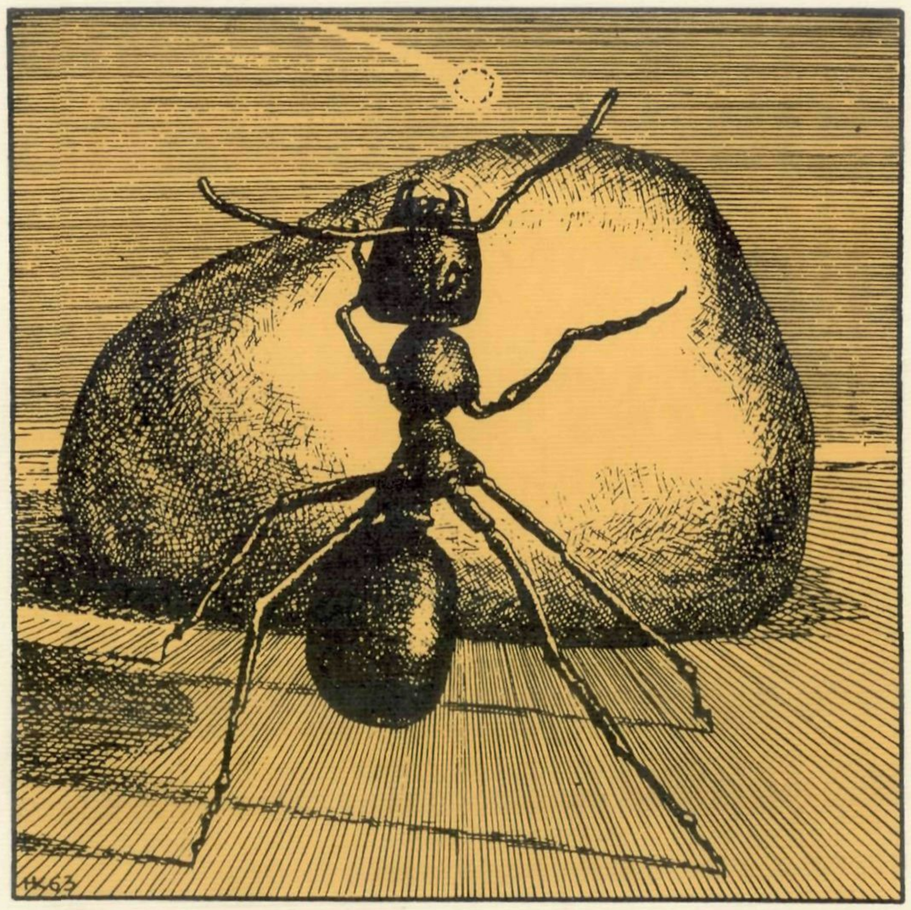
SINDICALISME I CANVI SOCIAL A ESPANYA, 1976 - 1988

Director de l'estudi: Salvador Aguilar

V



ELS TREBALLADORS. ACTITUDS ASSOCIATIVES I ACCIÓ SINDICAL A L'EMPRESA: EL CAS D'UN CENTRE PRODUCTIU DEL METALL

Andreu Lope Peña

(amb la col·laboració de Pilar Carrasquer)

La recerca **«SINDICALISME I CANVI SOCIAL A ESPANYA, 1976-1988»**, dirigida per Salvador Aguilar, inclou els volums següents:

I **«SOCIOLOGIA DE LES ORGANITZACIONS SINDICALS. Estratègia d'investigació i conclusions generals»**
Salvador Aguilar

II **«ELS CONTEXTOS DE L'ACCIÓ SINDICAL»**
Josep Gonzàlez Calvet, Francesc Pérez Amorós, Albert Recio, Jordi Roca i Eduard Rojo

III **«LES ORGANITZACIONS. La conducta estratègica i el model sindical»**
Salvador Aguilar

IV **«ELS LÍDERS. La cultura sindical del nucli dirigent de les organitzacions»**
Salvador Aguilar i Carlos Zeller

V **«ELS TREBALLADORS. Actituds associatives i acció sindical a l'empresa. El cas d'un centre productiu del metall»**
Andreu Lope (amb la col·laboració de Pilar Carrasquer)

VI **«EPÍLEG: LA VAGA GENERAL DEL 14 D»**
Salvador Aguilar i Jordi Roca

SINDICALISME I CANVI SOCIAL A ESPANYA, 1976 - 1988

Director de l'estudi: Salvador Aguilar

V

ELS TREBALLADORS. ACTITUDS ASSOCIATIVES I ACCIÓ SINDICAL A L'EMPRESA: EL CAS D'UN CENTRE PRODUCTIU DEL METALL

Andreu Lope Peña

(amb la col·laboració de Pilar Carrasquer)

Barcelona 1990

© by Andreu Lope Peña, (amb la col.laboració de Pilar Carrasquer).
Director de l'estudi: Salvador Aguilar.
Propietat d'aquesta edició (incloent-hi el disseny de la coberta):
Publicacions de la Fundació Jaume Bofill, Provença, 324, pral. 08037 Barcelona, i
Fundació Volkswagen.
Disseny de la coberta: Narcís Comadira, amb una il.lustració de Erhardt D. Stiebner
i Dieter Urban.
ISBN: 84-8555-7-25-5 (vol. V) - 84-8555-7-23-9 (obra completa)
Dipòsit legal: B-1712/91
Impressió: F&P, Institut Gràfic, S.A. Quintana, 45, 08950 Esplugues de Llobregat.
Prohibida la reproducció total o parcial per qualsevol mitjà, sense l'autorització
escrita de l'editor.

INDEX

PREFACI 9

AGRAIMENTS 15

I. INTRODUCCIO 17
I.1. Enfocaments utilitzats en l'anàlisi de l'actitud dels treballadors envers el sindicalisme 19
I.1.1. Treballadors i procés de treball 19
I.1.2. La fragmentació de la força de treball i els diferents col.lectius de treballadors 24

II. DESENVOLUPAMENT DE LA INVESTIGACIO I TECNIQUES UTILITZADES 27
II.1. L'elecció de tècniques qualitatives per desenvolupar la investigació a la fàbrica 29
II.2. El coneixement de les característiques generals de la fàbrica, la producció, els processos de treball i la força de treball 32
II.3. L'aproximació al coneixement de la realitat sindical de la fàbrica 34
II.4. L'acostament a la perspectiva dels treballadors de la fàbrica en relació amb el sindicalisme 36
II.4.1. La mostra escollida 37

III. PRESENTACIO DEL CAS ESTUDIAT: L'EMPRESA 41
III.1. Descripció de les activitats i de les vinculacions empresarials 41
III.1.1. La pertinença a un gran grup transnacional 41
III.1.2. Activitats desenvolupades en el centre productiu investigat i context en què es situen 45
III.2. Evolució econòmica i productiva 47
III.2.1. La recomposició dels mecanismes productius: l'estratègia de la flexibilitat 48
III.2.1.1. Els eixos centrals de la innovació tecnològica a la fàbrica: la flexibilitat productiva i els seus límits 51
III.2.1.2. Innovacions tecnològiques i adequació de la força de treball: els mecanismes de formació 53
III.2.2. El procés de reducció de plantilla 56

III.3. L'adequació de l'organigrama de la fàbrica a les noves realitats productives 61
III.4. La dinàmica de les relacions laborals des de la perspectiva de l'empresa 65

IV. EL PROCES DE TREBALL 69
IV.1. Taller A 69
IV.2. Taller B 73
IV.3. Taller C 78
IV.4. El procés de treball entre els empleats 83

V. CARACTERISTIQUES DE LA FORÇA DE TREBALL 87
V.1. Dades generals del personal 88
V.2. Factors contingents relatius a la força de treball 91
V.2.1. Accidentabilitat i condicions de treball 91
V.2.2. L'absentisme entre la plantilla 97
V.2.3. Distribució dels nivells salarials 99
V.2.4. Les primes a la producció com a complement salarial i factor de motivació en el treball 103
V.2.5. La realització d'hores extres: entre el complement del salari i el fre a l'augment de l'ocupació 108

VI. L'ACCIO SINDICAL A LA FABRICA 111
VI.1. Els sindicats presents a la fàbrica: grau d'afiliació i evolució de la seva presència efectiva 111
VI.2. Resultats de les eleccions sindicals 114
VI.3. Les vinculacions partits/sindicats a la fàbrica 117
VI.4. Les conjuntures crítiques de l'acció sindical 121
VI.4.1. Els sindicats davant de la reducció de plantilla 122
VI.4.2. L'acceptació de la moderació salarial 125
VI.5. L'acció sindical avui a l'empresa 127
VI.5.1. Les relacions laborals des de l'òptica sindical 127
VI.5.2. Aspectes de la negociació empresa/ sindicats: òrgans amb presència de membres del CE 129
VI.5.2.1. Les activitats de la Comissió de Primes 130
VI.5.2.2. L'actuació del Comitè de Seguretat i Higiene 132
VI.5.2.3. Altres comissions en què participen els representants dels treballadors 134
VI.5.2.4. La valoració dels treballadors respecte als organismes en què intervenen els seus representants 135
VI.6. Les relacions intersindicals i intrasindicals 136
VI.6.1. Les relacions entre els sindicats presents a la fàbrica 136
VI.6.2. Funcionament i relacions intrasindicals 139

VI.6.2.1. La SSE d'UGT i les seves relacions amb òrgans superiors del sindicat 139
VI.6.2.2. La SSE de CCOO i les seves relacions amb òrgans superiors del sindicat 140
VI.7. Perspectives i elements principals de l'activitat sindical a l'empresa 142
VI.7.1. Ambits d'actuació prioritaris en CCOO 142
VI.7.2. Ambits d'actuació prioritaris en UGT 145
VI.8. La difícil plasmació de les estratègies de les confederacions sindicals en les empreses 147
VI.8.1. La lluita pel manteniment dels nivells d'ocupació 149
VI.8.2. Les estratègies sindicals enfront de la recomposició dels mecanismes productius 150
VI.8.3. Els incentius sindicals a l'afiliació 153

VII. PERCEPCIONS I ACTITUDS DELS TREBALLADORS ENFRONT DEL SINDICALISME 157
VII.1. Els treballadors i la seva percepció de l'empresa 158
VII.2. Actitud enfront dels canvis produïts en el procés de treball 160
VII.3. Perspectiva dels treballadors sobre la solidaritat entre la classe treballadora i sobre l'acció col.lectiva 162
VII.4. Perspectiva dels treballadors en relació amb el sindicalisme en general i amb el sindicat com a organització confederal 166
VII.5. Opinió i perspectiva dels treballadors respecte a l'acció sindical a l'empresa 171
VII.5.1. ¿Un sindicat específic per a empleats o per a quadres? 176
VII.5.2. La subsunció de les SSE en l'acció del CE 178
VII.6. Factors explicatius de l'afiliació sindical a la fàbrica 181
VII.6.1. L'"antiguitat" de l'afiliació i els nous col.lectius de treballadors 185

CONCLUSIONS 191

BIBLIOGRAFIA 199

ANNEX: QÜESTIONARI DE LES ENTREVISTES ALS TREBALLADORS DE LA FABRICA INVESTIGADA 205

P R E F A C I

Salvador Aguilar

El treball que es presenta aquí és un estudi empíric de les actituds dels treballadors envers el sindicalisme i la pròpia acció sindical en un centre de treball ubicat a Catalunya. El treball forma part d'una recerca més àmplia sobre el sindicalisme espanyol durant el període de la transició, de manera que sembla convenient començar per exposar sintèticament* els eixos principals del conjunt de la recerca.

La pregunta de partida, suggerida per les fundacions patrocinadores de la recerca (Fundació Jaume Bofill i Fundació Volkswagen), a la que volíem trobar respostes sociològiques i empíricament fonamentades, era aquesta: com és i cap a on va el sindicalisme espanyol? L'estratègia de recerca per abordar la pregunta de manera que produís informació nova, d'una banda, i respostes sociològiques d'una altra vem articular-la al voltant de tres grans eixos.

Un primer eix de la recerca el constituien, lògicament, les pròpies organitzacions sindicals. Es tractava fonamentalment d'identificar-les, acumular informació sobre les seves característiques diferencials com a organitzacions (aparell formal, recursos, implantació, ideari, etc.), però, sobre tot, fixar-nos en dues coses: el seu model sindical (o conjunt de proposicions intencionals que, per a cada organització, serveixen de guia de la seva acció sindical) i la seva conducta estratègica (o forma d'instrumentar pràcticament, en el context dels ràpids canvis de l'entorn produits durant la transició, els objectius del respectiu model sindical). En síntesi, els sindicats espanyols durant la transició han de constituir-se com autèntiques organitzacions sindicals, cosa que per raons obvies no eren durant el franquisme, al mateix temps que dissenyen estratègies d'adaptació als canvis que comporta la transició compatibles amb el seu model sindical característic. El primer eix de la recerca consistia, doncs, en definir com s'han constituit com organitzacions els sindicats estudiats i quina conducta estratègica els ha caracteritzat durant el període estudiat.

Un segon eix de la recerca el constitueixen els propis líders de les organitzacions. Treballavem aquí amb la hipòtesi que, si ja en condicions -per dir-ho així- "normals" els líders-estrategues de les organitzacions sindicals són una peça decisiva per explicar la configuració del model sindical de l'organització i la conducta estratègica que aquesta segueix, en les condicions extraordinàries que estableix un procés de transició política la importància relativa d'aquests líders-estrategues dins l'organització es veu encara més realçada**. L'objectiu de la recerca en aquest punt era

---

* Independentment que el lector pugui consultar l'exposició més detallada sobre l'estratègia d'investigació que es presenta al volum 1 d'aquest estudi.

** La raó bàsica, però no única, és que a l'inici del procés de transició les organitzacions surten a la llum amb una molt feble trama associativa de base (les organitzacions a les fàbriques). I, a la vegada, es veuen obligades a participar amb altres actors polítics en una autèntica xarxa de negociacions per tal de contribuir a consensuar una sortida acceptable de l'antic règim que contempli també garanties per a la seva pròpia ubicació dins el nou marc de relacions laborals. Els sindicats, en poques paraules, es constitueixen aquí, als inicis

aproximar-nos empíricament a una definició de la cultura sindical pròpia del nucli estratègic de les direccions centrals dels sindicats espanyols; amb la intenció, obviament, tant de trobar una font racional d'explicació de les estratègies efectivament seguides com d'establir tendències per al comportament futur de les organitzacions.

El tercer gran eix de la recerca, finalment, el situavem en la "trama associativa de base"; és a dir, en l'acció sindical "real" desenvolupada en els centres de treball i, sobre tot, les actituds vers l'associacionisme i el sindicalisme per part dels treballadors.

La hipòtesi de treball aquí era que, per molt que fos encertada -així ho creiem- la nostra hipòtesi anterior que, en contexts de transició, el moviment sindical "es fa", fonamentalment, obligadament per dalt, l'enfortiment de les organitzacions i la seva presència com a tals al llarg del temps té una arrel central inequívoca: la implantació i l'acció sindical "per baix", als centres de treball. En el context d'aquest tercer gran eix de la recerca la nostra intenció era investigar empíricament dues coses centrals: d'una banda quin tipus d'acció sindical es porta a terme en les empreses, i, en connexió amb això, com es tradueixen pràcticament en els centres de treball les macroestratègies dissenyades per les confederacions i els nuclis de direcció d'aquestes; i, d'una altra banda, quines són les actituds dels treballadors en relació a l'associació, l'acció col.lectiva i el sindicalisme. El resultat de la investigació sobre aquest tercer eix és el que té ara el lector a les mans.

Resumint el que hem exposat fins ara, per obtenir una panoràmica sociològica, empíricament fonamentada, del "com és i cap on va el sindicalisme espanyol", l'estratègia de recerca va consistir en diferenciar a efectes analítics tres paràmetres:

- les organitzacions: com són (l'estructura organitzativa), què volen (el model sindical), quines estratègies han seguit (la conducta estratègica);
- els líders: quina és la cultura sindical del nucli estratègic de les direccions centrals;
- els treballadors: quina és la propensió a l'associació i l'actitud vers les organitzacions obreres que, en el context de l'acció sindical a la fàbrica, desenvolupa la força de treball.

Convindria ara fer una exposició un xic més àmplia de com vam decidir, dins el context d'aquesta estratègia general de recerca, portar a terme aquest tercer gran eix de la investigació referida als treballadors i l'acció sindical a l'empresa.

---

de la transició, "per dalt". Una situació molt propícia per a sobredimensionar el paper d'aquella part de la direcció de les organitzacions especialitzada en la definició d'estratègies que anomenem aquí líders-estrategues.

Les dues possibilitats més clares de fer la recollida de dades, eren aquestes: o bé una enquesta quantitativa i àmplia a una mostra de treballadors d'una seqüència representativa d'empreses; o bé un estudi qualitatiu, de casos, en unes poques empreses. La primera orientació tenia l'avantatge d'obtenir informació empírica altament representativa, però el desavantatge que no permetia ni discernir la correlació entre procés de treball, actituds dels treballadors i acció sindical, ni observar en detall la traslació de les estratègies confederals als centres de treball i el conjunt de "béns" que els sindicats de fàbrica oferien concretament als treballadors. Aquestes insuficiències varen decidir-nos a favor de la segona orientació, l'estudi de casos. Erem conscient, obviament, de la gran limitació d'aquest enfocament: les conclusions de l'estudi empíric no serien generalitzables; però en vista de la persistent escassedat dins de la sociologia del treball espanyola d'estudis empírics sobre "allò que passa" dins els centres de treball, vam preferir finalment accedir a un coneixement intensiu del nostre objecte per molt que haguéssim de limitar-lo a uns pocs centres de treball.

En conseqüència, vam definir una mostra àmplia d'empreses localitzades a les rodalies de Madrid i Barcelona amb la intenció de, fetes les gestions oportunes per a obtenir el permís corresponent per part de la direcció, seleccionar les empreses més adequades al nostre objecte*. De les gestions fetes en la cinquantena llarga d'empreses adient relacionades vam finalment rebre únicament tres respostes positives, és a dir, una autorització explícita de la direcció per entrar al centre de treball i realitzar el treball d'investigació. Sortosament, aquestes tres empreses, per raons diverses, eren dins el grup de "casos òptims", des del punt de vista de la investigació, de la cinquantena de centres de treball seleccionats. En aquest volum es presenta el resultat de la investigació pel que fa a la primera d'aquestes dues empreses.

Agraïm profundament les facilitats donades per a realitzar la investigació al director general i al director de fàbrica de l'empresa aquí analitzada que, per voluntat expressa del primer, no identifiquem al llarg del text. Agraïm també obviament la bona disposició dels treballadors del centre de treball investigat així com la col.laboració de les organitzacions de fàbrica i de comarca de CCOO i UGT. Agraïm també, finalment, la col.laboració de Núria Tomàs i Griselda Ramon en l'edició de la versió que el lector té a les mans.

La realització de la investigació va quedar en mans d'Andreu Lope amb la col.laboració de Pilar Carrasquer, als qui agraeixo profundament la seva professionalitat.

---

* Per a aquestes gestions vam rebre l'ajut, que agraïm sincerament, de Joan Pujol (Foment del Treball Nacional) i Carlos Cortés (Círculo de Empresarios).

AGRAIMENTS

En el conjunt de la investigació portada a terme sobre el sindicalisme a Espanya des de la transició, prevèiem la realització de treballs de camp en un parell d'empreses concretes, a fi d'observar com es plasma l'actitud dels treballadors respecte al fet sindical en el lloc on s'assenten les relacions entre sindicalisme i treballadors. No cal dir que les observacions detectades al llarg de la investigació i les conclusions a què permeten arribar no tenen caràcter generalitzador, i són vàlides únicament pel que fa a l'anàlisi de les relacions treballadors/sindicalisme per a aquests mateixos centres de treball, actuant com exemple en casos concrets de l'estructura adoptada per aquestes relacions.

En aquest text es presenten els resultats de l'estudi efectuat sobre un dels dos centres productius, corresponents a dues empreses, que vem investigar. El treball de camp va ser realitzat conjuntament, en totes les seves fases, per qui signa aquest text i per Pilar Carrasquer; la participació en el treball empíric i les reflexions i aportacions de Pilar han resultat absolutament imprescindibles per aquesta presentació final de la investigació desenvolupada en el centre de treball, que és, en realitat, el resultat d'un treball empíric, i posteriorment analític, efectuat en comú al llarg d'uns quants mesos.

El deute que aquest resultat té amb la feina feta per Pere Jódar és, també, de gran importància. A ell devem l'elaboració dels eixos que van guiar les tasques que s'havien d'abordar en els centres de treball, i també les pautes per a la construcció dels qüestionaris amb els quals es van fer les entrevistes als treballadors d'aquells centres. Rocio Mendoza, que va formar part junt amb Pere de l'equip d'investigació que va estudiar una altra empresa -que no s'analitza en aquestes pàgines- va participar, amb els altres tres components dels dos equips d'investigació, en els continus debats i en els contactes mantinguts a fi i efecte d'harmonitzar els dos estudis que es duien a terme paral.lelament en diferents empreses.

