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

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

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

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

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

11-IMANOL, Trabajador de LOGÍSTICA NAVARRA, Pamplona, 30 de mayo de 2001.

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

13-ISMAEL, Trabajador de ICER (pastillas de frenos), 31 de mayo de 2001, Pamplona.

14-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.

15-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.

16-BENITO UTERGA. Presidente de la sección sindical de LAB en VW-NAVARRA y

miembro del comité de empresa. Pamplona, 8 de noviembre de 2001.

17-JOSÉ MARÍA JIMÉNEZ. 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 ISN. Pamplona, 9 de noviembre de 2001.

18-RAMÓN GOLDARACENA, Secretario General del ELA en Navarra (por realizar).

OTRAS ENTREVISTAS.

JOSÉ IGNACIO GIL PINERO. Sociólogo. Confederación del Metal de CCOO Madrid, [Ver Referencias Bibliográficas]. Madrid. Noviembre de 2000.

LUIS SARRIÉS, profesor de la UPNA. [ver bibliografía]. Pamplona. Febrero 2001.

OTRI NAVARRA. Oficina de Transferencia de Resultados de Navarra [ver Referencias Bibliográficas]. Pamplona. Marzo 2001

JUAN CARLOS LONGÁS GARCÍA y RICARDO ALÁEZ ALLER. Profesores de la UPNA y autores del libro "Organización productiva y localización de la industria del automóvil en Navarra". [Ver Referencias Bibliográficas]. Pamplona. Marzo 2001

PATRICIA MUÑOZ. Departamento de Industria, Comercio, Turismo y Trabajo. Área de Industria. [Encargada de la elaboración del Plano Industrial de Navarra]. Pamplona. Marzo 2001.

JUAN FRANCISCO FRANCO. Vicerrector de la UPNA, y director de la tesis de MAITE BARNETO. A quién entrevistamos posteriormente, autora de una tesis doctoral acerca de las relaciones entre empresas proveedoras en el ámbito de la industria del automóvil en Navarra. [ver Referencias Bibliográficas]. Pamplona. Abril 2001

PEIO AYERDI. Profesor de la UPNA. Pamplona. abril y mayo de 2001

JAVIER ZABALZA, Empresario Navarro. Pamplona, febrero y abril de 2001.

ANA y PILAR. Trabajadoras de Delphi Unicables en Ólvega y representantes del comité de Empresa. Ólvega. 6 de Abril de 2001

RAÚL VILLAR y CHECHU, presidente y delegado de salud laboral de la sección sindical de CCOO en VW-NAVARRA, que nos acompañaron en la visita por las instalaciones productivas de la planta de Landaben la mañana del 8 de noviembre de 2001.

ANEXO V. AGRADECIMIENTOS

Tanto en la presentación de este informe como, sobre todo, en el "Diario de investigación" hemos dejado constancia detallada del itinerario de esta investigación y de las deudas intelectuales, personales y vitales que nos han permitido construir este texto. Queremos ahora dejar constancia de nuestro sincero agradecimiento a aquellos y aquéllas que, con sus comentarios y observaciones a una primera versión, nos han ayudado a perfilar la argumentación y la presentación que tiene ahora el lector entre sus manos.

Dentro del equipo de investigación TRABIN, las minuciosas observaciones primeras sobre este texto se han debido a Paloma Candela, que nos ayudó a tomar decisiones sobre la forma de presentación, la cartografía y las indicaciones que permitieran al lector llegar hasta el fondo de nuestro argumento. Arturo Lahera nos ha ofrecido, también una ordenada serie de observaciones, desde las más globales, hasta cuestiones de detalle que nos han ayudado, creemos a hacer inteligible el texto, sin abrumar al lector con tanta información recogida. Julio Fernández nos ha hecho también observaciones muy pertinentes. Todas ellas nos han llevado a reorganizar la presentación en esta tercera (y última...) versión de nuestro trabajo. José María Sierra nos ha enviado observaciones muy estimulantes y sugerencias sobre la presentación de algunas entrevistas. Juanma Iranzo nos ha hecho un conjunto de observaciones utilísimas que esperamos haber recogido.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

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, n 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 automatización 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 KOVÁCS: *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, Fitega , 2000, 34 pp

- *Convenio colectivo para la industria siderometalurgica 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, Fitega.

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.cfnavarra.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.

FREYSSINET Michel; CHARRON, Elsie: "La 'producción reflexiva' en la fábrica Volvo de Uddevalla", *Sociología del Trabajo*, nº 27, Primavera 1996, pp. 103-141.

FREYSSINET 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, 1998, 120 p.

KLEIN, Naomi. *No Logo: el poder de las marcas*, Paidòs, Barcelona, 2001, 543 p.

LEHNDORF, 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 200-2001, pp. 47-73.

MARX, Roberto; Silbovicius, Mauro; Salerno, Mario Sergio: *News 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*, Nº 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 aparência na organizacao da producao e do trábahlo das fábricas "reestruturadas", *Revista da Associacao Brasileira de Egénharia de Producao*, Nº 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 pp

ANEXO VI. PANORÁMICA DE LANDABEN, MAYO 2001.