La realització d'una investigació empírica en un centre de treball implica la col.laboració i la bona disposició de l'elevat nombre de persones amb què l'equip investigadors s'interacciona en el temps que dura aquesta. Per això la llista d'agraïments que s'hauria d'incloure aquí seria extraordinàriament extensa. Deixant doncs d'esmentar moltes persones, ens cal dir que l'estudi no s'hauria pogut portar a terme sense la preceptiva acceptació per part de l'empresa: la bona disposició mostrada per l'anterior director de la fàbrica estudiada, que avui ocupa un alt càrrec en el grup d'empreses al qual pertany l'esmentada fàbrica, i l'actitud subsegüent adoptada per l'actual director, van fer possible que la investigació es portés a terme. Posteriorment, la col.laboració prestada pels caps i els directius de l'empresa quan ens era necessària, va resultar essencial per l'assoliment de diferents fases del nostre estudi; hem d'esmentar en particular els continuats contactes mantinguts amb el Cap de Personal, que van

suposar una mostra exemplar de l'elevat grau de col.laboració que es va aconseguir.

Obviament, la bona disposició dels treballadors de la fàbrica i de les organitzacions sindicals presents en ella era imprescindible per a la realització de l'estudi. En tots dos casos, no podem més que felicitar-nos per la favorable acollida que l'equip d'investigació va obtenir en els diferents requeriments adreçats a treballadors i, més reiteradament, a membres concrets d'aquestes organitzacions. Entre altres, els noms de Jardí, Lavado, Medina, Dengra i Burgos, mereixen ser destacats pel temps i els esforços que ens van dedicar.

Seria injust no esmentar en aquest capítol d'agraïments la tasca de J. Ma. Alvarez, membre de responsabilitat del Departament de Personal de la fàbrica. Encarregat de proporcionar la "logística" de les diverses tasques que ens calia realitzar en les nostre repetides visites a la fàbrica (establiment de contactes amb caps, directius i treballadors, aportació de material documental, disposició de locals i un llarg etcètera), la seva col.laboració va depassar de bon tros el seu encàrrec i les nostres previsions, i va facilitar en gran mesura el desenvolupament pràctic de la investigació.

I. INTRODUCCIO

L'anàlisi del sindicalisme a Espanya des de l'inici de la transició, que constitueix l'objecte d'investigació en què s'emmarca aquest text, requereix l'estudi de les formes concretes en què pren forma l'activitat sindical a les empreses, pel fet de ser aquestes el centre i l'origen de les organitzacions sindicals i de l'acció sindical.[1]

Hi ha enfocaments que destaquen el caràcter central de la fàbrica com a lloc privilegiat per comprendre l'evolució de la societat en conjunt (Palloix, 1978, p. ex.). Sense necessitat d'acollir-nos a aquesta tesi "forta" sobre el paper de la fàbrica en la societat, mantindrem per la nostra part la **centralitat de la fàbrica** pel que fa a les relacions laborals i, en particular, als mecanismes que guien la relació organització sindical/treballadors. És en aquest sentit que pot argumentar-se que el sindicat és constitueix bàsicament en els centres de treball. En efecte, és en els centres de treball on recluta els seus membres, defineix bona part dels seus objectius i les seves estratègies i obté un determinat potencial com a organització que actua en defensa dels treballadors en funció de la seva capacitat de mobilització col.lectiva. Aquesta última pot manifestar-se i concretar-se de forma real o merament potencial, però en qualsevol cas influeix en la capacitat negociadora del sindicat, i també en el seu grau de legitimitat com a organització que articula els interessos d'una àmplia base de representats; legitimitat que eventualment li reconeix la societat i, particularment, la resta d'agents socials que intervenen en les relacions laborals.

Encara que el sindicat defineixi objectius i adeqüi les corresponents estratègies a partir de les circumstàncies concretes en què es desenvolupen les relacions de producció en els centres de treball, ni els uns ni les altres no són una mera translació de les que emanen d'aquesta base productiva, ja que les confederacions sindicals de classe han de globalitzar i harmonitzar situacions i demandes diferenciades sorgides dels diferents centres de treball, i han d'elaborar estratègies homogeneïtzadores que serveixin per defensar els interessos dels treballadors com a classe. Això suposa que els interessos i reivindicacions provinents de les bases de representació sindicals a les empreses, en funció d'aquesta necessària homogeneïtzació (i de la seva interrelació amb les prioritats pròpies del sindicat com a organització específica), retornin transformats a aquestes empreses en forma d'estratègies encaminades a guiar el conjunt de l'acció sindical. El bon funcionament d'aquests mecanisme de "feed-back" dependrà, en gran mesura, del grau d'interrelació que l'organització sigui capaç d'establir amb la seva base de representació, a fi que les estratègies adoptades corresponguin de forma efectiva amb els

---

[1]. Vegeu el volum 1 de la investigació, on es reflecteixen les connexions entre les seves diverses fases i, entre aquestes, les que justifiquen la necessitat d'estudiar l'actitud associativa dels treballadors i l'acció sindical mateixa en els centres de treball.

interessos dels treballadors i siguin capaces de defensar-los de manera eficaç. Per tot això es fa palpable la necessitat d'analitzar aquesta interrelació en els centres de treball, com a mitjà per observar l'adequació entre les estratègies sindicals i les aspiracions concretes dels treballadors sorgides des d'aquests centres[2].

Convé tenir en compte, d'altra banda, que la relació directa entre sindicat, entès com organització confederal, i treballador, quan es dóna, es presenta principalment en el pla ideològic, pel fet que aquest s'identifica amb l'ideari general de l'organització o, si més no, amb els fonaments de l'existència del sindicat com a tal en la mesura que és un mecanisme de defensa dels treballadors en general. Quant a la identificació dels treballadors amb els models sindicals que se li ofereixen o, encara millor, amb les estratègies i les pràctiques concretes de cada sindicat, aquestes relacions estan plenes de mediacions entre les quals destaquen les que provenen de la mateixa estructura organitzativa dels sindicats: així, si les relacions directes entre l'estructura federativa o territorial d'un sindicat amb el treballador individual solen ser febles, les que pugui mantenir aquest treballador amb la cúpula confederal esdevenen completament difuses. El conjunt de les relacions sindicat/treballador tenen el seu nucli al centre de treball, sent l'organització sindical a l'empresa l'encarregada de concretar-les. És previsible que l'activitat i les accions d'aquests organismes-base del sindicat estiguin regides per les orientacions i l'ideari de l'organització confederal considerada globalment, però les múltiples particularitats de cada empresa confereixen a les vinculacions entre els treballadors i el sindicalisme matisos que cal abordar en el seu nucli vertebrador primordial: el centre de treball mateix. Un cop allà, caldrà tenir en compte les accions i prioritats d'aquells organismes-base del sindicat, a fi de poder vincular-los amb unes actituds obreres envers el sindicalisme que estan condicionades per la mateixa realitat sindical, de la qual els treballadors tenen una experiència pròxima i quotidiana.

Cal indicar, per altra banda, que la recomposició dels mecanismes productius que està tenint lloc en els darrers anys comporta dificultats addicionals per a la correcta vinculació entre les estratègies sindicals i les demandes i interessos dels treballadors, en la mesura que la segmentació del mercat de treball i la fragmentació de la força de treball que se'n deriven[3] provoquen l'aparició de col.lectius de treballadors cada cop més

---

[2]. A l'apartat vuitè del capítol VI d'aquest text es tracta detalladament aquesta qüestió per a l'empresa investigada que aquí presentem. Per al cas del model teòric utilitzat per al conjunt de la investigació vegeu el volum 1 d'aquest estudi on es fa una distinció analítica entre tres subcultures que operen en un sindicat de classe: la de la pròpia organització ("l'aparell") la del nucli dirigent d'aquesta i la de la base social en els centres de treball.

[3] Vegeu en el volum 2 de l'estudi, la monografia sobre "Mercat de treball".

nombrosos i diferenciats, amb demandes específiques i, al seu torn, diferenciades. Així, es fa difícil generalitzar sobre les relacions treballadors/sindicats i fins i tot sobre els mateixos interessos i les demandes d'aquests treballadors. Tenint en compte aquesta qüestió, l'anàlisi de l'actitud dels treballadors respecte a l'associació col.lectiva en general en el centre de treball, i respecte al sindicalisme en particular -objecte prioritari de la investigació que es presenta en aquestes pàgines-, ha de considerar els mecanismes productius concrets per mitjà dels quals els treballadors realitzen el seu treball ja que condicionen la pertenença d'aquests a un col.lectiu o a un altre i es constitueixen, per aquesta raó, en factors influents del tipus d'interessos i demandes que els són propis.

La necessitat d'estudiar les modalitats productives de les empreses té una altra base, de més pes fins i tot que l'anteriorment tractada. En efecte, tal com indicarem a continuació quan detallem els eixos que han guiat la nostra investigació, la relació i situació dels treballadors amb el procés de treball, i la manera com aquest es concreta, són factors que influeixen de forma important en la disposició i les actituds dels treballadors envers l'acció col.lectiva i el sindicalisme.

I.1. Enfocaments utilitzats en l'anàlisi de l'actitud dels treballadors envers el sindicalisme

Tal com hem indicat, l'anàlisi del tipus de sindicalisme que es practica en el centre de treball és una de les qüestions pertinents pel que fa als elements que cal estudiar si volem arribar a dilucidar l'actitud dels treballadors de l'esmentat centre respecte al sindicalisme. En el capítol II es detallen les tècniques d'investigació seguides per analitzar aquest i altres temes i els aspectes que s'hi aborden; aquí tractarem breument de les premisses teòriques principals que sustenten l'ús d'aquelles tècniques i el conjunt de la investigació efectuada a les empreses.

De forma esquemàtica convé assenyalar que considerem que la relació treballador/sindicalisme hauria de ser analitzada tenint en compte: a) la relació establerta entre treballador i procés de treball, i b) les característiques específiques dels treballadors i dels distints col.lectius que formen en funció d'elles. Totes dues qüestions seran comentades en els apartats següents d'aquest capítol.

I.1.1. Treballadors i procés de treball

La realització del treball en un centre productiu és el comú denominador de les relacions entre els treballadors, i allò que possibilita que s'estableixin mecanismes d'acció col.lectiva destinats a defensar interessos comuns a tots ells.

La feina concreta de cada treballador implica posicions distintes en relació al procés de treball que confereixen al

treballador un seguit de característiques, relacionades amb el control del seu propi treball, que influeixen sobre la seva capacitat potencial per a l'acció col.lectiva. Aquestes diverses capacitats o possibilitats es comentaran més endavant de forma breu, però abans sembla pertinent aclarir a què ens referim quan fem servir el concepte de **procés de treball**.

Malgrat que aquest és un concepte profusament utilitzat, permet -com gran part dels conceptes utilitzats en el llenguatge de les ciències socials- usos diversos en funció de la seva complexitat no exempta d'ambigüitat. D'aquesta ambigüitat no es veu lliure el text de Braverman (1974), considerat una de les aportacions clau per a l'anàlisi i l'evolució del procés de treball, i no per això menys criticat.[4]

No és aquest el lloc oportú per efectuar un repàs de les diferents posicions teòriques existents al respecte, totes d'una complexitat argumental excessiva per al que aquí pretén ser simplement una utilització pragmàtica del concepte. Indicarem únicament la nostra posició en el sentit de constatar que tot procés de producció capitalista de mercaderies fa servir treball, entenent per procés de treball aquell procés de producció capitalista en què el temps de treball aplicat a la producció serveix per configurar el valor de canvi d'allò produït.[5] El procés de treball és dóna a l'interior d'unes relacions de producció concretes i en una determinada fase històrica, i està subjecte a l'evolució dels mecanismes d'acumulació, que comporten fórmules i sistemes productius variable en el temps.[6] És d'aquesta manera que pot parlar-se de procés de treball taylorista, de procés de treball tayloriano-fordista, fordista simplement, o, més recentment, de procés de treball postfordista, per esmentar en aquest darrer cas un dels termes que s'està utilitzant actualment per referir-se als canvis que es detecten en la producció. És clar que el procés de treball pot entendre's, d'aquesta manera, com una construcció o producció social, si bé cal aclarir que, per la nostra part, ens servirem del concepte per referir-nos a les realitats productives del centre de treball estudiat; referint-les, això sí, a les tendències detectables de l'evolució del procés de treball a nivell social. Parlarem fins i tot en aquest sentit, de **processos de**

---

[4]. El text de Braverman ha estat font de nombroses anàlisis i treballs empírics. Per a una crítica d'alguna de les seves premisses en relació amb el procés de treball, principalment pel que fa a l'exclusió de la resistència obrera quant als mecanismes de control del procés de treball (crítica que es fa extensiva en ocasions a Burawoy, 1979), vegeu, per exemple: Gintis (1983), Edwards (1983) i Kelly (1988).

[5] La distinció entre procés de treball i procés productiu no és simple. La seva arrel es troba en l'anàlisi de Marx de la producció capitalista, que considera el segon com a part integrant del primer: "Com a **unitat del procés de treball i procés de creació de valor, el procés de producció** és un procés de producció de mercaderies; com a **unitat del procés de treball i del procés de valoració**, el procés de producció és **un procés de producció capitalista**, la forma capitalista de la producció de mercaderies (Marx, 1975, p. 147; negretes de l'autor).

[6] En el cas que ens ocupa, el fet que, en el país, la transició política i la crisi econòmica tenen lloc de forma conjunta afecta de manera peculiar la reestructuració dels mecanismes productius i, no cal dir-ho, les característiques i condicionaments de l'acció sindical, afectats al seu torn per aquests mecanismes.

treball, quan puguem observar realitats distintes respecte als mecanismes de producció en un mateix centre productiu.

Aquestes distintes realitats tenen relació amb les transformacions que s'estan portant a terme en l'organització i en les tècniques productives, en l'ús i la gestió de la força de treball, en el mercat de treball, en la mateixa estructura organitzativa de les empreses i, en conseqüència, en els processos de treball que s'hi concreten.

L'abast de les transformacions és indubtable i comprèn des del procés de treball a les fórmules sindicals de representació i a la mateixa capacitat d'actuació sindical. És sabut que el model fordista d'organització del procés de treball, dominant des de la Segona Guerra Mundial en els països industrialitzats, es caracteritzava pel predomini de les grans empreses de producció estandarditzada i a gran escala, com a model d'empresa a implantar, i per l'hegemonia de l'"obrer massa" (l'O.S. -obrer especialista- al qual es refereix la sociologia del treball francesa) com eix de l'articulació de l'acció sindical. Els sindicats centraven les seves estratègies reivindicatives en els interessos d'aquest sector hegemònic de la classe obrera, el representaven de forma prioritària i agregaven, a partir d'ell, els interessos de la resta dels treballadors. Certament, a Espanya i sota la dictadura franquista, els il.legals i perseguits sindicats difícilment podien seguir aquest model al peu de la lletra. Però el que convé destacar aquí és que les bases productives que sustentaven aquest model d'interacció entre sindicat i treballadors estan canviant de manera important, i que **els canvis en el procés de treball afecten de forma plena les condicions en què es dóna l'acció col.lectiva dels treballadors en general, i l'acció sindical en particular**; de la qual cosa es dedueix la necessitat d'analitzar aquests canvis.

Els supòsits bàsics del model fordista o, si es vol, tayloriano-fordista són ben coneguts i no cal repetir-los aquí: figuren en qualsevol manual referit a l'organització del treball i en multitud de textos que aborden la problemàtica de l'àmbit del treball en les empreses des de diverses perspectives. La seva posada en qüestió està provocada per les transformacions productives a què al.ludíem.

Aquestes transformacions adquireixen tal dimensió que hi ha autors que sostenen que la crisi del fordisme va unida a la creixent importància de sistemes productius d'**"especialització flexible"** (Piore i Sabel, 1984; Sabel, 1986); mentre que altres teoritzen sobre la transició cap a una nova **"estructura social d'acumulació"** (Gordon, Edwards i Reich, 1986). Finalment hi ha autors que, des d'una altra perspectiva, postulen la crisi de la **"relació salarial fordista com a mitjà de regulació"** (Aglieta, 1979; Boyer, 1984 i 1986; Alaluf, 1988). En qualsevol cas, des de diferents enfocaments teòrics, es fa una mateixa afirmació i es constata el mateix: les bases assentades pel fordisme, que possibilitaven una determinada concreció de les relacions laborals, es van avui trencant progressivament.

Aquest trencament és produït pels canvis productius, que s'han concretat en diversos terrenys i s'han establert de forma

paral.lela als efectes de la crisi econòmica, augmentant-ne la repercussió social. Globalment, la capacitat organitzativa dels treballadors ha disminuït en la mesura que les reconversions industrials més importants han afectat els sectors tradicionals on més implantats estaven els sindicats; aquests, per la seva banda, han vist reduïda la seva capacitat contractual a causa dels elevats índexs de desocupació que han afectat la seva base potencial d'implantació.

Però tan importants o més que aquests efectes macroestructurals produïts per la recomposició dels mecanismes productius associada a la crisi econòmica, són les transformacions que s'estan produint en l'àmbit del procés de treball en les empreses. En efecte, fenòmens com la introducció de noves tecnologies, les noves formes d'organització del treball tendents a obtenir flexibilitat en la producció, o els nous tipus d'organització empresarial amb què les empreses han intentat adaptar-se a les noves condicions de mercat creades pels efectes de la crisi econòmica, han comportat canvis fonamentals pel que fa a les relacions treballador/sindicat i a les formes de representació dels primers per part de les organitzacions sindicals.

Una de les conseqüències més rellevants dels canvis productius en curs és la creixent fragmentació de la força de treball, que es concreta en una diferenciació no menys creixent de les relacions de treball i dels grups en què es basen (Lope, 1989). En qualsevol cas, més que procedir a una enumeració detallada, concretarem aquests canvis quan els abordem específicament en l'empresa investigada, i aquí destacarem la idea ja expressada que les transformacions en el procés de treball afecten de manera directa l'acció sindical a l'empresa i, més primàriament encara, l'actitud dels treballadors envers l'acció col.lectiva i l'associacionisme.

En aquest terreny, cal considerar que el grau de control exercit pel treballador sobre la seva pròpia feina varia segons la seva **situació**[7] en el procés de treball i segons la relació treballador/procés de treball, cosa que permet potencialitats diverses respecte a l'acció col.lectiva dependents d'aquella situació. Lògicament, canvis rellevants en el procés de treball implicaran canvis paral.lels, d'índole variable, pel que fa a aquella potencialitat de l'acció col.lectiva i a la disposició que els treballadors hi manifesten.

L'anàlisi en termes d'**autonomia** dels llocs de treball ens sembla especialment suggeridora en la determinació del grau de control que poden tenir-hi els treballadors. Dubois (1981) la considera conjunció de la **influència** que el treballador pot exercir sobre el treball que realitza i el seu entorn, amb la **independència**

---

7. La **situació del treball** es determina per les característiques de les relacions que s'estableixen en el treball entre el treballador i l'entorn en el que actua; entre altres D. Iribarne (1989) efectua un interessant anàlisi del concepte i de les seves dimensions.

de què gaudeix en la realització de la seva tasca[8]. Tot i que en algunes investigacions s'ha intentat "mesurar" aquesta autonomia per mitjà de l'elaboració d'una sèrie d'índexs analítics del seu abast (Dubois et al., 1976), l'anàlisi que hem efectuat per la nostra part és fonamentalment qualitatiu. Aquesta anàlisi es basa en l'observació detallada dels diferents llocs de treball i en la relació que tenen amb la globalitat del procés de treball en què s'insereixen, i es recolza en una sèrie de qüestions incorporades al qüestionari que va servir de guia per a la realització d'entrevistes als treballadors de l'empresa investigada.[9] **La nostra hipòtesi és que els treballadors mantenen reaccions diverses enfront del treball i una disposició o altra en relació amb el sindicalisme -entès com a plasmació organitzativa concreta de l'acció col.lectiva- d'acord amb el grau d'autonomia de què disposin en el seu treball, el qual depèn al seu torn de la situació del treballador en el procés de treball i de la tasca que hi realitza.** També s'ha de dir que la relació entre el grau d'autonomia dels treballadors i la disposició que manifesten respecte al sindicalisme no té per què presentar una direcció unívoca. Així, pot inferir-se que un grau d'autonomia elevat possibilita un control més gran sobre el propi treball i més facilitats per a la interacció entre els treballadors i per a l'accés a l'acció col.lectiva, però cal tenir en compte, també, que algunes de les noves fórmules d'organització del treball que s'estan dissenyant i posant en pràctica per part de les direccions empresarials que habitualment comporten una autonomia més gran ("grups de treball", "cercles de qualitat", etc.), tenen com un dels objectius, prioritari en unes ocasions i subsidiari en altres, obtenir una major integració dels treballadors i reduir la seva disposició a l'acció col.lectiva i al sindicalisme. Atenent a aquesta qüestió, només l'anàlisi empírica de casos concrets ens permetrà establir la direcció en què actua l'al.ludida relació.

És evident que en la mesura que el procés de treball experimenti transformacions d'importància, també les experimentarà l'autonomia característica dels diferents llocs de treball, cosa que constitueix un factor addicional a l'hora de prendre en consideració aquestes transformacions. D'aquí prové el nostre interès en l'anàlisi dels processos de treball seguits a l'empresa investigada i en la de les innovacions i modificacions que s'hi produeixen.

---

[8] Vegeu, també, Chave (1988). Aquest autor, col.laborador de Dubois en altres treballs, conceptualitza de forma gràfica el terme d'independència indicant que es tracta d'"una mena de mesura inversa a la pressió exercida sobre el treballador en la seva situació de treball" (p. 333).

[9] Les qüestions que en les entrevistes es vinculaven a aquest aspecte (com ara les formes d'utilització del temps de treball, les possibilitats de cooperació en el lloc de treball amb altres companys i les de comunicar-se amb ells, l'accés a diversos nivells de coneixement del treball i la relació del treballador amb el treball mateix), tenien l'objectiu d'ajudar-nos a determinar l'autonomia amb què els treballadors desenvolupaven la seva feina d'acord amb el lloc de treball que ocupaven.

I.1.2. La fragmentació de la força de treball i els diferents col.lectius de treballadors

Tal com s'ha indicat anteriorment, un dels efectes més visibles de la recomposició dels mecanismes productius que s'està portant a terme d'uns quants anys ençà és la fragmentació de la força de treball, que es concreta en l'aparició de nous col.lectius de treballadors i en la diferenciació que apareix en situacions de treball anteriorment homogènies; de manera que es promou la disgregació i la divisió d'allò que abans podien considerar-se grups dotats d'un cert grau d'homogeneïtat.

La fragmentació de la força de treball està estretament lligada amb la denominada **segmentació del mercat de treball**, concepte amb què es designa la multiplicitat de situacions en què els treballadors accedeixen al mercat de treball (segons la seva qualificació, el sexe, l'ètnia, l'edat, la modalitat de contractació, etc.) i que supera les anàlisis del mercat de treball en termes duals -primari/secundari- que s'adeqüen com més va menys a la realitat d'un mercat de treball on l'existència de situacions diversificades fa que les línies divisòries s'esvaeixin, al mateix temps que cal establir noves divisions per comprendre'l.

La literatura existent entorn de l'anàlisi de la segmentació del mercat de treball és relativament abundant[10] i, igual com hem fet amb els enfocaments teòrics que hem esmentat fins ara, no ens sembla rellevant aturar-nos a comentar-la més àmpliament. Pel que fa al nostre estudi, la importància de la segmentació del mercat de treball i de la fragmentació de la força de treball, està en la creixent diferenciació de les relacions de treball i de les relacions contractuals que mantenen grups de treballadors diversos i distingibles entre si fins i tot a dins del mateix centre productiu. Aquestes diferències es concreten en interessos i demandes igualment diversos, de manera que es fa progressivament difícil harmonitzar-los per mitjà d'unes organitzacions sindicals que, per pròpia definició, aspiren a defensar el conjunt dels treballadors, i que tenen unes estructures organitzatives que responen a aquesta aspiració.

La hipòtesi que mantenim en aquest terreny és que els diferents col.lectius de treballadors que poden trobar-se en un centre productiu, en la mesura que són portadors d'aspiracions diferenciades, mantindran, igualment, una actitud distinta en relació amb el sindicalisme. Al seu torn, l'organització sindical a l'empresa tindrà dificultats per representar adequadament els interessos de cada col.lectiu, i més si no té una implantació similar entre ells (com acostuma a passar). Una dificultat afegida al respecte és l'allunyament, tradicional en ocasions (tècnics i quadres intermedis, p. ex.) i de nou encuny en altres (treballadors eventuals, a temps parcial, p. ex.) que algun d'aquests grups

---

[10] Entre altres, poden esmentar-se les aportacions de Piore (1983), Doeringer i Piore (1983), i Recio (1986 i 1987). Vegeu també la monografia "Mercat de treball" en el volum 2 d'aquest estudi.

mostra en relació amb l'acció col.lectiva i, particularment, amb el sindicalisme.

Som conscients que fenòmens com la segmentació del mercat de treball o la fragmentació de la força de treball estan estretament relacionats amb les transformacions productives que s'estan constatant. D'aquesta manera, podria argumentar-se, pel que fa a l'enfocament amb què abordem la investigació a les empreses, que l'existència de col.lectius direfenciats de treballadors podria estructurar-se simplement en funció de les respectives posicions i de les relacions establertes respecte al procés de treball. Però la fragmentació de la força de treball en col.lectius diversos a dins mateix de les empreses supera les distincions que el procés de treball estableix per si mateix; així, treballadors que ocupen llocs de treball similars als d'altres companys i que, per aquesta raó, semblaria que tenen un grau d'autonomia semblant en el seu treball, es constitueixen en col.lectiu diferenciat a partir de característiques intrínseques com l'edat, el sexe o el tipus de contractació.

En aquest sentit, podem veure que treballadores que ocupen un lloc de treball idèntic al dels seus companys barons en un centre productiu, i que tenen la mateixa qualificació que ells, solen trobar-se immerses en relacions de treball diferents de les d'aquests -habitualment pitjors-, i es constitueixen com un col.lectiu amb interessos i reivindicacions pròpies no identificable plenament amb els d'altres grups de treballadors del mateix centre. Igualment, llocs de treball que impliquen la mateixa relació amb el conjunt del procés de treball poden donar lloc a l'existència de col.lectius distints de treballadors d'acord amb les diverses modalitats de contractació existents a l'empresa: ni la capacitat contractual, ni la disposició respecte a l'associacionisme obrer o l'acció sindical seran les mateixes entre un treballador fix i un treballadors amb contracte eventual (en qualsevol de les múltiples formes que aquest tipus d'ocupació presenta en l'actualitat). Els treballadors eventuals, entre els quals poden establir-se també distincions segons les modalitats de contractació, es constituiran doncs com a col.lectiu diferenciat, independentment de l'equivalència de la seva feina amb les tasques dels seus companys; en ocasions fins i tot poden coincidir més els interessos de grups de treballadors contractats de forma eventual en una mateixa empresa i que es situen de manera desigual en el procés de treball (segons la categoria laboral o la qualificació, per exemple), que els de treballadors en posició similar respecte al procés de treball, però que es troben contractats els uns de forma estable i els altres sota qualsevol de les noves modalitats de contractació que donen peu a parlar de la precarització de l'ocupació.[11]

---

[11] El terme "precarització de l'ocupació" es vincula als processos de segmentació del mercat de treball i de fragmentació de la força de treball, i també a la recomposició dels mecanismes productius que els donen cos i a les noves formes de contractació que actualment es promouen. Una anàlisi interessant, pel que fa a les implicacions del treball precari en sectors productius concrets, pot trobar-se en els treballs empírics de Recio, Miguélez i Alos (1988), i a Miguélez, Alos i Recio (1989).

És tenint en compte el que hem dit fins aquí com, a més d'atendre la disposició i l'actitud cap al sindicalisme que poden derivar-se de la situació i la relació dels treballadors respecte al procés de treball, el segon eix que guia la investigació realitzada en els centres de treball es centra en la delimitació, de col.lectius diferenciats de treballadors. L'objectiu és comprendre millor l'adequació de l'acció sindical a la satisfacció dels interessos dels assalariats i, en definitiva, delimitar l'actitud envers el sindicalisme d'uns treballadors amb interessos comuns com a classe, però amb demandes i reivindicacions diferenciades segons la seva pertinença a un col.lectiu o altre dels que componen el conjunt de la classe treballadora.

II. DESENVOLUPAMENT DE LA INVESTIGACIO I TECNIQUES UTILITZADES

El desenvolupament dels eixos que havien de guiar el treball de camp a portar a terme a les empreses s'havia anat realitzant des de mesos abans de començar-lo: fins i tot des d'abans de tenir seleccionades les empreses, un procés aquest que va resultar especialment laboriós.

A Espanya no hi ha una tradició arrelada d'investigacions d'aquest tipus. En contraposició amb el que passa a altres països industrialitzats les monografies d'empreses són molt escasses, i això va en detriment de la possibilitat d'accedir a fonts documentals o d'establir comparacions entre els resultats obtinguts de recerques d'índole similar, si bé hem d'assenyalar que les notables diferències, de tota mena, existents entre les empreses, fan que les comparacions i generalitzacions hagin de limitar-se sempre acuradament. Aquest fet -també imputable als analistes socials del nostre país per no haver realitzat prou esforços per salvar aquesta deficiència- és sobretot atribuïble a les reticències que les empreses manifesten davant de qualsevol investigació que suposi períodes d'estada més o menys prolongats en els seus recintes, i pels estrets i sovintejats contactes que els investigadors han d'establir amb el personal. Aquestes reticències tenen a veure, sens dubte, amb la configuració de l'empresa com a àmbit tancat a l'exterior durant el franquisme. Estudis com els que es realitzaven en països del nostre entorn, centrats en l'àmbit fabril o empresarial, eren a Espanya terreny vedat: qualsevol estudi que pogués indicar falta d'harmonia en les relacions empresa/treballadors o que, en general, pogués resultar crític respecte al funcionament de les relacions industrials, havia de ser evitat.

Evidentment, l'actual context sòcio-polític és ben diferent, però es fa particularment difícil trencar amb l'herència del passat que entén que qualsevol element exogen introduït en el món de l'empresa pot afectar el tens equilibri en què es mouen les relacions establertes a dins seu. La reticència de les direccions empresarials a la realització d'investigacions als centres de treball es manté, i podria dir-se que es prefereixen les ulleres de la pròpia visió de la problemàtica existent a l'empresa, que adquirir nous coneixements sobre aspectes concrets de la realitat que s'hi produeix.

Les dificultats trobades per obtenir l'imprescindible permís per desenvolupar el nostre estudi es fan visibles en el fet que de la cinquantena d'empreses amb què vem connectar, només tres es van avenir finalment a deixar que la investigació es realitzés en el seus centres de producció. Sortosament -i es tracta de sort perquè la selecció definitiva no podia quedar en les nostres mans, donades les escassíssimes respostes positives a les nostres sol.licituds- totes aquestes empreses presentaven característiques molt interessant per a l'objectiu del nostre estudi. La investigació pretenia centrar-se només en dos centres productius i, per aquest motiu, una de les empreses que havia respost afirmativament va ser relegada per la seva situació, allunyada de Barcelona, que

implicava dificultats -i costos- addicionals en la realització dels nostres plans de treball[1].

El disseny de la investigació requeria l'establiment de dos equips de treball, formats per dues persones cada un, i encarregats, respectivament, de cada una de les empreses on finalment es podia dur a terme el treball de camp. Les consultes, intercanvis d'opinions i idees, i el contrast entre les dues realitats fabrils analitzades van ser algunes de les constants que permetien afinar millor les fases successives de la investigació, els ritmes concrets de la qual estaven determinats en bona part per les característiques, els recursos facilitats i la disposició mostrada -molt satisfactòria en tots dos casos- per cada una de les empreses.

S'ha indicat que la interrelació entre els dos equips d'investigació va ser un factor destacat en la concreció dels diversos passos seguits en l'estudi. Tot i amb això, i a fi de no fer innecessàriament complexa aquesta breu descripció de les tècniques d'investigació utilitzades, aquí únicament ens referirem a les fases i tècniques de la investigació realitzada a la fàbrica que constitueix l'objecte d'aquestes pàgines.

El disseny global de la investigació ja estava predeterminat pel que fa als objectius i als eixos principals en què aquells es recolzaven (es reflecteix en bona mesura en l'anterior capítol I)[2]. Però la investigació que s'havia de realitzar en els centres productius no podia delimitar-se prèviament en la seva totalitat, perquè les característiques econòmiques, tècniques o productives de cada empresa, junt amb les pròpies de la força de treball que utilitza i, encara més, amb el pes de l'activitat sindical en cadascuna, imposen especificitats irreductibles a qualsevol disseny d'investigació amb pretensions excessivament concretitzadores. Així, al marge de l'esmentat disseny global, les estratègies d'investigació concretes quedaven obertes a les al.ludides especificitats, i va ser en funció d'elles que es van establir les perioditzacions, les fases i les particularitats de la investigació en el centre que analitzem en aquest text.

El nucli básic del treball de camp realitzat a la fàbrica el constitueixen les entrevistes realitzades a una mostra seleccionada

---

[1] La bona disposició de l'empresa es va fer servir, en canvi, per a la realització d'una sèrie de proves del qüestionari que més endavant va usar-se com a guia de les entrevistes realitzades als treballadors. És clar que les qüestions contrastades eren aquelles que, per la seva generalitat, permetien deixar de banda, fins a cert punt, les especificitats de cada centre productiu.

[2] En el marc d'aquest disseny es va fer un repàs d'algunes de les investigacions més destacades realitzades sobre l'empresa des de la perspectiva de la Sociologia del Treball. Resulta superflu exposar aquí els treballs consultats, cap dels quals no és traslladable de forma mimètica, quant a estratègia i tècniques d'investigació desenvolupades, a la nostra investigació, per les especificitats que aquesta -i aquells- comporten; ens sembla adequat, però, esmentar aquí, pels suggeriments especialment interessants que hi vam trobar, els treballs de Lockwood (1966), Burawoy (1979), Dubois (1976, 1981), i Sainsalieu (1985). La literatura italiana que recull estudis empírics realitzats en empreses és particularment àmplia, i ens van resultar especialment interessants en un moment o altre de la nostra investigació, per coincidències temàtiques o similituds entre les empreses que s'hi analitzaven i la que estudiàvem nosaltres, els treballs de Perulli (1986), Ceriss-Fiom (1985), Regalia (1984) i Isfol (1985).

de treballadors. La delimitació de la mostra i el contingut concret del qüestionari que havia de guiar aquestes entrevistes podien determinar-se només després de conèixer a fons les característiques fonamentals de la fàbrica com a centre productiu, i també les dels seus treballadors i les de l'acció sindical que s'hi duia a terme. I tot això tenint en compte que, com s'ha indicat, les qüestions que com a premisses havia d'abordar l'esmentat qüestionari calia que fossin concretades amb molt més detall, adaptant-les a l'especificitat de l'objecte d'estudi.

Així doncs, ens calia conèixer tan bé com fos possible un seguit de qüestions prèvies a la confecció definitiva del qüestionari de les entrevistes. Aquestes qüestions poden dividir-se en dos grans blocs: 1) concreció del procés de treball en què s'insereixen els treballadors, i 2) delimitació de l'acció sindical a la fàbrica. Al seu torn, aquests blocs inclouen nombrosos aspectes que ens calia conèixer i que requerien aproximacions d'investigació específiques; destinarem la resta d'aquest capítol a descriure-les succintament, però abans aclarirem els factors que van motivar l'elecció de l'entrevista individualitzada com a tècnica idònia per a l'anàlisi de la perspectiva dels treballadors de la fàbrica en relació amb el sindicalisme i, en general, l'adopció de tècniques de tipus qualitatiu per abordar el conjunt del treball de camp.

II.1. L'elecció de tècniques qualitatives per desenvolupar la investigació a la fàbrica

La varietat de mètodes d'investigació teòricament factibles per cobrir objectius del tipus dels que ens plantejàvem, queda sovint limitada per condicionaments de diversa índole: període disponible per a la investigació, fonts de finançament, prioritats del comitent, accessibilitat i facilitats atorgats per l'empresa -o pels sindicats i els mateixos treballadors de la fàbrica-, etc.; i també, i de forma evident, per les característiques mateixes de l'objecte d'estudi. La nostra opció respecte a l'estratègia a seguir va ser la d'un **enfocament qualitatiu en totes les fases de la investigació.**

És clar que tècniques de tipus qualitatiu són les úniques que ens permetrien acostar-nos al coneixement de qüestions relatives al funcionament de la fàbrica com a unitat de producció i als paràmetres que han guiat i guien l'acció sindical. Però en la darrera i més important fase de la investigació, "captar la perspectiva dels treballadors en relació amb el sindicalisme", podríem haver optat per alguna tècnica de tipus quantitatiu, com per exemple una enquesta a gran escala realitzada entre el conjunt dels treballadors. Aquesta opció va ser de seguida descartada.

Tal com es desprèn de l'enfocament exposat al capítol I, resulta d'interès fonamental en la nostra investigació, la delimitació de certes característiques presents en cada treballador segons el lloc que ocupa en el procés de treball (com la qualificació, o la influència i la independència en la realització

de les tasques que es deriven de la seva situació en un determinat lloc de treball i no en un altre), per establir paral.lelismes entre aquestes característiques i la perspectiva i les actituds dels treballadors respecte al sindicalisme. Les esmentades característiques i també una diversitat d'aspectes lligats a la percepció per part dels treballadors del fet sindical, és gairebé impossible de conèixer-les per mitjà de tècniques quantitatives: es requereix no només una bateria de respostes entre les quals l'enquestat pugui triar, sinó un diàleg amb el treballador a partir de les seves respostes, que sovint és molt més aclaridor i informatiu que les respostes mateixes. A més, la complexitat i diversitat de la temàtica a abordar, exigiria la confecció d'un qüestionari absolutament desproporcionat a les possibilitats d'obtenir respostes significatives per part d'un nombre igualment significatiu de treballadors.[3]

En qualsevol cas, l'elecció d'una tècnica qualitativa (entrevistes individuals a partir d'un qüestionari prèviament confeccionat) per intentar acostar-nos a la comprensió de la perspectiva dels treballadors de la fàbrica sobre el sindicalisme, no es va fer per les implicacions negatives que poguessin tenir tècniques de tipus quantitatiu, sinó en funció de la seva mateixa validesa per al nostre estudi.

En efecte, l'entrevista permet suplir la incomprensió de l'entrevistat sobre qualsevol qüestió, independentment de la causa que la produeixi, amb la intervenció de l'entrevistador. Fa possible, també, obtenir millor informació i informació suplementària per mitjà de les intervencions espontànies de l'entrevistat o de les ampliacions que interessin l'entrevistador. Permet, a més, un coneixement molt més profund del que proporciona qualsevol tècnica quantitativa respecte al subjecte de la tècnica, els treballadors, i respecte a la qüestió sobre la qual s'interroga, per la complicitat que es pot establir entre entrevistat i entrevistador. Cal matisar, en aquest sentit, que la durada mitjana prevista de tals entrevistes era de dues hores, en funció del qüestionari finalment confeccionat, cosa que unida a la bona disposició de l'empresa perquè les entrevistes es realitzessin en hores de feina, va facilitar molt la interrelació entrevistat/entrevistador.

Una condició imprescindible per aprofitar els avantatges d'aquesta tècnica era, sens dubte, el fet que els entrevistadors coneguessin tant com fos possible, no tan sols la temàtica explícitament abordada en el qüestionari, sinó també les interioritats de la fàbrica. Aquesta condició quedava satisfeta pel fet que els dos membres de l'equip d'investigació assumien la tasca de realitzar personalment les entrevistes.

---

[3] Cal remarcar, d'altra banda, l'existència de múltiples llocs de treball, categories laborals i fins i tot -com veurem- processos de treball diferenciats a dins de la fàbrica; cosa que junt amb l'existència d'un nombre elevat de treballadors exigiria la creació d'un programa informàtic complex capaç de donar solució estadística a les respostes obtingudes. Fins i tot triant una mostra estadística, el gran nombre d'interpel.lacions que caldria incloure en l'enquesta faria sumament difícil analitzar-les i interpretar-les.

Una altra condició, no menys imprescindible per a aquell aprofitament, és la configuració d'una mostra representativa dels entrevistats, a partir de les premisses i els objectius de l'estudi. Més endavant es detalla la mostra de treballadors amb què s'ha actuat; respon exactament als criteris de selecció que en el seu moment vem elegir, els quals es van veure facilitats per l'àmplia col.laboració dels responsables de la fàbrica (i, òbviament, dels treballadors) a l'hora de concretar-los en forma d'entrevistes personalitzades.

No hi ha dubte que altres tècniques qualitatives podrien haver resultat igualment vàlides. L'observació participant, per exemple, ha proporcionat magnífiques monografies relatives a actituds o comportaments dels treballadors. Malgrat això, les condicions en què es desenvolupava el nostre estudi, les possibilitats financeres i tècniques, els mateixos objectius que volíem assolir i, segurament, la capacitat de sacrifici que exigeix a l'investigador convertir-se en un treballador en les mateixes condicions dels treballadors que desitja investigar, no feien que aquesta tècnica fos desitjable o factible. Les contínues visites i estades als tallers i despatxos de la fàbrica van servir, però, per obtenir, parcialment, bona part dels resultats que l'observació participant -en sentit estricte- pot proporcionar.

Les entrevistes individualitzades com a tècnica concreta utilitzada en la darrera part de la nostra investigació permeten unir la perspectiva individual pròpia de cada treballador entrevistat amb el coneixement, presumiblement objectiu, que l'investigador ha obtingut en les fases prèvies de la recerca. La finalitat no és altra que posar en pràctica un mètode d'investigació que, pròxim a la **subjectivitat objectivada**,[4] doti de criteris vàlids de cientificitat els resultats obtinguts, o, amb altres paraules, que asseguri de manera raonable l'exactitud de les conclusions que es derivin de l'estudi realitzat a partir de les premisses de què es partia.

Tal com s'ha indicat, la confecció del qüestionari que havia de ser una mena de guia de les entrevistes, i aquestes en concret, constitueixen el punt final del treball de camp realitzat a la fàbrica. Prèviament havíem de conèixer diversos aspectes relatius al funcionament del centre productiu i a les característiques que hi presentava el fet sindical. Els mètodes per a l'adquisició d'aquests coneixements s'exposen a continuació.

---

[4] En la mesura que la perspectiva subjectiva dels treballadors queda complementada pel coneixement objectiu aportat per l'investigador (vegeu Castillo i Prieto, 1983). Aquest enfocament que, fins a cert punt potencia la relativa implicació de l'investigador amb l'objecte d'estudi, queda lluny en qualsevol cas d'enfocaments igualment qualitatius, de gran atractiu per les seves intencions d'implicar l'investigador mateix amb l'objecte i el procés d'investigació, però de també gran dificultat de portar a la pràctica, com les suggerides per Ibañez (1985).

II.2. El coneixement de les característiques generals de la fàbrica, la producció, els processos de treball i la força de treball

Les primeres activitats preparatòries del treball de camp van ser unes quantes entrevistes realitzades amb el màxim responsable del Departament de Personal, a fi de familiaritzar-nos amb els trets més genèrics de la fàbrica. Gens estructurades, aquestes entrevistes van suposar, en realitat, l'obtenció d'informació mitjançant converses que, al seu torn, establien les premisses dels plans de treball a realitzar, al mateix temps que servien per recopilar la primera documentació relativa a l'empresa (memòries, fullets, material corresponent als convenis, etc.).

Hem d'assenyalar que després d'obtenir l'aprovació de la direcció de la fàbrica per portar a terme la investigació,[5] l'equip investigador va ser convocat a una reunió amb el Comitè d'Empresa (CE)[6] a fi que aquest hi donés el seu vist-i-plau. Aquesta aprovació era per a nosaltres, òbviament, un requisit imprescindible, ja que no solament la necessitàvem, sinó que també ens calia la col.laboració activa dels sindicats presents a la fàbrica; però també va ser un requisit previ per part de la direcció de l'empresa comptar amb aquest vist-i-plau abans de començar la investigació. La institucionalització i la formalització de les relacions empresa/sindicats, que després es detectarien a l'empresa, va tenir en aquest fet una primera constatació.

La reunió amb el CE, amb la presència de membres de CCOO i UGT, va arribar a bon port després de vèncer les reticències inicials explícites, i sobretot implícites, visibles al començament de la trobada. En efecte, els sindicalistes van mantenir inicialment un recel lògic davant d'una investigació la primera notícia de la qual els havia arribat a través dels càrrecs directius de l'empresa, convocants de la reunió que comentem, i que es van absentar després de presentar l'equip que havia de realitzar-la; per tant, tenien a priori dubtes seriosos sobre la procedència, comitent i finalitat de la investigació en qüestió. Un cop van quedar prou aclarits aquests punts, els sindicalistes van mostrar una millor disposició cap al conjunt de la investigació, sobretot quan se'ls va informar de les facilitats que els òrgans superiors de les mateixes organitzacions a què pertanyien ens havien ofert per portar a terme fases anteriors del nostre treball relatives a les organitzacions confederals i catalanes. Certament, en aquesta primera reunió no es van dissipar totes les reticències, i es va barrejar l'interès pels resultats

---

[5] Prèviament s'havia obtingut la dels responsables del grup d'empreses a què pertany, per mitjà de la seva seu a Madrid.

[6] D'ara endavant farem servir les sigles CE per referir-nos a aquest organisme de representació dels treballadors. Utilitzarem, igualment, les sigles SSE per referir-nos a la secció sindical amb què compten els sindicats CCOO i UGT a l'empresa. Hem d'indicar que en el CE es dóna la presència d'un membre de CNT -avui CGT-, organització que, en canvi, no té secció sindical a la fàbrica i que pràcticament no té afiliació.

d'un estudi sobre la pròpia activitat sindical amb el recel que es deriva de tota intrusió externa en un àmbit d'acció que es considera propi. Cal deixar ben clar que aquests dubtes van ser bandejats ràpidament, i podem qualificar la col.laboració obtinguda dels sindicats presents a l'empresa com a plena i inestimable.

El treball de camp pròpiament dit va començar a la fi d'abril del 1988[7], imprescindiblement amb una detinguda visita a la fàbrica per familiaritzar-nos amb la globalitat del seu procés productiu. La complexitat de l'estructura productiva del centre -que es detallarà en el capítol IV quan ens referim al procés de treball seguit en cada un dels tallers-, va fer que aquesta visita general s'hagués de portar a terme en diverses fases, a fi que el cúmul d'impressions i d'informació obtinguts no produïssin errors posteriors de percepció o d'interpretació, i també per obtenir un coneixement més detallat de cada un dels tallers i seccions.

D'aquest seguit de visites als tallers i a alguns departaments administratius de la fàbrica, vem obtenir les dades necessàries per planificar les distintes fases de la investigació que, al seu torn, ens proporcionarien les bases per elaborar el qüestionari que faria d'eix de les entrevistes amb els treballadors elegits.

Per no fer excessivament prolixa aquesta descripció de les tècniques d'investigació utilitzades, indicarem, simplement, que es va optar per realitzar una sèrie d'entrevistes en profunditat amb responsables de tallers, de seccions i de departaments concrets de la fàbrica en funció de l'interès que comportaven per al desenvolupament de la investigació. Tals entrevistes tenien un caràcter obert, i hi havia un conjunt d'aspectes d'interès, que nosaltres havíem fixat prèviament, als quals s'accedia en un moment o altre de l'entrevista, segons el flux d'informació obtinguda.

La col.laboració dels entrevistats: tècnics altament qualificats, quadres, o directius, segons els casos, va ser molt satisfactòria. Va contribuir a aquesta col.laboració el fet que absolutament totes les entrevistes realitzades es centraven en aspectes relatius a la secció o al departament -en definitiva, en la labor quotidiana- de l'entrevistat, mentre sorgien, paral.lelament i a l'empar de la mateixa conversa, qüestions de caire més genèric tocant a la producció, als avatars de la fàbrica, o a l'acció sindical, d'interès per a l'estudi. Convé destacar que les entrevistes eren realitzades pels dos membres de l'equip, a fi d'obtenir un coneixement comú i contrastable de totes i cada una de les informacions recaptades.

En total, es van realitzar així **vint-i-una entrevistes**, enregistrades magnetofònicament i posteriorment transcrites. La durada mitjana va ser variable, tot i que en cap cas va ser inferior als 90 minuts. En ocasions aquesta durada es va allargar fins a quatre hores (distribuïdes en dues sessions), com en el cas de les entrevistes que incloïen una nova visita als tallers en funció de la responsabilitat que l'entrevistat hi tenia en ells.

---

7. El treball estrictament considert de camp es va realitzar entre els mesos d'abril i desembre de 1988, ambdós inclosos.

Iniciades al final d'abril del 1988, van quedar pràcticament concloses al final del juliol, i es van deixar per al mes de setembre -després de les vacances d'agost, en què la fàbrica alenteix molt la seva activitat- les dues últimes que mancaven.

Els quadres directius de l'empresa van ser informats de la investigació tan bon punt es va iniciar, per evitar malentesos en el cas que ells mateixos, o personal al seu càrrec, poguessin ser requerits per a una entrevista. Cal fer notar que els molts anys que fa que funciona la fàbrica han creat una xarxa complexa de relacions formals i informals entre empresa i treballadors, però també entre departaments i seccions, que comporta equilibris i comportaments tradicionals de caràcter quasi normatiu. La mateixa coordinació de les entrevistes, realitzada pel Departament de Personal, a més de constituir per part de l'empresa un mètode per seguir millor el curs de la investigació, era el reflex de l'existència d'un mecanisme burocràtic necessari per a la concreció del flux d'informació interdepartamental i, encara més, entre les persones amb càrrecs de certa responsabilitat. Mecanismes d'aquesta mena són habituals a la fàbrica; resulten lents en ocasions, però són vàlids i efectius per a la transmissió d'informació en la mesura que els assumeixen tots els implicats.

La informació i els coneixements aconseguits en aquesta fase respecte al procés de treball, als sistemes productius, a la innovació tecnològica i, en general, a l'evolució i el funcionament actual de la gestió dels recursos tècnics i de la força de treball van ser, a més de necessaris, molt satisfactoris. No va resultar menys satisfactòria l'acumulació de material documental, obtinguda fonamentalment a través del Departament de Personal. En efecte, paral.lelament a la realització de les esmentades entrevistes -concertades, precisament, per mitjà del segon responsable del departament mencionat-, vem sol.licitar material documental de diversa índole (evolució de la plantilla; distribució del personal per seccions, departaments i categories laborals; dades sobre mobilitat de la plantilla; plans de formació; etc.), que, tant com va ser possible, ens va ser facilitat. Aquest material documental va possibilitar una major profunditat en el coneixement de la fàbrica; al llarg del text apareix un tractament, en absolut exhaustiu, de la major part de les dades obtingudes.

II.3. L'aproximació al coneixement de la realitat sindical de la fàbrica

La informació obtinguda de les entrevistes esmentades a l'apartat anterior va aportar algun element d'interès per conèixer la configuració de l'acció sindical a la fàbrica, encara que fos des de la perspectiva dels quadres i els directius, però, evidentment, no va constituir l'únic procediment utilitzat per adquirir dades sobre aquest aspecte, fonamental en el nostre estudi.

És evident que, per aquesta qüestió, necessitàvem tenir un seguit de contactes amb els protagonistes principals de l'acció

sindical: els que vem mantenir amb el CE i, sobretot, amb les SSE van complir aquesta funció. Cal destacar que sovint alguna de les persones connectades en un organisme o en l'altre coincidien, ja que els membres significatius de cada sindicat ocupen també un lloc en el CE.

Al marge de contactes establerts amb òrgans sindicals externs a la fàbrica (organitzacions comarcals i persones que hi estaven vinculades, amb amplis coneixements sobre la fàbrica estudiada), les reunions celebrades amb els sindicalistes es situaven a cavall entre la tècnica del **grup de discussió** i **l'entrevista oberta.**

L'opció prioritària va ser mantenir reunions separadament amb cada sindicat, per tal d'obtenir una informació i una comunicació que no estiguessin mediatitzades per la presència de membres d'altre sindicat. Hi assistia un nombre variable de sindicalistes, entre els quals hi havia sempre els membres més destacats de cada organització. Acudíem a les primeres reunions -que tenien lloc paral.lelament a les entrevistes que realitzavem amb els quadres i els directius de l'empresa- amb un guió poc estructurat que servia per obtenir informació general. Les reunions posteriors, celebrades durant el mes de setembre, es van estructurar més: s'elegien qüestions concretes que ens interessava delimitar referides als problemes principals, passats i actuals, de l'acció sindical a la fàbrica, i es sotmetien a debat entre els sindicalistes presents. Aquest va ser, també, el procediment seguit en el tractament de qüestions d'especial relleu, com la seguretat i la higiene en el treball, o les primes i la valoració dels llocs de treball, per a la qual cosa es van dur a terme reunions específiques amb membres del CE que també eren membres del Comitè de Seguretat i Higiene[8] o de la Comissió de Primes, respectivament.

El nombre de reunions així mantingudes amb els sindicalistes va ser **d'una dotzena**, de durada extensa però variable, i en la major part enregistrades. Ens van servir per treure un coneixement de la realitat sindical d'acord amb la perspectiva dels representants dels treballadors, que n'eren protagonistes, però matisada pels interrogants que amb freqüència creixent introduíem en la discussió com a producte del coneixement objectiu -igualment creixent- que teníem d'aquesta mateixa realitat. Al mateix temps, i com una mostra més de la col.laboració prestada pels sindicalistes, se'ns va donar material documental complementari de les informacions que se'ns facilitaven (dades sobre els resultats de les eleccions sindicals, fullets, convenis col.lectius, etc.). Tot i que l'estat dels arxius de CCOO o UGT no ens va permetre obtenir tanta informació documental com hauríem desitjat, la que se'ns va facilitar va ser de molt interès, sobretot la provinent de CCOO, en la mesura que com a sindicat àmpliament majoritari a la fàbrica té la possibilitat de produir i recopilar més documentació que UGT.

Cal destacar, pel que fa a la nostra relació amb els sindicalistes de l'empresa, que l'extrema fluïdesa que hi vem

---

[8] En endavant ens hi referirem amb les sigles CSH.

aconseguir va fer que es produïssin molts contactes informals amb membres de CCOO -fonamentalment, i perquè eren més nombrosos- i d'UGT, amb motiu de qualsevol visita que efectuéssim a la fàbrica. En aquestes visites es produïen sovint trobades amb sindicalistes que donaven peu a una informació quotidiana sobre els avatars de l'acció sindical i a la matisació de petits -o no tan petits- detalls relatius a debats mantinguts anteriorment.

II.4. L'acostament a la perspectiva dels treballadors de la fàbrica en relació amb el sindicalisme

Les fases del treball de camp fins ara ressenyades van proporcionar una informació abundant sobre les característiques concretes del nostre objecte d'estudi; amb ella va ser possible l'elaboració definitiva del qüestionari que havia de centrar les entrevistes amb una mostra, prèviament seleccionada, de treballadors.

Els eixos principals de l'esmentat qüestionari derivaven, òbviament, del disseny d'investigació realitzat a l'avançada, relatiu al treball de camp a les empreses. La seva concreció última es va portar a terme tenint en compte el coneixement adquirit dels dos centres productius estudiats; així, malgrat que el qüestionari confeccionat per a tots dos en va ser el principi comú, algunes qüestions específiques van requerir un tractament especial en un o altre dels centres analitzats, d'acord amb les seves pròpies característiques. Així doncs, els qüestionaris no van ser, finalment, exactament idèntics, com a lògica derivació de l'anàlisi de centres productius ben diferenciats en la seva problemàtica específica.[9] Els aspectes fonamentals abordats en tals qüestionaris inclouen qüestions vinculades amb el procés de treball i amb el treball mateix de l'entrevistat, i també la seva perspectiva sobre l'acció col.lectiva i el sindicalisme en general, i l'acció sindical a la fàbrica en particular; per no estendre'ns aquí fent-ne un comentari detallat, i per l'interès que pugui tenir per als estudiosos del món de treball, incloem com a **annex el qüestionari** amb el qual es van realitzar les entrevistes als treballadors de la fàbrica analitzada en aquest text.

Com es pot comprovar a l'esmentat annex, el qüestionari és molt extens, i es preveia, a més, que part de les preguntes realitzades als treballadors mereixerien una llarga resposta que hauria de ser recollida per l'entrevistador. I això va passar amb tots els entrevistats, que feien sovint comentaris addicionals de gran interès per comprendre millor i més profundament les seves respostes a temes específics. No cal dir que aquesta circumstància va implicar que les entrevistes realitzades assolissin una durada mitjana elevada (sovint depassant les dues hores previstes), que suposava un període prolongat respecte al temps necessari per a la

---

[9] Ja s'ha indicat a la nota 1 d'aquest capítol la manera com el qüestionari va ser provat, en les seves línies globals.

realització del conjunt de les entrevistes previstes. D'aquesta manera, i comptant amb la bona disposició i els bons oficis del Departament de Personal de la fàbrica, va ser possible completar aquesta darrera i primordial fase de la nostra investigació entre la fi d'octubre i l'inici del desembre de 1988, sense que les mobilitzacions que els treballadors van portar a cap amb motiu de la revisió del conveni representessin cap problema per fer les entrevistes. Cal assenyalar que l'existència d'aquestes mateixes mobilitzacions va ser de gran interès per al nostre estudi, perquè ens va permetre apreciar i valorar més acurament algunes de les opinions expressades a les entrevistes, comparant-les amb les actituds visibles adoptades pels treballadors davant de situacions de conflicte plenament vinculades a l'acció col.lectiva i a l'acció sindical.

D'acord amb el que s'ha dit en aquest capítol, la importància que la mostra de treballadors escollida sigui adequada és evident. L'equip d'investigació els va triar a partir dels diferents col.lectius de treballadors presents a la fàbrica i, bàsicament però no únicament, segons les distincions que estableixen entre ells els processos de treball en què estan situats. En capítols posteriors abordem la problemàtica d'aquests processos de treball, i també la descripció dels col.lectius que configuren; aquí ens limitarem a presentar la mostra escollida, i el lector podrà mesurar-ne millor la validesa després de llegir aquells capítols. Cal ressaltar, en aquest sentit, que quan detallem la mostra escollida ens referim a categories laborals o a qualificacions que tenen una dimensió i una importància en el nostre estudi que es fa palesa en els capítols següents.

II.4.1. La mostra escollida

Els treballadors entrevistats presenten la distribució que s'indica tot seguit, d'acord amb la localització del seu treball (en algun dels tres tallers existents a la fàbrica o, si s'escau, a les dependències administratives de la fàbrica), i també segons la seva qualificació i la seva categoria laboral:

En total es van entrevistar 51 treballadors, que es van distribuir així:

Taller A	9
Taller B	19
Taller C . . .	12
Empleats . . .	11

En cada un d'aquests apartats, i segons els diferents col.lectius existents entre els treballadors dels tallers i els empleats, la mostra es distribueix així:[10]

Taller A: 2 operaris altament qualificats.
1 operari relativament poc qualificat.
6 especialistes (4 homes i 2 dones).

Taller B: 5 operaris altament qualificats.
5 operaris relativament poc qualificats.
9 especialistes de baixa qualificació.

Taller C: 2 operaris relativament poc qualificats.
10 especialistes (6 dones i 4 homes).

Empleats: 4 administratius (3 homes i 1 dona).
4 tècnics de grau mitjà (3 homes i 1 dona).
3 tècnics superiors o personal de direcció.

La mostra escollida implicava en realitat un grau més elevat de sofisticació. L'equip d'investigació indicava llocs de treball i categories laborals concretes i corria a càrrec del Departament de Personal connectar amb les persones que corresponien a aquestes característiques perquè, en cas que hi accedissin, fossin entrevistades. Els individus concrets s'escollien a l'atzar, utilitzant per a cada secció o lloc de treball, com a mètode operatiu, l'ordre alfabètic per sol.licitar-ne la participació -sempre voluntària-, en les entrevistes. Els treballadors ja estaven avisats pel CE de la realització de l'estudi, igual que els responsables de cada secció; la seva col.laboració va ser molt alta, si bé les necessitats productivès implicaven que no s'acudís immediatament al lloc de l'entrevista (dos despatxos facilitats per l'empresa)

El detall de la mostra escollida que hem indicat desagrega els treballadors en funció de la seva categoria i del taller on duien a terme la seva feina (en aquest cas exceptuant-ne els empleats). Cal insistir en el fet que en l'elecció de la mostra es realitzava realment una desagregació més ajustada, segons els llocs de treball ocupats que, en tots els casos, eren escollits per l'equip d'investigació. Així, per exemple, entre els cinc operaris altament qualificats entrevistats del taller B hi ha dos calderers, dos bobinadors i un muntador. Una desagregació similar o més gran es dóna en cada un dels col.lectius indicats per a cada taller, i entre els empleats. Prescindim aquí d'una descripció detallada perquè considerem que no aporta informació d'importància al lector, però convé ressaltar que l'elecció va ser acurada d'acord amb les diferències observables en distints llocs de treball situats en una

---

[10] A les primeres pàgines del capítol V es descriuen els col.lectius de la fàbrica, configurats pels diferents processos de treball, al seu torn descrits al capítol IV.

Convé aclarir, respecte a la descripció de la mostra, que quan no s'indica el sexe dels entrevistats, es tracta sempre d'homes.

mateixa categoria laboral, pel que fa a la posició i a les implicacions d'aquests llocs de treball respecte al conjunt del procés de treball en què s'insereixen.

També cal destacar que dels 51 entrevistats, n'hi ha 30 d'afiliats a algun sindicat. Això suposa una afiliació del 58% entre els entrevistats, superior a la mitjana de la fàbrica, que supera molt lleugerament el 40%. Aquesta distorsió, tanmateix no gaire gran, s'explica pel fet que els treballadors afiliats van mostrar més bona disposició a ser entrevistats, mentre que entre els no afiliats es van produir més negatives. La distribució de l'afiliació entre els entrevistats guarda relació amb la tendència general existent a la fàbrica: a) es presenta major afiliació en els tallers A i B que en el C o en els empleats (només tres dels onze entrevistats en aquest cas, superant, tot i així l'afiliació del 15% que es dóna en aquest col.lectiu), i b) l'afiliació a CCOO és molt més gran que la d'UGT (26 dels 30 entrevistats afiliats són membres de CCOO).

Les entrevistes realitzades a les 51 persones indicades es va completar amb dos instruments d'anàlisi més. Per una banda, es va passar una **enquesta** a la cinquantena de persones ocupades en la **secció de bobinatge de taller A** (de les quals van respondre dotze), centrada en qüestions vinculades a la seva perspectiva sobre el sindicalisme i l'acció sindical a l'empresa i que, al mateix temps, pretenia observar la major disposició al conflicte d'un grup de treballadors que estaven reclamant reiteradament millores de les seves primes de producció. La realització d'aquesta enquesta és el motiu pel qual el nombre d'entrevistats d'aquest taller és, proporcionalment al seu nombre de treballadors, menor que els d'altres tallers.

D'altra banda, es va realitzar una **entrevista conjunta a tres treballadors contractats temporalment** (dues dones i un home), a fi de tractar de manera exclusiva i en profunditat la problemàtica que respecte al fet sindical presenta aquest particular col.lectiu de treballadors; no n'hi ha gaires a la fàbrica, però el fet que es constitueixin com a col.lectiu que presenta problemes i interessos diferenciats dels de la resta de treballadors, i la importància que a Espanya està adquirint l'eventualitat com a forma de contractació, va fer que consideréssim convenient abordar-ho de forma específica.

En definitiva, aquesta és la mostra de treballadors les respostes dels quals al qüestionari anirem tractant al llarg d'aquestes pàgines, especialment en els dos darrers capítols del text. La realització d'entrevistes als individus que la componen constitueix la part fonamental del treball de camp efectuat a la fàbrica, mentre que les fases anteriors estan destinades a concretar-les correctament.

Finalment, i pel que fa a les tècniques utilitzades, ens sembla destacable indicar que, un cop realitzada una primera redacció del text -que vem comentar breument amb directius del centre-, vem mantenir una reunió amb membres destacats d'UGT i CCOO a la fàbrica, a fi d'exposar-los algunes de les conclusions de la investigació, i al mateix temps contrastar-les amb els seus punts

de vista. Com que totes dues organitzacions mostraven interès en un estudi que, al cap i a la fi, es centrava en el seu àmbit d'actuació, i els seus membres coneixien a fons bona part dels elements analitzats, tal reunió i els debats que va suscitar van constituir un instrument d'interès mutu, que en el nostre cas es centrava en la millor delimitació i matisació d'alguna de les conclusions a què havíem arribat en la nostra investigació.

III. PRESENTACIO DEL CAS ESTUDIAT: L'EMPRESA

El cas analitzat és el d'un centre de producció, el més important d'Espanya, d'una empresa multinacional que disposa d'altres unitats productives en el país, tal i com veurem al llarg d'aquest apartat.

III.1. Descripció de les activitats i de les vinculacions empresarials

III.1.1. La pertinença a un gran grup transnacional

La fàbrica estudiada es troba enquadrada en l'organització d'un dels principals grups mundials en fabricació de béns d'equip electrònics i electrotècnics.

Les activitats del grup, amb seu i origen a Europa, són variades. D'acord amb la seva participació en el total de la facturació de la societat, destaquen:[1] energia i automatització (proveïment d'energia, sistemes d'automatització i control de la producció...); comunicacions i informàtica; xarxes de telecomunicació i sistemes de seguretat; construcció de centrals energètiques; tècnica de l'automòbil; components elèctrics i electrònics; etc. Aquesta participació s'ordena segons una escala que oscil.la entre el 24% per a la divisió d'energia i automatització i un 4% per al cas dels components.

La mateixa facturació ens dóna una idea de les dimensions del grup amb què tractem: en l'exercici 1986-1987[2] va superar els **tres bilions** de pessetes. El 49% de les vendes es produeix en el país on el grup té la seu; la resta d'Europa és el segon mercat en importància (27%) i l'altra part de la facturació es distribueix així: EUA 9%, Asia 7%, Amèrica del Sud 4%, altres regions 4%.

El grup compta amb unitats de fabricació pròpies als cinc continents, que li permeten, junt amb les seves distribuïdores i representants, tenir presència en més de 125 països.

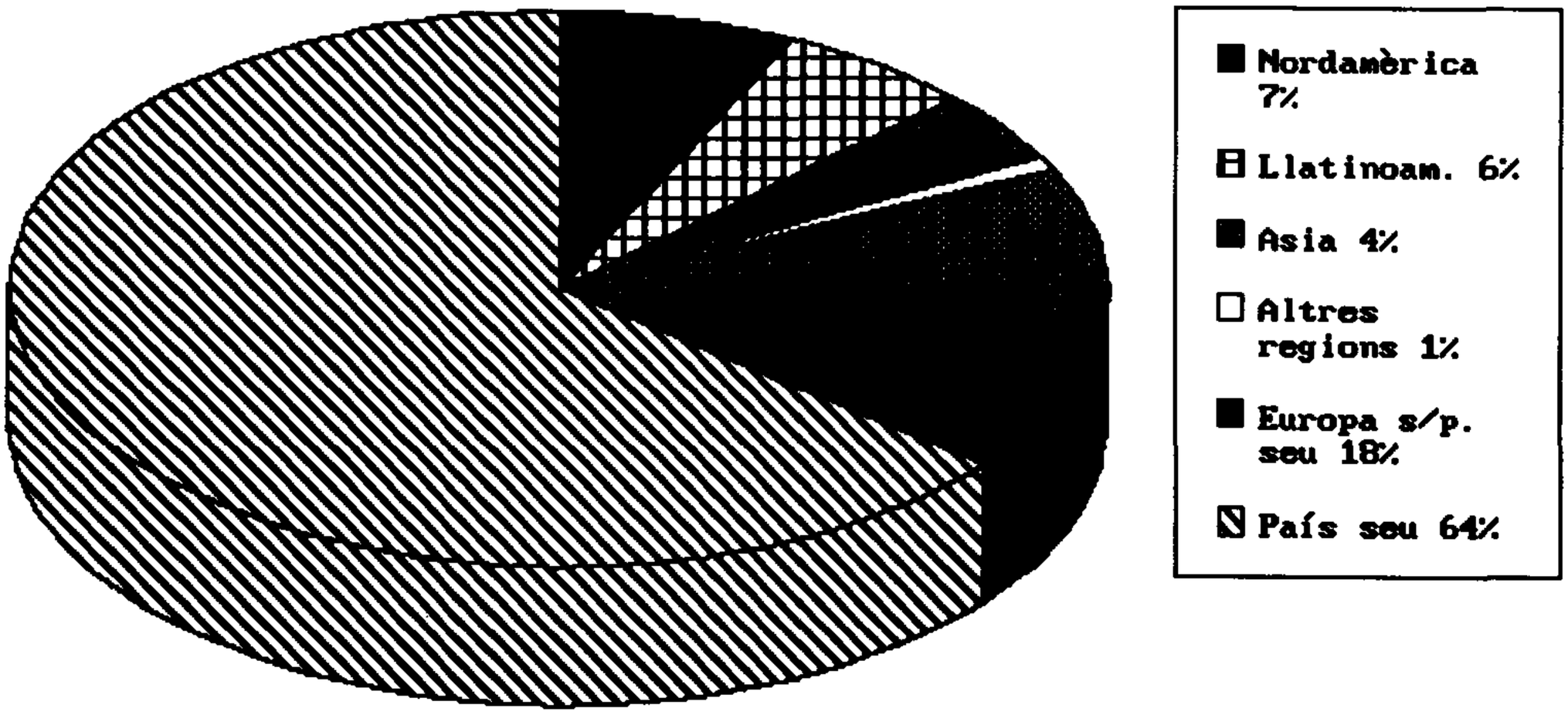
La plantilla de personal que integra el grup és de 359.000 persones (amb una tendència lleugerament a la baixa pel que fa al personal del país d'origen, compensada per un augment paral.lel de la plantilla situada a l'estranger), segons la distribució següent:

---

[1] Les dades d'aquest apartat provenen de les memòries del grup multinacional, i també de les memòries que agrupen les activitats de les empreses del grup situades a Espanya.

[2] Totes les xifres que s'indiquen en aquest apartat corresponen a l'exercici 1986-1987.

Gràfic 1. Personal per regions del grup transnacional (30.09.87)



Unes quantes dades complementàries, sense que ens sembli necessari insistir-hi, ens poden servir per il.lustrar millor l'enorme potència d'aquest grup industrial:

- Inversions: 329.000 milions de pessetes (dues terceres parts al país d'origen).
- Beneficis descomptats impostos: 79.000 milions de pessetes.

Unes i altres han resultat, en l'exercici que considerem (1986-1987), inferiors al precedent. D'això no se'n dedueix reducció alguna del potencial del grup, i més en un context econòmic expansiu, almenys aparentment, en relació amb els anys anteriors de crisi econòmica. Aquesta, d'altra banda, no ha afectat la seva capacitat, com es dedueix del fet que en els darrers deu anys la facturació s'hagi duplicat.

La presència del grup a Espanya està centralitzada a la seva seu de Madrid, delegació mitjançant la qual es canalitzen les vendes dels productes provinents de la casa mare, que avui constitueixen la part més important de la facturació realitzada des d'Espanya. La producció directa es realitza en tres fàbriques:

a) La que hem analitzat, situada a Catalunya, que té com a activitats generals la fabricació de motors de baixa tensió, la construcció de màquines rotatives i la fabricació de components elèctrics o "aparellatge"[3], i que seran descrites en altres apartats amb més detall.

b) Una fàbrica situada en una població pròxima a Madrid, on es produeixen components electrònics, elements per a

---

[3] Així es denomina a l'empresa i en el sector de la fabricació de components elèctrics de diversa mena.

electromedicina i quadres de distribució i comandament per al control de la producció.

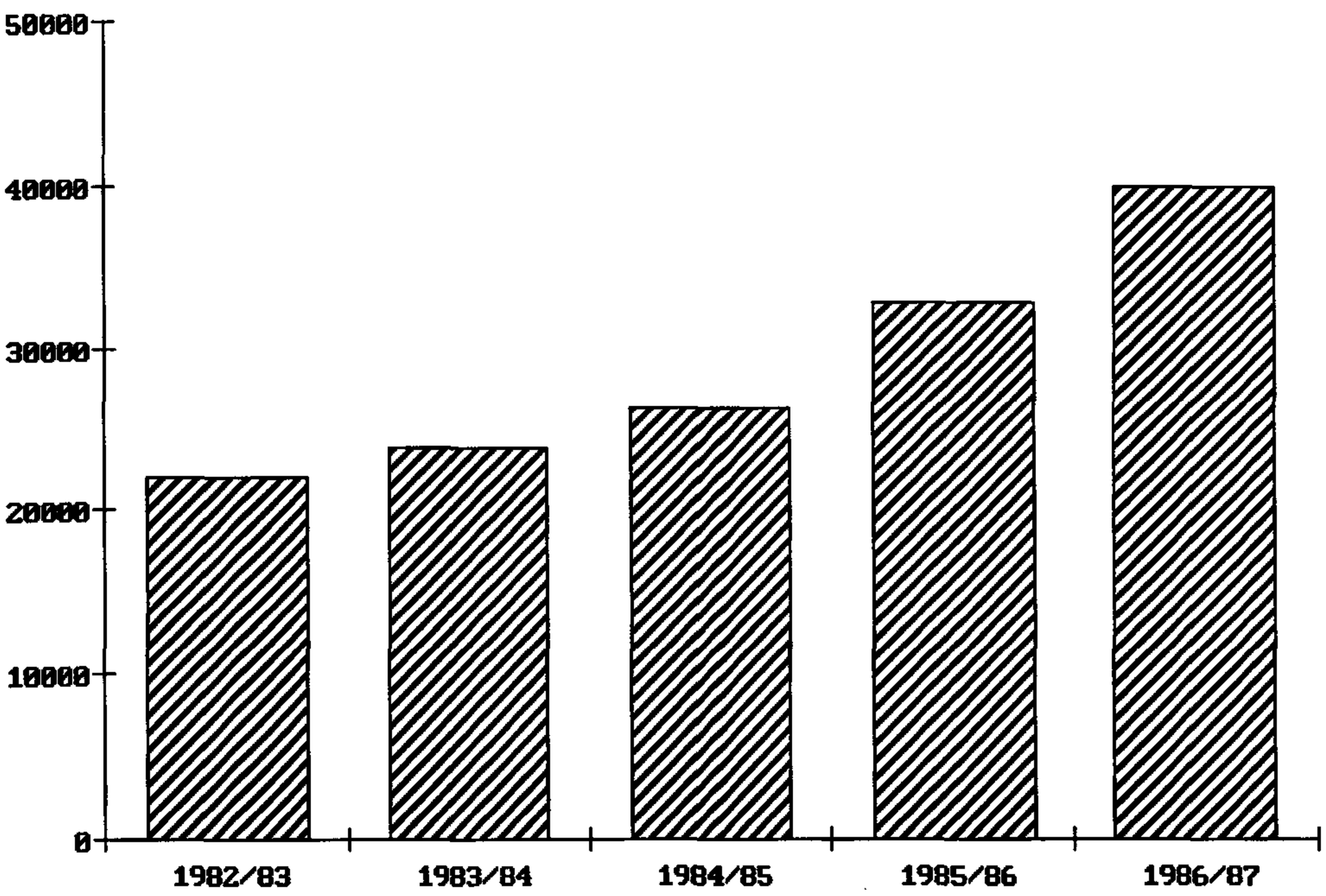
c) Un centre productiu situat a Andalusia, on es fabriquen condensadors.

El grup compta, així mateix, amb sucursals i delegacions de venda a les principals ciutats espanyoles i amb una important participació accionarial en una empresa dedicada al sector de telecomunicacions.

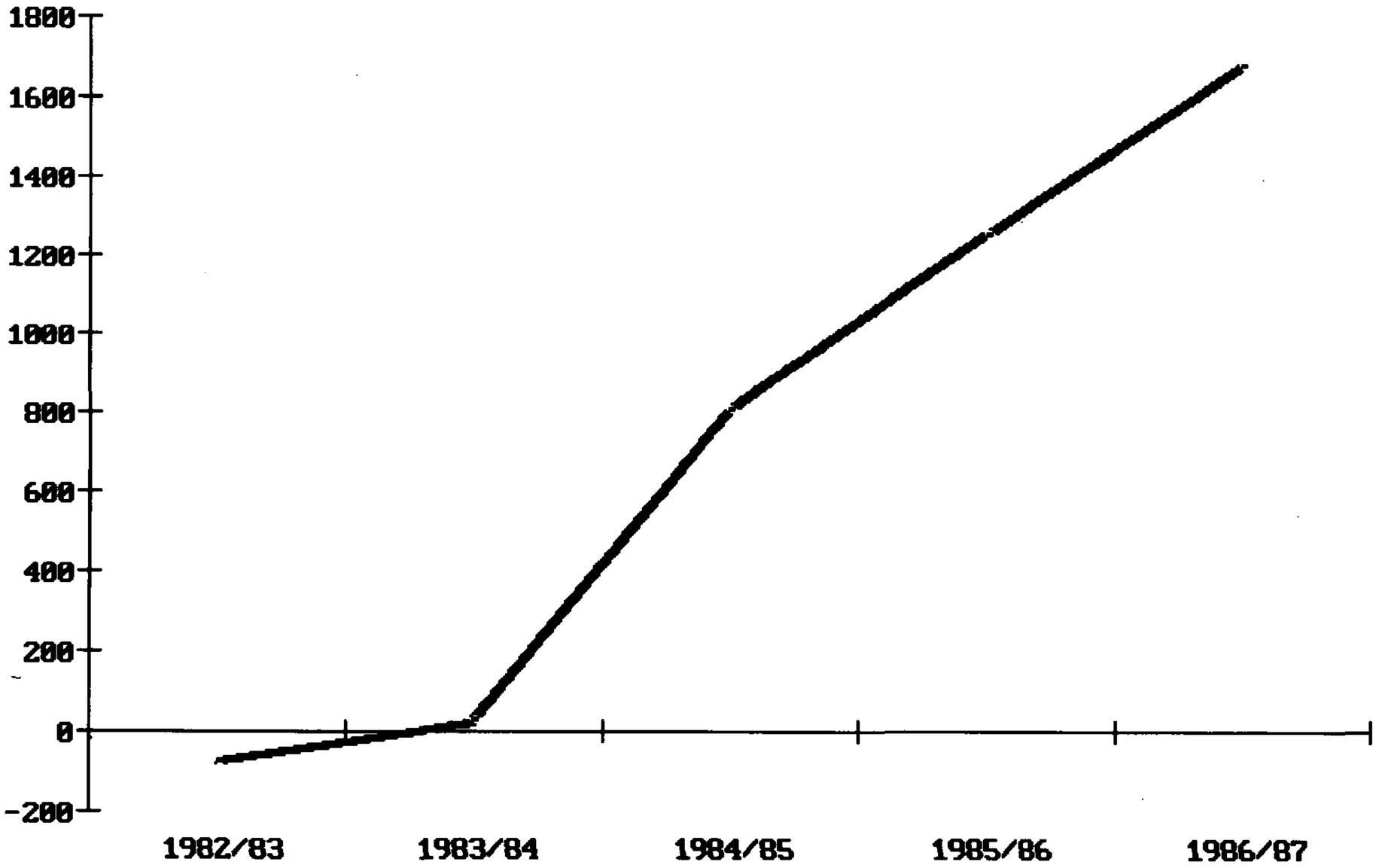
La facturació del grup a Espanya, també durant l'exercici 1986-1987, va superar els 40.000 milions de pessetes, cosa que va representar un important increment respecte a la de l'exercici anterior (del 24%); igual va passar amb els beneficis nets, que van superar els 1.600 milions de pessetes en 1986-1987, cosa que va suposar un augment del 34% sobre les xifres de l'exercici anterior.

L'evolució d'aquestes quantitats en els darrers anys indica una superació per part del grup, pel que fa a les seves activitats en Espanya, de les dificultats derivades de la crisi econòmica. El constant creixement de les inversions efectuades n'és una mostra: han passat dels 800 milions de pessetes de l'exercici 1982-1983 a més de 3.000 milions en el 1986-1987; també són força expressius d'aquesta afirmació els gràfics adjunts:

Gràfic 2. Facturació del grup a Espanya: 1982-87 (en milers de milions de Ptes.)



Gràfic 3. Resultats obtinguts pel grup a Espanya: 1982-87 (en milions de Ptes.)



Pel que fa a la participació dels distints productes en aquesta facturació es distribueix de la següent manera, d'acord amb les divisions funcionals establertes per la firma: energia, indústria i automatització: 48%; components electrònics: 15%; electromedicina: 14%; informàtica: 15%; i telecomunicacions: 10%.

La plantilla global del grup a Espanya és de més de 3.500 treballadors, i creix lleugerament des del 1985, moment en què tot just superava la xifra de 3.200 empleats, mentre que en els primers anys de la transició -dada que suggereix la gravetat del context econòmic en què s'ha mogut l'empresa-el nombre d'empleats rondava els 4.500.

Aquestes són algunes de les dades, per a Espanya, del grup al qual pertany la fàbrica analitzada. La seva vinculació amb l'esmentat grup data del 1910, després de ser absorbida l'empresa creada a la fi del segle XIX per un industrial català.

III.1.2. Activitats desenvolupades en el centre productiu investigat i context en què es situen

La fàbrica estudiada es troba situada en una populosa població pròxima a Barcelona, que pertany a una comarca d'arrelada tradició industrial, on les originàries indústries tèxtils van anar perdent importància en favor de les noves empreses filles del "desarrollismo" de les dècades dels anys 50 i 60, que s'hi van instal.lar a l'empar de la proximitat de la ciutat comtal, de les bones comunicacions amb la capital i de l'abundància de mà d'obra, provinent en gran part de l'emigració, majoritàriament andalusa, que va acudir als pols d'industrialització.

La preponderància en el teixit industrial de la comarca d'empreses pertanyents a sectors tradicionals: metall, construcció, fibres tèxtils, química convencional, etc., explica la forta recessió econòmica que ha experimentat, pel fet de ser, precisament aquests sectors els més severament afectats per la crisi. Avui, el conjunt de la comarca i, més concretament, la població on hi ha la fàbrica, es troba entre les que registren les taxes de desocupació més elevades de tot Catalunya, alhora que els seus índexs de renda són inferiors a la mitjana que presenta la Corporació Metropolitana i compta amb importants bosses de pobresa.[4] Els tancaments d'empreses i els expedients de crisi han estat una constant de la localitat des de la fi de la dècada dels 70 fins fa no gaires anys, quan la "selecció" empresarial resultant sembla haver aturat, o si més no alentit, aquest procés. En qualsevol cas i ara per ara, la manca d'una política reindustrialitzadora decidida no permet observar canvis de tendència importants pel que fa a les afirmacions d'abans sobre els índexs d'atur i de renda de la localitat.

---

[4] De les dades extretes de l'Enquesta Metropolitana realitzada en el 1986 (Miguelez i Lopez, 1989) en resulta un índex de pobresa del 33,6%, mentre que la mitjana de les localitats incloses en la Corporació Metropolitana de Barcelona és del 23,5%.

El grau elevat de concentració industrial i obrera de la comarca va constituir, durant el franquisme, un dels eixos sobre els quals es va reconstruir el moviment obrer organitzat a Catalunya. Té un interès indubtable per al nostre estudi el que a les poblacions de la comarca es produïssin bona part de les lluites obreres més importants portades a terme a Catalunya des de l'inici dels anys 60. No menys interessant és la circumstància que algunes d'aquestes lluites fossin directament protagonitzades pels treballadors de l'empresa que ara, dues dècades després, estudiem.

Com a una de les empreses més importants de la localitat i també de la comarca, les mobilitzacions dels seus treballadors van suscitar amplis moviments de solidaritat i van servir per vertebrar, malgrat la repressió que van suportar,[5] l'aleshores incipient organització dels treballadors a Catalunya. És evident que el fet que la fàbrica que analitzem hagués estat, en el seu dia, una de les puntes de llança de la contestació obrera al franquisme, i que els habitants de la localitat on es troba mantinguessin un grau elevat d'identificació amb les seves reivindicacions, confereix un interès addicional a l'anàlisi de la perspectiva dels treballadors que la componen en relació amb l'associacionisme obrer.

Tal com s'ha indicat, la fàbrica va passar a formar part del grup transnacional l'any 1910, i es va dedicar a la fabricació de màquines de corrent continu i altern, transformadors i aparellatge. Com altres moltes empreses, durant la Guerra Civil va ser posada al servei de les necessitats militars, i poc després del final de la contesa s'hi van iniciar diverses obres d'ampliació d'instal.lacions. Posteriors ampliacions i remodelacions donen lloc a les actuals instal.lacions de la factoria que, si bé tenen unes quantes dècades d'antiguitat, van ser modernitzades no fa gaires anys. Les instal.lacions comprenen una superfície edificada d'uns 70.000 m^2 on, de forma molt marcada, queden separats espacialment, entre ells i respecte a l'edifici d'oficines, els tres tallers on es realitzen les distintes tasques productives:

1. Taller "A": fabricació de motors normalitzats de fins a 400 kw, motors monofàsics i, en general, motors elèctrics de baixa tensió.

2. Taller "B": fabricació de grans màquines, generadors i motors -de fins a 16.000 kw- amb disseny realitzat sobre comanda en bon nombre d'ocasions.

3. Taller "C": fabricació de material d'aparellatge: comptadors monofàsics i trifàsics, comptactors, limitadors de tensió, diferencials, etc.

Precisament en aquest taller s'ha iniciat recentment una nova línia de producció centrada en la fabricació de material elèctric per a l'automoció, en la qual la direcció té dipositades grans esperances i que substitueix parcialment, com comentarem al següent apartat, línies de producció que es van haver d'abandonar en els

---

[5] Una de les lluites més importants va acabar amb un saldo de 42 acomiadaments, readmesos pel maig del 1976, **catorze anys** després de ser expulsats del seu lloc de treball.

anys més durs de la crisi econòmica, -transformadors-, perquè eren molt poc rendibles.

A pocs quilòmetres de les instal.lacions fabrils, l'empresa compta amb una foneria pròpia de la qual es proveeix, i que comparteix el terreny on es troba amb el magatzem general de l'empresa. El nostre estudi exclou totes dues dependències per la seva radicació i per la seva problemàtica, diferents del les del centre productiu estudiat.

III.2. Evolució econòmica i productiva

Els efectes de la crisi econòmica no es fan sentir a la fàbrica fins el 1976. Si bé inicialment -fins el 1979- s'aconsegueix mantenir el creixement de la cartera de comandes, això només és possible acceptant-les encara que impliquessin una facturació a preu inferior al cost real. Així es pretenia afrontar el que es suposava una passatgera recessió econòmica. Posteriorment aquesta situació es torna insostenible, i a les memòries de les activitats del grup a Espanya s'admet una caiguda del volum de comandes de productes propis de la fàbrica. El creixement de la facturació, que es manté fins i tot en els pitjors anys de la crisi, s'explica a partir de l'augment dels preus dels productes que s'elaboren i, pel que fa al conjunt del grup espanyol, per la comercialització dels fabricats a la casa mare.

El compte de resultats del grup per a les seves activitats a Espanya és negatiu[6] des de l'exercici 1978-1979 fins al 1982-1983, amb una mitjana de pèrdues durant aquests anys de 250 milions/any, encara que amb xifres descendents en els dos darrers exercicis. Durant l'exercici 1983-1984 es produeix una important injecció de fons per part de la casa mare, cosa que permet restituir les pèrdues acumulades en anys anteriors i afrontar amb major capacitat financera els costos de la reestructuració de l'empresa, sobretot a la fàbrica que estudiem. Serà a partir d'aquesta aportació, coincident amb el començament de la millora del context econòmic i amb els primers resultats de la reestructuració portada a cap, quan els resultats globals del grup a Espanya tornaran a ser creixentment positius. Així, avui té una situació saludable i expansiva.

Ja hem dit que el gruix de les dificultats del grup al nostre país s'ha centrat en la marxa deficient de la fàbrica investigada, en la mesura que es tracta del més important centre productiu amb què comptava i compta al país. La crisi econòmica va comportar una caiguda dels ritmes de l'activitat econòmica espanyola (a la qual estan molt lligats els productes elaborats a la fàbrica), amb la conseqüent reducció de comandes i la paral.lela infrautilització

---

[6] A les memòries no separen dades comptables o financeres per als diferents centres productius, si bé es constata que és precisament la factoria que estudiem la font principal de pèrdues. De fet, d'acord amb la pràctica financera de la societat -que implica una facturació a preu de cost a la delegació de vendes de Madrid-, els resultats comptables de la factoria, tal com indica el seu director d'Administració i Finances, haurien de tendir, idealment, a zero.

de la capacitat productiva. Per poder parlar finalment d'un notable augment d'aquesta capacitat productiva[7] i d'un resultat econòmic equilibrat a la fàbrica, a més de la millora del context econòmic han hagut de donar resultat tot un seguit d'estratègies empresarials. Aquestes s'han destinat a adequar el procés productiu a les fluctuacions canviants d'un mercat que no permetia predir, per exemple, el nombre de grans màquines que es sol.licitarien, o el grau d'absorció dels motors de menors dimensions que es fabriquen en sèrie.

Al marge de la importantíssima injecció financera que han suposat les aportacions del grup multinacional, a la fàbrica l'estratègia de l'empresa s'ha centrat en dues qüestions: a) recompondre els mecanismes de producció, i b) adequar la plantilla a les necessitats del mercat, eufemisme que oculta sempre un mateix fet: la reducció de plantilla. En realitat, aquesta ha estat la política prioritària que s'ha seguit, i en la mesura que s'ha portat a la pràctica ha permès recompondre els mecanismes productius. Tot seguit tractarem aquestes qüestions.

III.2.1. La recomposició dels mecanismes productius: l'estratègia de la flexibilitat

El procés de fabricació del material elèctric no és senzill, i més si considerem que tots els components, llevat d'una sèrie de peces que s'importen de la casa mare, s'elaboren als tallers de la fàbrica. En el cas de la fabricació de motors de dimensions petites o mitjanes, i dels grans motors (màquines), el procés de producció es torna realment complicat per la varietat de components que formen part d'un procés de mecanització complex.

La planificació del procés d'elaboració dels motors encarregats en una comanda és problemàtica, ja que quan es rep aquesta ha de tenir un tractament administratiu (d'ordre intern de la fàbrica, de característiques del client, etc.) i tècnic (components tècnics de la comanda i plans de treball). Posteriorment, el tractament tècnic s'ha de concretar en una colla de documents que proporcionin al taller el desglossament dels components dels motors perquè, en col.laboració amb la gestió del magatzem, sigui possible disposar de les peces adequades en el moment oportú. Serà llavors quan la informació per al procés de fabricació ja serà disponible: feines a fer, terminis de fabricació, etc., i quedarà encara la part probablement més complexa del procés: fer que les diferents fases de mecanització encaixin harmònicament, de forma que totes les parts compleixin els terminis planificats.

---

[7] La facturació de la fàbrica va observar un augment del 23% en l'exercici 1987-1988 sobre les xifres de l'exercici anterior, en sintonia amb els increments generals del grup a Espanya. Aquesta facturació es calcula que és de l'ordre dels 7.000 milions de pessetes, xifra que és en realitat superior a "preus de mercat" per la forma com es realitza la facturació fabril (vg. nota anterior).

Aquesta tasca, assumida principalment -en el cas que ens ocupa- pel Departament de Planificació i Control de la Fabricació, no és fàcil de realitzar, fins i tot quan -com en l'època prèvia a la crisi econòmica- podia comptar-se amb uns estocs relativament elevats, a l'espera que l'arribada de futures comandes els donaria sortida ràpidament. Actualment, quan l'estratègia empresarial passa per adequar la fabricació a la demanda efectiva, la recepció de peces i materials en cada lloc de treball en el moment oportú es fa com més va més necessària, i també més difícil. Aquest constitueix sens dubte un dels reptes que ha d'afrontar ara per ara la fàbrica per funcionar correctament; un repte que enllaça amb el desig generalitzat entre les empreses, avui dia, d'assolir un elevat grau de flexibilitat pel que fa al procés productiu.

Efectivament, en el cas estudiat, la **producció flexible** serà un dels objectius, en desig similar al d'altres empreses que adeqüen els seus mètodes productius amb aquesta finalitat (vg. per exemple, Martin, 1989). No s'allunya pas, en aquest sentit, dels processos que, engegats per les direccions empresarials, estan afectant el procés de treball, el mercat de treball i la mateixa composició de la força de treball, com hem esmentat al capítol I.

No es tracta només que l'empresa vulgui adaptar la seva producció a una demanda de dimensions poc previsibles, tal com indica per altres casos Streeck (1986); també s'ha d'ajustar a l'existència d'una demanda molt més variada que abans quant a la composició dels productes. Tal com assenyalen directius i tècnics de l'empresa, l'hogeneïtzació entre les comandes minva constantment, i fins i tot en una mateixa comanda es sol.liciten motors amb petites diferències: eixos de dimensions i volum no estàndards, un estator diferent d'un altre en una mateixa gamma de motors, i, en general, innumerables modificacions que impliquen una reducció de les sèries que és possible realitzar d'un producte idèntic. En definitiva, la creixent "individualització" de la demanda que, com remarquen molts autors,[8] redueix la productivitat que es pot obtenir amb mètodes fordistes de treball, es nota també en aquesta fàbrica, induint canvis en els seus mecanismes productius. Si hi afegim que a la fàbrica es rep una mitjana de 400 comandes de motors al mes i que el termini mitjà de lliurament és de l'ordre de dos mesos (els clients cada vegada el volen escurçar més), convindrem amb un dels seus caps de departament que: "'lligar' les 800 comandes que podem tenir simultàniament en dansa, és realment complicat", i també, que "aquesta gran quantitat de comandes diferents t'obliga a una flexibilitat impressionant".

Produir en aquestes condicions[9] els més de 120.000 motors a l'any (de dimensions petites i mitjanes) que es fabriquen al centre requereix una elevada flexibilitat del procés productiu. La

---

[8] Vegeu-ne, entre molts altres: Regini (1988), Regini i Sabel (1988) o Lope (1989).

[9] "Fins no fa gaires anys el 80% de la fabricació de motors era en sèrie; ara, el 60% de les comandes directes de clients requereixen alguna modificació concreta, sigui del motor, sigui del seu acabat; per a nosaltres això són anomalies en la fabricació", indica un cap de sector.

pràctica totalitat dels caps en llocs de responsabilitat de l'empresa ha assumit, i així es reflecteix a les entrevistes realitzades, aquesta necessitat. Tots assenyalen, igualment, els avenços obtinguts en aquesta direcció, tot i que, com veurem quan descriguem el procés de treball (o millor dit **els processos de treball**, ja que se'n poden constatar més d'un) que es dóna a la fàbrica, aquests avenços es troben lluny de la implantació de "cèl.lules flexibles de fabricació" en el conjunt del procés, que alguns ja donen per feta.

D'acord amb el que hem dit fins ara, la recomposició dels mecanismes productius de la fàbrica s'ha destinat sobretot a l'obtenció de més flexibilitat. Han existit esdeveniments destacats, com el fet de deixar de fabricar transformadors a l'inici dels anys 80 o el llançament l'any 1989, d'una nova línia de producció: electrònica per a automoció i fabricació de servomecanismes per al control de velocitat de motors elèctrics. Però per damunt de tot, la incorporació de nova tecnologia a la producció i al control d'aquesta han estat els mecanismes bàsics de les transformacions productives realitzades, i totes dues s'han dirigit -igual que les transformacions en la utilització de la força de treball, com veurem- a la consecució d'una major flexibilitat productiva.

Les inversions del grup a Espanya creixen ràpidament des de 1984-1985, després del sanejament realitzat per la casa mare de les pèrdues acumulades en anys anteriors. Aquestes inversions, havent-se efectuat ja la despesa que va implicar la reducció de plantilla que comentarem després, es van destinar tant a l'àmbit de la informàtica industrial com al de la gestió, i van afectar de forma important la fàbrica analitzada.

La modernització de la maquinària s'ha realitzat, fonamentalment, per mitjà de la incorporació de mecanismes de control numèric a màquines i eines ja funcionals. D'altra banda, s'ha introduït la informàtica, tant en els processos d'administració com en els de gestió i control de la producció; aspecte aquest facilitat per la fabricació del software i el hardware que ho fan possible per part de la casa mare.[10] El projecte CIM, que més endavant descriurem, i la paulatina automatització que s'incorpora a la fabricació de motors elèctrics de baixa tensió (taller A), són els àmbits on la introducció de nova tecnologia és fa més palpable, sent aquest segon aspecte una part del projecte.

La modernització tecnològica també es dóna en els tallers B (grans màquines) i C (aparellatge), però en menor mesura. Les grans màquines es fabriquen en el taller B d'acord amb comandes concretes i a partir d'una demanda molt variable; el seu nombre reduït i les diferents característiques que poden adoptar dificulten una gran automatització del procés de producció, per l'elevat cost de la

---

[10] Al costat de les instal.lacions fabrils hi ha el "Centre de Desenvolupament del Software", creat en el 1986 per desenvolupar treballs d'I+D. Actua de manera completament independent de la fàbrica, i fins i tot del conjunt del grup espanyol (el CE de la fàbrica ni tan sols coneix el tipus de conveni -si n'hi ha algun- que pugui tenir la seva plantilla), ja que està vinculat amb el Centre d'Investigacions de la casa mare. Dóna feina a mig centenar de persones d'elevada qualificació i està pensat per facilitar paquets de software a l'exterior.

maquinària de control numèric o robotitzada que es requeriria. La rendibilització d'aquesta tecnologia resulta difícil amb el petit nombre de grans màquines que es poden produir.[11] També es fabriquen en aquest taller motors de dimensions i de potència superiors als fabricats en el taller A, sense arribar a constituir "grans màquines"; el seu nombre, relativament petit, estabilitzat a l'entorn de xifres una mica superiors a les 1.000 unitats per any, dificulta també la incorporació de tecnologia costosa.

Pel que fa al taller C, el nombre tan elevat d'unitats idèntiques que s'hi fabriquen (400.000 a l'any, només de diferencials), requereix un procés de fabricació en sèrie i es considera que presenta avui un grau d'automatització acceptable (amb sistemes de treball semblants als de la casa mare en aquest mateix apartat) si bé és susceptible de suportar encara una automatització més gran. Les inversions en nova tecnologia d'aquest taller es realitzen actualment en relació amb la nova línia productiva de components electrònics.

Així doncs, és el projecte denominat "CIM", que no té els eixos d'actuació en els dos tallers abans esmentats (B i C), el que vehicula el gruix de les inversions en tecnologia de la fàbrica; dedicarem el següent apartat a comentar-ne breument les característiques bàsiques de la nova tecnologia introduïda, i que es destina a aportar més flexibilitat al procés productiu.

III.2.1.1. Els eixos centrals de la innovació tecnològica a la fàbrica: la flexibilitat productiva i els seus límits

A partir de l'informe derivat d'una auditoria externa, l'empresa ha desenvolupat uns plans d'innovació tecnològica dirigits a l'obtenció d'una major flexibilitat que li permeti atendre la variabilitat de la demanda[12] -en volum i característiques específiques-. Aquests plans s'han integrat en el que s'ha anomenat "Projecte CIM". "CIM" no és més que les sigles de "Computed Integrated Management", indicatives del desig d'obtenir una **gestió basada en la programació informatitzada**, que no és exclusiu de la fàbrica que estudiem; altres empreses espanyoles han seguit aquesta línia d'actuació, prèviament experimentada en grans empreses estrangeres.

---

[11] En qualsevol cas, millores en la maquinària utilitzada i en l'organització del treball han permès reduir el temps de fabricació d'aquestes grans màquines. Tot i que varia molt, segons les característiques de la comanda, el temps mitjà de fabricació es situa ara en 12-18 mesos, quan no fa gaire estava entre els 2 i els 3 anys.

[12] Aquesta variabilitat és avui un fet generalment acceptat. Termes com "incertesa", "impredictibilitat", o el mateix de "variabilitat" són avui d'ús freqüent quan es parla de la situació de la demanda i, en general, del mercat, associant-se als efectes de la crisi econòmica i a les transformacions en la producció. Resulta pel cap baix curiós, el fet que ja fa un quart de segle, alguns autors utilitzessin el terme "turbulència", per referir-se a un estat del mercat i d'un entorn social postindustrial, sota premisses no gaire allunyades de les que en l'actualitat resulten habituals (vg. Emery i Trist, 1965).

Allò que es pretén, com indica una de les persones vinculades amb el projecte, iniciat seriosament en el 1988 i pensat per introduir-lo paulatinament fins al 1991-1992, és "fer efectiu el control de la producció en temps real, des de l'entrada de les comandes fins a la sortida dels productes..., incloent-hi el control de la producció, el control del flux de materials i el control del magatzem, per mitjà d'ordinadors autònoms connectats als grans ordinadors centrals -Centre de Càlcul- i en diàleg entre ells".

Diversos departaments de la fàbrica (Organització i Centre de Procés de Dades, Planificació i Control de Fabricació, Mètodes i Temps -vegeu l'organigrama de la fàbrica en el següent apartat-) col.laboren en el CIM, integrant les diverses necessitats dels tallers en un pla comú, cosa que no sempre està lliure de tensions per les diverses necessitats particulars d'aquests. El desenvolupament tècnic del projecte descansa en el treball realitzat per cinc "becaris", experts en informàtica o enginyers de comunicacions,subjectes a un contracte especial realitzat d'acord amb la Universitat de Barcelona. Aquests becaris tenen el suport dels departaments esmentats; així, per exemple, el Departament d'Organització i Centre de Procés de Dades preveia que prop del 70% de les seves hores de treball durant 1989 i 1990 es destinaran a aspectes relacionats amb el disseny funcional del projecte, per a la concreció del qual es compta, així mateix, amb la col.laboració de la seu central de la firma a Espanya.

Evidentment, la posada en marxa d'aquesta "gestió informatitzada" requereix inversions quantioses en equip informàtic, i a això es destinen bona part de les realitzades en els darrers anys. Així, el Centre de Càlcul de la factoria compta amb dos potents ordinadors de gran capacitat i velocitat d'execució, i també amb un modern equip que inclou una impressora làser. Tals inversions suposen l'existència a la fàbrica, a l'inici del 1989, d'aproximadament 110 terminals, 40 impressores, 25 "pecés", 3 equips preparats per efectuar dissenys de forma gràfica i les conseqüents perforadores destinades a les màquines i eines de control numèric; moltes d'aquestes últimes situades al taller A.

És precisament l'adequació d'aquest taller a les exigències d'una producció flexible,la finalitat de la part del "projecte CIM" no directament vinculada a la gestió de la producció informatitzada, que està pensada, d'altra banda i fonamentalment, per a aquest mateix taller. Es tracta aquí d'augmentar el nivell tecnològic del taller en totes les seves fases de fabricació, de forma que per al 1990-1991 sigui possible efectuar la gestió informatitzada de la producció a partir de la seva automatització.

A l'horitzó sembla perfilar-se el desig d'una producció del tipus "just in time"[13], tan volguda pels defensors dels mètodes de

---

[13] Vegeu, per exemple, Monden (1987) per a la descripció pràctica d'aquest sistema de treball que es recolza en el concepte mateix de flexibilitat.

producció japonesos i que suposa un grau de flexibilitat òptima del procés productiu.

En qualsevol cas, aquests desitjos de flexibilització de la producció tenen uns límits a la fàbrica. Els més obvis deriven del fet que només en un dels tallers es considera possible obtenir-la de forma plena. Altres provenen de les dificultats d'adaptació nova tecnologia/mà d'obra, que tractarem a l'apartat següent. Altres, en fi, deriven de la fascinació que semblen tenir per a molts directius conceptes com "flexibilitat", "producció just in time", "cercles de qualitat" o "cèl.lules flexibles de treball", la introducció dels quals en empreses concretes no sempre té relació amb la realitat social i laboral en què van néixer originàriament. En aquest sentit, per exemple, diversos directius de la fàbrica alabaven els beneficis de les "cèl.lules de treball flexible", quan aquestes tenen poc a veure amb la realitat dels processos de treball que es donen a la fàbrica i amb les modificacions que hi poden aportar les transformacions tecnològiques en curs. No posem en dubte l'objectiu d'obtenir una més gran flexibilitat productiva, però aquesta es pretén aconseguir, principalment, a partir d'una adequació de la força de treball a la nova tecnologia utilitzada que no sembla implicar la transformació substancial dels mètodes de treball fordistes usats fins ara a la factoria.[14]

III.2.1.2. Innovacions tecnològiques i adequació de la força de treball: els mecanismes de formació

Un dels problemes derivats de la innovació tecnològica és el de l'adequació de les qualificacions del personal a les noves tècniques de producció. És un problema, a més, que es relaciona amb les possibles estratègies empresarials de gestió de la mà d'obra i de (re)organització del treball, ja que moltes de les alternatives en matèria de motivació i d'integració del personal en el treball i en els objectius de l'empresa, poden aplicar-se més fàcilment aprofitant la reestructuració del procés de treball que implica la introducció de noves tecnologies. En el cas que ens ocupa, a pesar de la insistència per part de diversos caps de departament en la idea d'avançar cap a la creació de "cèl.lules flexibles de fabricació" amb una nova interrelació treballador/màquina i procés de treball, no sembla haver-hi alternatives empresarials clares que impliquin nous procediments de motivació o d'integració. Els mateixos sistemes de formació que es segueixen mostren poc interès per avançar en la creació de canals que afavoreixin aquests procediments.

En els tallers en què s'introdueix nova tecnologia, l'adequació de la força de treball a aquesta s'obté, tal com

---

[14] Ens trobaríem aquí amb una reformulació dels sistemes de treball tayloriano-fordistes, més que amb la seva substitució per mecanismes de producció flexibles i netament distints. Així es combinarien, a la fàbrica, la cerca de la flexibilitat per mitjà de diverses fonts: renovació tecnològica i flexibilitat interna de la mà d'obra -com veurem-, amb el manteniment de sistemes de treball bàsicament tayloristes i fordistes.

declaren els seus responsables, per mitjà d'una **formació a peu de màquina**: "la part tècnica del nou sistema la coneix la gent de Mètodes i Temps, i aquesta gent ha d'anar ensenyant als del taller..."; de fet, se li mostra a un nivell mínim el funcionament de la nova maquinària a l'obrer que l'haurà de fer anar (controls i moviments que haurà de realitzar per fer-la funcionar bé) i, si convé, aquest ensenyarà a altres. La programació o el manteniment que requereixi la nova màquina (habitualment de control numèric), es deixen fora de la competència del treballador. D'aquesta manera s'impedeix l'**enriquiment** de les tasques que podria provenir de l'adquisició d'una major qualificació, fent-se difícils també ampliacions en el grau **d'influència** o **d'independència** en el treball.

De manera similar s'actua ("**formació informal**", se'ns diu, reflectint la realitat dels mecanismes formatius) en els processos més senzills de maneig de terminals d'ordinador; tampoc aquí cal, si no es vol, una formació específica i detallada.

Això no vol dir que no hi hagi programes de formació a l'empresa. A la fàbrica no existeix cap equip de formació d'ençà que va tancar ja fa uns quants anys l'Escola d'Aprenents, per motius pressupostaris,[15] però sí a la seu central del grup espanyol. Les memòries del grup indiquen unes inversions de 400 milions en formació per a l'exercici 1986-1987: 1.264 persones van prendre part en un total de 120 cursets interns per al total del grup. Igualment s'indica que 875 persones van participar en cursets externs, alguns realitzats a la casa mare. Però aquests cursets no es destinen de cap manera al personal de tallers, com ho demostra, per exemple, la programació de cursos prevista per a 1988-1989. Aquesta programació presenta la següent tipologia:

- Seminaris de comunicació
- Seminaris de vendes
- Seminaris per a caps
- Cursos de formació comercial
- Cursos de formació tècnica
- Cursos de màrketing
- Cursos d'informàtica
- Cursos d'idiomes

En aquest programa únicament els "cursos de formació tècnica" podrien estar destinats al personal obrer, però el seu detall concret ("perifèrics intel.ligents", "xarxes de comunicació digital", "venda de xarxes i manteniment", etc.) mostra que es destinen al Departament Comercial o a personal altament qualificat, sovint amb funcions directives. No existeix cap mena de formació reglada per al personal obrer de la fàbrica; aquest n'és ben conscient, i ho va demostrar en les respostes a les entrevistes, sense excepcions.

---

[15] L'Escola, situada en els terrenys de la fàbrica, era el planter que proveïa la fàbrica de personal qualificat per a les feines de producció. Els seus alumnes estaven ben considerats en el sector i podien trobar feina fàcilment en altres empreses. Amb l'inici dels problemes econòmics de la fàbrica derivats de la crisi, els alumnes que s'hi formaven no tenien lloc als tallers, i a més el manteniment de l'Escola suposava un cost que l'empresa va considerar convenient suprimir.

La gran majoria d'aquests cursos de formació es destinen al personal de vendes de la seu de Madrid. Pel que fa al personal de la fàbrica, són els caps els que utilitzen no només els que específicament se'ls destinen, sinó també els d'informàtica, al marge que després en facin algun ús en la seva activitat diària, cosa que no sempre passa com hem tingut ocasió de comprovar.

Solament per a qüestions molt específiques es realitzen cursos de formació reglats, habitualment per a empleats de certa qualificació que hauran de fer servir nous sistemes informàtics (disseny gràfic assistit per ordinador) o ser informats de noves tècniques (assajos amb ultrasons). En el primer dels casos esmentats, tres persones han assistit a cursos organitzats a la casa mare a fi de familiaritzar-se amb el sistema que s'havia d'implantar.

Ocasionalment, es formen petits grups a la casa mare, amb estades d'uns quants mesos en diversos departaments d'alguna de les seves factories. Generalment es tracta de persones recentment contractades, amb titulació superior, i que després seran assignades a un departament o altre de la fàbrica d'acord amb les necessitats d'aquesta i l'especialització adquirida,[16] o de personal altament qualificat (enginyers) que és format en qüestions específiques.

Aquest mètode d'estades en alguna factoria de la casa mare es segueix també per a bona part del personal directiu de major responsabilitat de la fàbrica. Així, per esmentar-ne alguns casos, el cap i el sots-cap del Departament de Personal han fet estades d'aquest tipus de durada variable; el responsable de Planificació i Control de Fabricació ha estat dos anys i mig en aquesta situació en un període distribuït en diverses estades; i ha passat el mateix amb el responsable d'aparellatge i amb el màxim directiu del taller B, que sol viatjar unes dues vegades a l'any a alguna factoria de la casa mare.

Cal fer notar, finalment, que a la fàbrica estan ocupats un petit nombre de treballadors sota la modalitat de "Contractes per a la Formació". Fins la realització de la nostra investigació s'havien utilitzat tretze contractes d'aquesta modalitat; vuit "aprenents" es mantenien sota aquest tipus de contracte, mentre que cinc joves més que es van iniciar amb ell a la fàbrica són ara fixos, després d'haver complert el període de tres anys en què se'ls va anar renovant el contracte. A la fàbrica no hi ha cap persona encarregada específicament de formar aquests joves, i la seva formació s'ha realitzat fonamentalment a peu de màquina com la de la resta de personal obrer, ja que els cursets de formació

---

[16] A la fi del 1988 s'estaven formant d'aquesta manera tres persones, (curiosament, se'ls anomena "informants") i hi havia diversos departaments que esperaven poder comptar amb alguna d'elles un cop haguessin acabat el procés d'aprenentatge.

vinculats a la fórmula de contractació i realitzats per l'INEM són escassament adequats per a la preparació dels joves[17].

En definitiva, allò que demostra la inexistència de mecanismes de formació per al personal obrer és el poc interès empresarial per utilitzar el canvi tecnològic com un procediment per qualificar més la plantilla. Tampoc hi ha plans que permetin usar-lo com un element que suposi noves formes de gestió de la força de treball, encaminades a dotar-la de més iniciativa i autonomia en el propi treball i destinades, en darrera instància, a promoure elements de motivació per a la realització de les tasques.

Les transformacions en el terreny productiu que estem comentant, han implicat alguns canvis en l'estructura organitzativa de la fàbrica, a la qual ens referirem breument després de comentar un altre aspecte fonamental dels mètodes utilitzats per l'empresa per superar els efectes de la crisi econòmica: la reestructuració de la plantilla.

III.2.2. El procés de reducció de plantilla

La reducció de la plantilla ha estat el segon gran mecanisme, i el més important, utilitzat per afrontar els greus efectes de la crisi econòmica sobre la seva activitat.

Realitzada en diverses fases, l'empresa la va justificar com una imperiosa necessitat amb vista a la supervivència mateixa de la fàbrica, donats l'augment dels costos i la reducció de la seva capacitat productiva. Així, i quan el nombre de treballadors ja estava minvant des de feia uns quants anys, la direcció al.legava unes fortes pèrdues a la fàbrica des de l'exercici 1976-1977 (creixents fins a l'exercici 1979-1980 i que, globalment, s'acostaven als 2.500 milions de ptes, de 1976 a 1981),[18] que incidien en la marxa general del grup a Espanya.

De fet, és a partir del 1974 quan la plantilla del centre trenca la seva tendència ascendent. El nombre de treballadors, superior a 2.400, comença a baixar. És, però, a partir del 1977 quan es constata una decidida actuació empresarial per reduir la plantilla, tímidament iniciada un any abans. El procés es va accentuant a partir del 1980 per mitjà de mesures concretes que promouen aquesta reducció, inserides en un "Pla de Viabilitat" que comprenia el període 1980-1983. Posteriorment, en va arribar a

---

[17] Tal com va indicar a l'entrevista conjunta realitzada a 3 treballadors temporals un d'ells, aquests cursets no es van realitzat en la majoria de fases del contracte (semestral renovable fins a tres anys), i quan van fer-se comprenien una formació inferior a la preparació que ja tenien els, en aquest cas, "aventatjats" alumnes. ("Jo tenia una formació de tercer d'electricista i me'n donaven una de primer de FP..., als d'electrònica els van donar també una formació inferior al que ja sabien").

[18] Dades de setembre del 1980, extretes del plec d'al.legacions de l'empresa, efectuat en el Conflicte Col.lectiu presentat pel CE davant dels desacords sorgits en la negociació del conveni col.lectiu del centre. Aquestes mateixes al.legacions van ser en el seu moment rebatudes pel mateix CE, que adduïa els augments de productivitat experimentats en els anys anteriors, una sanejada situació financera i una excel.lent i progressiva situació en el mercat dels productes de l'empresa, per defensar les seves posicions en contra de la reducció de plantilla i enfront de la posició empresarial respecte al conveni.

aquesta darrera data i malgrat que s'havien complert els objectius empresarials pel que fa al nombre de treballadors desitjable, aquestes mesures van continuar tirant endavant durant un cert temps.

El "Pla de Viabilitat" constava dels següents grans eixos: a) Millora de la productivitat; b) Moderació salarial; c) Reducció de plantilla; d) Regulacions de jornada.

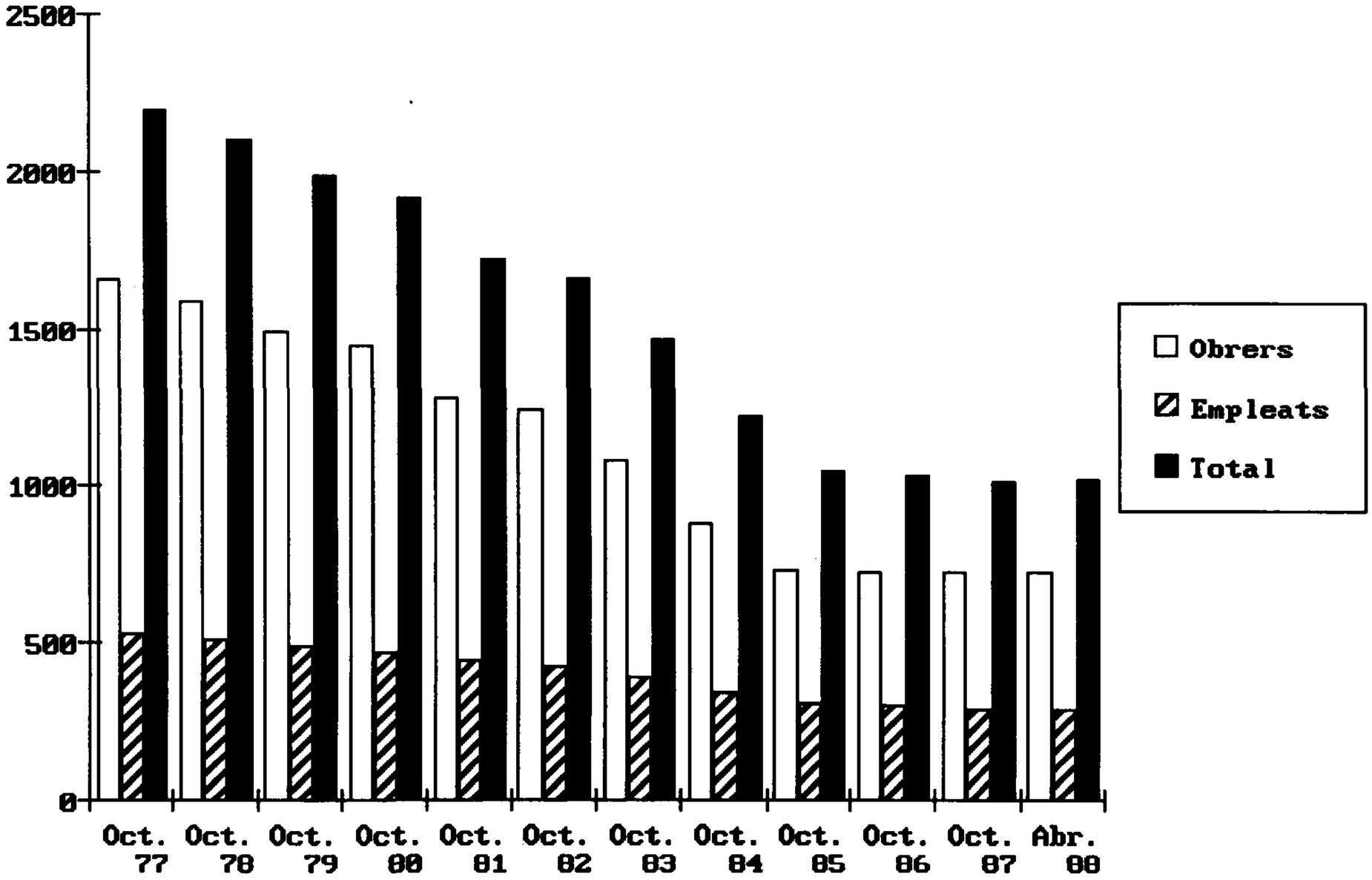
La regulació de jornada va comprendre la totalitat de tallers de la fàbrica, ja que el volum de comandes impedia la plena utilització de la capacitat productiva. Era d'intensitat variable en funció de la demanda, i en alguns seccions va implicar tot el personal i va suposar un volum de regulació del 50% de la jornada. El CE va donar el seu vist-i-plau a aquestes regulacions, i també a l'exigència empresarial d'aplicar mecanismes que incrementessin la productivitat. Al seu torn, la moderació salarial es va concretar per mitjà de la negociació col.lectiva. Pel que fa a la reducció de plantilla, que era la mesura sobre la qual es recolzaven les altres, la posició dels representants dels treballadors va ser la de recomanar-los que no s'acollissin a les facilitats donades per l'empresa, però sense oposar-s'hi i respectant la llibertat de cada treballador a l'hora d'escollir la seva opció individual, cosa que suposava de fet donar l'aprovació tàcita als plans de l'empresa.

El procés de reducció de plantilla pot considerar-se acabat en el 1985, coincidint amb la recuperació de la rendibilitat de la fàbrica d'acord amb la interpretació que el mateix grup ofereix de les seves dades econòmiques. Que va ser una reducció radical ho demostra la dada següent: al 30-IV-1988 la plantilla de la fàbrica era només el 46% de l'existent en el 30-IX-1977, i tot just un 42% de l'existent en el 1974. La taula següent serveix per seguir amb més detall l'"ajust" realitzat, fàcilment visible en el gràfic que la complementa:

TAULA 1. EVOLUCIO DE LA PLANTILLA A LA FABRICA (1977-1988)

Data	Nombre d'obrers	Nombre d'empleats	Total
Ocbre-77	1.669	538	2.207
Ocbre-78	1.592	516	2.108
Ocbre-79	1.498	497	1.995
Ocbre-80	1.448	476	1.924
Ocbre-81	1.285	445	1.730
Ocbre-82	1.239	426	1.665
Ocbre-83	1.081	392	1.473
Ocbre-84	875	344	1.219
Ocbre-85	732	312	1.044
Ocbre-86	726	308	1.034
Ocbre-87	722	293	1.015
Abril-88	724	293	1.017

Gràfic 4. Evolució de la plantilla a la fàbrica (1977-1988)



Tal com pot apreciar-se, els anys 1980-1981 i, sobretot, els que van del 1982 al 1985, són els períodes en què el procés s'aguditza. Cal remarcar que les dades anteriors es refereixen exclusivament al centre productiu estudiat, però el nombre de treballadors ha evolucionat de forma similar en el magatzem i en la foneria vinculats al centre, en els que treballen actualment una cinquantena de treballadors a cadascun.

Si considerem els plans de l'empresa quant a les seves necessitats de plantilla, cal assenyalar que s'han complert amb escreix. El "Pla de Viabilitat" contemplava una plantilla en octubre del 1983 de 1.670 persones, i a aquesta data la plantilla era inferior en quasi 200 treballadors. Pel desembre del 1983 l'empresa va presentar un nou seguit de mesures destinades a suprimir 450 llocs de treball amb vista al 1986; ja en el 1985 aquest objectiu s'havia pràcticament complert. En un centre productiu de llarga tradició obrera i reivindicativa, sembla difícil que una reestructuració de plantilla d'aquesta envergadura pugui realitzar-se sense massa problemes i sense una forta contestació per part dels treballadors. Però va ser així. ¿Quines mesures ho van fer possible?: les comentarem a continuació.

Un cop constatat que no era possible inserir la fàbrica en un possible "pla de reestructuració del sector de béns d'equip" sotmès a regulació estatal, com hauria estat el desig dels representants dels treballadors un cop acceptada implícitament la reducció de personal, la clau de la política empresarial en aquesta qüestió va ser optar per un conjunt de mesures encaminades a aconseguir un "ajust suau" de la plantilla.

En efecte, van ser rebutjats procediments que comportessin una eliminació traumàtica de llocs de treball, sense recórrer a expedients de crisi o a regulacions de plantilla tan usuals a la fi dels 70 i als inicis dels 80.[19] Molt probablement l'empresa els hauria utilitzat si els seus objectius no s'haguessin cobert per les vies inicialment dissenyades, però l'acceptació pràctica d'aquestes per part dels treballadors -la seva assumpció explícita no es va produir en cap moment- va fer que no calgués recórrer en aquests "expedients" o "regulacions" que, possiblement, haurien suposat molta més conflictivitat.

La política empresarial es va centrar en dues senzilles qüestions: **jubilacions anticipades i baixes amb incentius.**

Reduir més de 1.000 llocs de treball amb aquestes orientacions va ser possible per tres motius principals:

1) L'elevada edat mitjana de plantilla va permetre que gran nombre de treballadors s'acollissin a les jubilacions anticipades, que l'empresa estimulava amb complements al treballador en els emoluments que li correspondrien fins a arribar a l'edat de jubilació als seixanta anys. Avui els treballadors, encara que en menor grau, continuen presentant una edat mitjana i una antiguitat

---

19 A la monografia, inscrita en el marc global del nostre estudi, sobre l'evolució del mercat de treball (vg. el volum 2), es fa patent l'ús freqüent que les empreses han fet d'aquestes possibilitats legals, emmarcades habitualment en allò que podríem anomenar un "ajust dur" de les plantilles.

altes en l'empresa, cosa que continua permetent potencialment la utilització d'aquesta pràctica, si convingués.

2) Les baixes amb incentius ho van ser realment; des de xifres relativament modestes ofertes en el 1977, l'"incentiu" va anar pujant fins a superar en alguns casos els sis milions de pessetes. Aquestes xifres, sumades a la consecució del subsidi d'atur per dos anys, van fer que la sortida de l'empresa resultés atractiva per a molts treballadors, en els quals pesaven desitjos individuals i factors sociològics de diversa mena, que no analitzarem aquí però que expliquen l'èxit d'aquest procediment quan les perspectives d'obtenir una altra feina no eren afalagadores per a la major part dels que acceptaven abandonar el seu lloc de treball.

3) La mateixa "cultura de la crisi" sembla haver incidit sobre els treballadors, imbuint-los la idea de la impossibilitat de tornar a l'etapa anterior de quasi plena ocupació. Creient que la reducció de la força de treball industrial era inevitable, molts han acceptat sortides individuals que permetien muntar un petit comerç o, més rarament, un petit negoci industrial, quan no passar simplement a la inactivitat laboral que suposa la jubilació anticipada. La interioritzacio d'aquesta mateixa idea va contribuir a fer que no hi hagués una oposició declarada als plans de l'empresa, que en definitiva atemptaven contra un dels eixos de l'actuació sindical en els darrers anys: la lluita per l'ocupació i contra l'atur. Fins i tot diversos sindicalistes van acceptar sortir de l'empresa, aprofitant en ocasions una bona formació en altres àmbits professionals per deixar enrere el cansament i la decepció amb què alguns havien viscut l'acció sindical durant la transició. Legitimades en el discurs social les reduccions de plantilla, com a lògiques i inevitables en el camí de la recuperació de la competitivitat perduda, no és estrany que molts treballadors acceptessin deixar el seu lloc de treball a canvi de compensacions aparentment llamineres; i més quan podien pensar que si no ho feien podien veure's sotmesos per part de l'empresa a mesures de reducció de plantilla més rigoroses.

En qualsevol cas s'ha de dir que **el procés de reducció de plantilla es valora avui de forma ambivalent per part dels treballadors**. Com mostren les seves respostes en les entrevistes, n'hi ha una escassa majoria que presenta una valoració positiva sobre els que ho valoren negativament (entre els empleats, aquesta valoració és clarament positiva i, segons l'adscripció sindical, és a la UGT on es valora millor). Pot afirmar-se que aquesta mateixa ambivalència abona les respostes que qualifiquen tot el procés com a **"mal menor"**, i en el qual es consideren positives la voluntarietat de les baixes i la inexistència d'acomiadaments, i negativa la mateixa reducció de plantilla (que és el que suposa el procés en si), ja que ha servit per incrementar la desocupació global i augmentar els ritmes de treball dels que s'han quedat a l'empresa.

De les dues mesures adoptades per l'empresa, la jubilació anticipada és ben valorada entre els treballadors, mentre que les baixes amb incentius compten amb un bon nombre de respostes negatives o ambigües (20 sobre 51). Lògicament és en aquesta última

qüestió on es produeixen queixes contra els membres del CE que en el seu dia es van acollir a aquests incentius, mentre que recomanaven, tot i afirmant la llibertat d'elecció de cadascú, que els treballadors no ho fessin. En general, però, la valoració que fan els treballadors de l'actuació dels sindicats i del CE sobre el tema està relacionada amb la que tenen sobre el conjunt del procés. Es dirà, així, que: "No ho acceptaven, però no hi havia alternativa", o "No ho acceptaven, però al final ho van haver de fer", d'acord amb la consideració de la reducció de plantilla com un mal menor. No cal dir que no es creu que els representants dels treballadors actuessin a la perfecció en aquest terreny, i junt amb declaracions majoritàries com les anteriors, trobem algunes respostes que assenyalen que en realitat "van fer poca cosa", que indiquen, en definitiva, un conformisme generalitzat amb el procés en la mesura que no van ser capaços, els treballadors i sobretot els seus representants, de generar-hi alternatives.

En l'actualitat les queixes principals dels treballadors sobre la reducció de plantilla tenen a veure amb la desaparició de les raons que la van provocar. S'argüeix que l'empresa ara no està en crisi i que, tanmateix, continuen sense entrar-hi nous treballadors. S'assenyala, i això es farà extensiu a altres àmbits, que els treballadors han acceptat sacrificis durant anys, i el procés a què al.ludim en va ser un d'important, i que, per contra, l'empresa després d'extreure beneficis d'aquests sacrificis no adopta mesures que els compensin.

L'empresa, al seu torn, incorpora nous treballadors només amb comptagotes i servint-se de modalitats de contractació que li resultin còmodes i barates. Les regulacions de jornada ja s'han oblidat i avui la realització d'hores extraordinàries, dins dels límits legals, és un fet. S'han recompost sens dubte els índexs de rendibilitat i el grau de competitivitat de l'empresa; la dràstica, però "suau" en els procediments, reducció de plantilla hi ha contribuït.

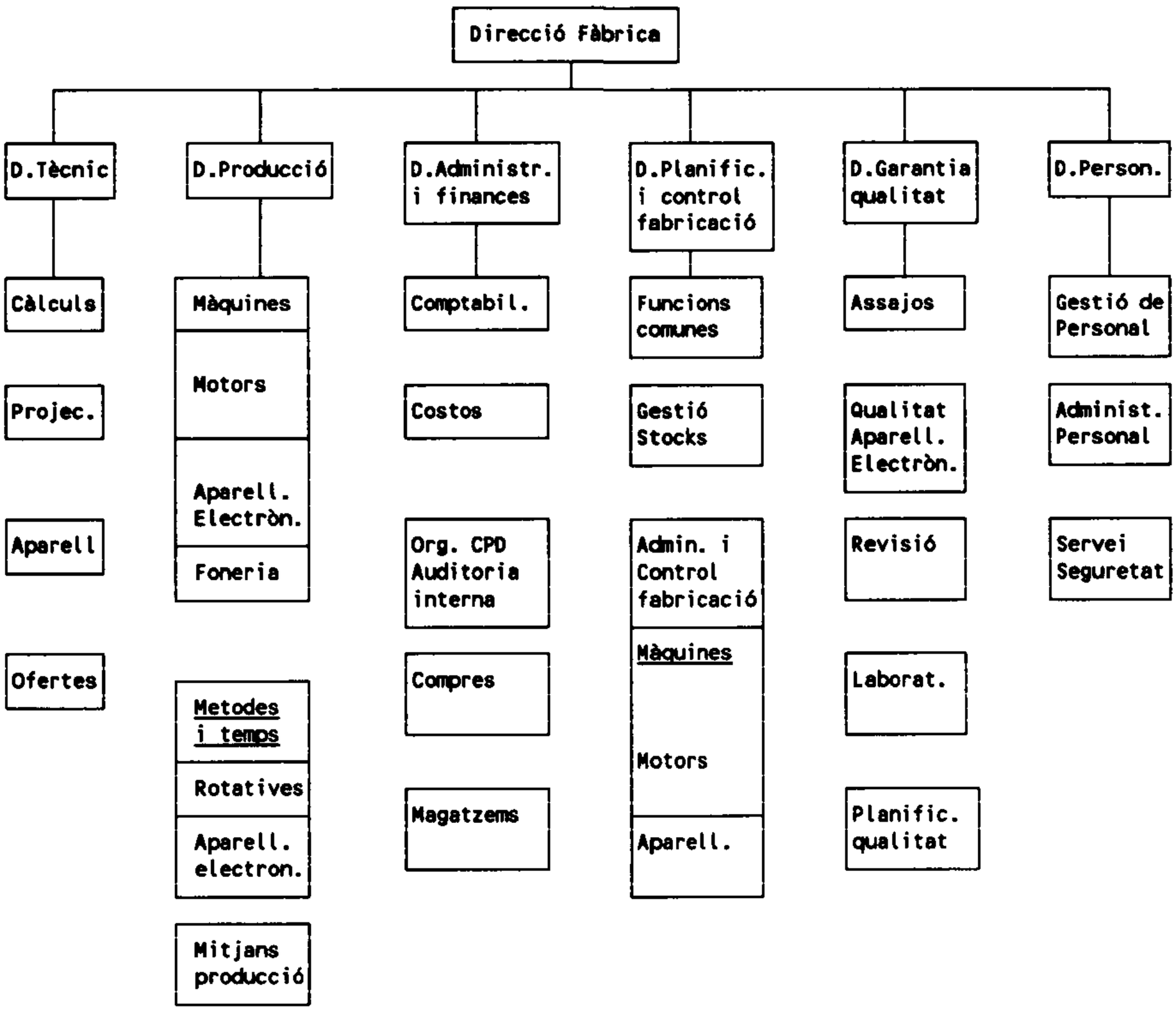
III.3. L'adequació de l'organigrama de la fàbrica a les noves realitats productives

La reducció de plantilla i la incorporació de mètodes més flexibles de producció han comportat una necessària adequació de l'organigrama de l'empresa pel que fa a les competències i a les responsabilitats. Així, per exemple, és evident que el Departament de Personal va acumular feina i competències importants en el període més intens de la negociació de les baixes individuals. Hem de tenir en compte que encara que es partia de barems per categories i antiguitat, per realitzar les baixes amb incentius, i de compensacions reglades per fer efectives les jubilacions anticipades, en cada cas s'havia de fer una negociació individual que forçosament implicava una càrrega addicional per al departament. Avui aquesta càrrega no existeix, i també s'han eliminat -amb la informatització- algunes de les tasques que portaven a terme membres del Departament de Personal. El resultat

ha estat una reestructuració d'aquest departament i una reducció dràstica de la seva plantilla que anys enrere havia tingut més de cinquanta persones. La plantilla es limita avui dia a dotze persones, a més dels membres del Servei Mèdic i de Seguretat, que administrativament en depenen.

Aquesta reducció de personal l'han experimentada tots els departaments de l'empresa. Però més que aquesta qüestió, aquí interessa esbossar els canvis més destacats en les atribucions i competències de cadascun, d'acord amb la reestructuració productiva que s'està produint a la fàbrica. Si l'organigrama que reproduïm no ha canviat substancialment en els darrers temps, sí que ho han fet les responsabilitats dels departaments:

GRAFIC 5. Organigrama de la fàbrica



Tradicionalment el departament clau del procés productiu era el de Mètodes i Temps. Les comandes arriben inicialment al Departament Tècnic, on s'estudia la necessària composició elèctrica i mecànica dels motors o màquines que s'han de construir (en el cas dels productes d'aparellatge no cal, per la seva estandarització), i on, després d'elaborar i documentar els dissenys constructius dels productes, aquests es passen a Mètodes i Temps. Aquí es determina el pla de treball dels tallers, i s'analitzen la maquinària i l'utillatge necessari per elaborar els diferents components; també es fixa, després dels estudis requerits per a cada cas -més o menys estandarditzats o nous, segons la comanda- els tipus de feines i els temps que calen per fabricar cada peça. El mecanisme seguit s'acosta a l'utilitzat a la casa mare, centrat en el seguiment de la metodologia del sistema "REFA"[20] pel que fa a la valoració i al disseny dels llocs de treball i a la valoració dels temps de cada tasca. El mateix departament era l'encarregat, fins no fa gaires anys, de planificar el conjunt de la producció de la fàbrica, en el marc d'un procés productiu regit per cànons estrictament tayloristes, tant en el disseny del procés de treball com en el seu control i seguiment.

Avui, malgrat que Mètodes i Temps manté part de les seves funcions i importància, no juga un paper tan fonamental en el conjunt del procés productiu. Ja fa uns quants anys se'n va desprendre l'actual Departament de Planificació i Control de Fabricació, encarregat del seguiment quotidià de les comandes i de la gestió i administració dels estocs i el material disponible al magatzem, de manera que les diverses parts de què es compon la fabricació dels productes de l'empresa puguin ser elaborades coordinadament i en els terminis previstos; una tasca gens senzilla, com ja hem indicat a l'apartat III.2.1.

En aquest sentit, i d'acord amb una producció que pretén ser més flexible, aquest departament adquireix com més va més relleu. El seu personal, com a tota la fàbrica, s'ha reduït passant d'un màxim de 120 persones a l'actual de 58, amb una qualificació mitjana alta respecte a l'existent a la fàbrica.

Per la seva banda, el personal amb què compta Mètodes i Temps és de 23 persones. La seva funcionalitat en l'organigrama de l'empresa no es discuteix, i tal com diu el cap d'un altre departament: "fa la feina de racionalitzar... i d'assistir tècnicament la fabricació", però les seves competències han disminuït i, si en realitat s'avancés cap a la creació de "cèl.lules flexibles de fabricació", se n'hauria de reformular l'estructura.

Una altra de les qüestions que estan fent que guanyi pes en l'organigrama funcional de la fàbrica Planificació i Control de Fabricació és la seva participació en el disseny i la posada en

---

[20] Un dels sistemes existents per determinar funcions dels llocs de treball, adequar les tasques i mesurar els rendiments, i sobre el qual tornarem. L'antiguitat dels llocs de treball que contempla i la seva manca d'adequació als nous llocs de treball derivats de la innovació tecnològica és actualment objecte de crítica per part dels sindicats presents a l'empresa.

marxa del Projecte CIM, molt més gran que la de Mètodes i Temps i tan sols superada pe la del Departament d'Organització, el Centre de Processament de Dades i l'Auditoria Interna. Aquest últim, un subdepartament en realitat del d'Administració i Finances, s'ocupa de l'anàlisi i de la programació informàtics necessaris per tramitar i seguir les comandes i els plans de treball, i és responsable del Centre de Càlcul de la fàbrica. Opera en tres torns, dos en temps real per mitjà del diàleg directe entre ordinadors, i, naturalment, és un dels llocs on la innovació tecnològica, a través de l'ofimàtica, s'ha fet sentir més. Té un personal majoritàriament ben qualificat, i s'hi han produït noves incorporacions d'enginyers industrials o llicenciats en informàtica en els darrers anys.

El Departament de Producció continua encarregant-se, com feia tradicionalment, de concretar els plans de treball per a cada un dels tallers de la fàbrica, mentre que, al seu torn, el Departament de Garantia de Qualitat continua, igualment, amb les tasques que li van assignar quan va ser creat fa quinze anys: el seguiment de la qualitat de la producció. Aquest seguiment es fa a partir dels criteris assenyalats per la casa mare, cada vegada més coincidents amb les normes de qualitat espanyoles a mesura que aquestes es van adaptant a les convencions internacionals.

En definitiva, la reestructuració paulatina dels sistemes productius està comportant l'ascens, dins de l'organigrama de la fàbrica, d'aquelles seccions més implicades en el seu disseny, i la reducció de la importància d'aquelles altres vinculades més estretament al funcionament tradicional de l'empresa.

En qualsevol cas, malgrat que tots els entrevistats insisteixen en la coordinació interdepartamental, no tots els departaments participen igualment en les decisions o en les aplicacions d'aquestes. S'ha de tenir en compte, a més, que l'estructura directiva de l'empresa no només és complexa, sinó, i sobretot, clarament piramidal i jeràrquica. És cert que els caps de departament principals, "la primera línia de comandament", es reuneixen durant una hora diàriament amb la direcció per discutir la problemàtica general de la producció. Però el fet que es celebrin reunions no implica que les decisions siguin col.legiades. La darrera decisió correspon, sempre, a la direcció de la fàbrica, pel que fa als temes quotidians d'importància. Qüestions que fins i tot sembla que podrien resoldre diferents departaments (Personal, per exemple, per al cas de les promocions), o els mateixos caps, no ja de departament sinó de secció, pel poc relleu que tenen, són resoltes en última instància per la direcció, i això ja dóna idea de la jerarquització existent en la presa de decisions.

Per contra, tocant a les grans línies de l'estratègia que ha de seguir la fàbrica, el fet de pertànyer a un grup multinacional de grans dimensions limita, i molt, les atribucions directes d'aquesta mateixa direcció, també omnímoda, d'altra banda, en les decisions empresarials que afecten les relacions laborals a la fàbrica.

III.4. La dinàmica de les relacions laborals des de la perspectiva de l'empresa

Fins a l'inici dels anys seixanta no és possible advertir cap diferència en les relacions laborals que tenien lloc en la fàbrica i les que podia haver-hi en altres grans empreses de l'època. El fet de convertir-se en un dels nuclis reivindicatius més importants d'una comarca industrialitzada, i de ser també punta de llança de la lluita obrera durant el franquisme, va conferir a les relacions existents entre empresa i treballadors un caràcter específic que, d'alguna manera, ha condicionat fins avui el funcionament de les relacions laborals a la factoria.

Tal com s'ha indicat anteriorment, als anys seixanta, un fort moviment vaguístic protagonitzat pels treballadors de la fàbrica va acabar amb una forta repressió que va portar a la presó algun dels líders del moviment i va suposar l'acomiadament de nombrosos treballadors. Durant el procés, la posició de la direcció de la fàbrica, aleshores en les mans d'una persona procedent del país d'origen de la casa mare, va ser d'absoluta intransigència, concretada en els acomiadaments al.ludits. Com a resultat immediat, el descontentament entre els treballadors va provocar un greu deteriorament de les relacions laborals, i es van produir reiterades mobilitzacions, més o menys importants d'acord amb les que es produien a la comarca. Quan l'antic director va ser substituït per una persona catalana, àmpliament coneixedora a més de les característiques de la fàbrica, a la qual hi havia ocupat altres llocs, l'actitud de la direcció va passar a ser de tolerància respecte a una activitat sindical progressivament menys subterrània a mesura que avançaven els anys setanta. Aquesta activitat, era important, com a fruit d'una elevada aglutinació dels treballadors de la fàbrica a l'entorn de les posicions de les llavors il.legals CCOO, els membres de les quals eren l'únic nucli de treballadors organitzats del centre.

La legalització dels sindicats l'abril del 1977 pràcticament coincideix amb el desencadenament dels problemes productius de la fàbrica derivats de la crisi i, poc després, amb l'inici de les mesures de reestructuració, cosa que condiciona també el funcionament de les relacions laborals.

El que ens interessa ara és oferir una panoràmica general de la perspectiva amb què l'empresa afronta les esmentades mesures i de la manera com ha hagut de reorientar, d'acord amb la mateixa legalització de l'acció sindical, la tolerància que abans comentàvem. Aquesta va constituir l'inici d'un "estil" de direcció marcat pel paternalisme, que perviu després de la substitució, fa uns quants anys, de l'anterior director -elevat a un càrrec més destacat en el grup d'empreses a Espanya- per la persona que ocupa el càrrec actualment.

L'empresa es va mostrar en tot moment disposada a donar compte als sindicats de les passes que aniria donant per afrontar els problemes que travessava. En la pràctica això es va traduir en el fet de buscar la col.laboració sindical en unes decisions ja adoptades prèviament. Un cop obtinguda aquesta col.laboració,

fonamentalment de forma tàcita, l'empresa va ser capaç d'aplicar l'"ajust suau" de plantilla i, posteriorment, de reestructurar la producció de manera que augmentés la seva capacitat competitiva i la seva rendibilitat. D'altra banda era difícil posar en pràctica opcions més dures, ja que l'àmplia presència sindical a la fàbrica i la tradició combativa dels treballadors podrien haver suposat problemes d'aplicació insolubles o, si més no, conflictives i costoses.

L'estratègia va ser intel.ligent. S'informava els sindicats i s'hi discutia... finalment aquests es veien abocats a acceptar, ni que fos implícitament, unes mesures a les quals no eren capaços d'oferir alternatives. Tals mesures es presentaven com imprescindibles per assegurar la supervivència de la fàbrica i, proporcionant sortides individuals als que deixaven el seu lloc de treball, reforçaven una imatge paternalista de la direcció ja que s'oferia "el millor, també per als treballadors".

El procés de reducció de plantilla és una bona mostra de l'actitud de l'empresa enfront de les relacions laborals. Accepta els sindicats com una realitat de la qual és difícil prescindir, els informa i negocia amb ells, però les prerrogatives empresarials no han de sortir perjudicades d'aquestes relacions. Així passa amb qüestions relatives a l'organització del treball, la introducció de noves tecnologies, la mobilitat interna de la plantilla... i, en general, amb temes d'àmplia repercussió sobre els treballadors i l'acció sindical, en què l'empresa es presta a discutir-ne petits detalls concrets, però deixa fora de discussió i a la seva discrecionalitat els criteris fonamentals que prèviament ha adoptat.

Els contactes entre l'empresa i el CE són freqüents. Es basen sobretot en la seva **informalitat**: qualsevol petit problema és presentat al despatx del cap de Personal pel representants dels treballadors. Allà s'atén el problema i només molt rarament es soluciona de manera ràpida, ja que si aquest té alguna dimensió requereix una solució acceptada per la direcció. Les reunions formals són més poc freqüents, al marge de les que es mantenen en la negociació del conveni de centre o les que, més escasses encara, manté el Comitè Intercentres amb la direcció de Madrid.

L'existència d'un **conveni de centre** és una de les peculiaritats de tals relacions laborals, i al mateix temps les fa més complexes. El Comitè Intercentres, que agrupa tots els centres del grup a Espanya, no té atribucions reconegudes per l'empresa, i s'admet només per intercanviar opinions, sense que l'empresa estigui gens interessada en globalitzar els seus convenis en un conveni únic, ja que l'actual descentralització li permet adequar millor les seves necessitats a la realitat de cada centre productiu.

No pot dir-se que l'empresa hagi adoptat posicions antisindicals en la fàbrica analitzada ni que, en general, estigui optant per individualitzar les relacions laborals marginant la representació col.lectiva, com és el cas d'algunes empreses que

intenten seguir el denominat "model japonès",[21] d'acord amb el discurs ideològic sobre "la fi del sindicalisme". De totes maneres, part del seu personal ja es troba fora de conveni (es tracta en concret dels directius, no gaire més de 60 persones) i es regeix precisament per unes relacions contractuals individualitzades i pels "complements voluntaris", que s'han generalitzat també entre els empleats administratius i que constitueixen una de les formes d'escapar a la regulació sindical de les condicions de contractació.

La presència sindical, encara forta, dificulta altres línies d'actuació més radicals. Però tanmateix, és la inexistència d'una política alternativa clara de l'empresa a les relacions laborals actuals la que impedeix la generalització d'aquestes pràctiques individualitzadores. A més, són difícils d'aplicar en un context de sortida recent de la crisi, que no facilita l'oferta d'incentius selectius a persones o col.lectius concrets de treballadors.

D'altra banda, en el mateix context d'adequació a la realitat existent a la fàbrica, en cap moment s'ha potenciat la creació d'un sindicat corporatiu del tipus "sindicat de quadres o directius de l'empresa", tot i que la presència sindical entre aquests col.lectius és molt inferior a la del conjunt dels treballadors. No es compta seriosament amb els sindicats quan es tracta de qüestions d'especial importància per als plans de l'empresa, però, certament, no es dificulta gaire l'acció sindical i s'evita tot allò que es pogués denominar pràctiques antisindicals. Tampoc es donen als sindicats facilitats que aquests no s'hagin guanyat: així, per exemple, les SSE no van disposar de locals fins que la legislació, la LOLS, no ho va establir.

En resum, per a l'empresa unes relacions laborals basades en el contacte i la presa en consideració dels sindicats suposen un mal ara per ara inevitable, sense que faltin veus entre els directius que assenyalin que : "és millor negociar amb sindicats seriosos, i els que hi ha a l'empresa ho són, que no tenir interlocutors amb qui negociar... els problemes, aleshores, podrien disparar-se".

---

[21] La flexibilització dels mecanismes productius està acompanyada, en ocasions, per la posada en marxa de nous sistemes de gestió de la força de treball centrats en la individualització de les relacions laborals i en la marginació dels sindicats. Així s'intenten combinar innovacions productives que tenen les arrels en empreses japoneses, amb tècniques de gestió del personal pròpies també d'aquestes empreses. Una panoràmica d'aquest tipus de qüestions, per al cas de les empreses britàniques, es tractada per Terry (1989).

IV. EL PROCES DE TREBALL

Descriurem en aquest apartat els aspectes més destacats del procés de treball en què es troben immersos els treballadors de la fàbrica. D'acord amb les nostres premisses inicials, el procés de treball implicarà un seguit de qüestions: definició de llocs de treball, qualificacions requerides, relacions entre els treballadors, relació treballador/sistema tècnic, grau d'autonomia i capacitat de control sobre el propi treball..., que afecten en gran mesura les perspectives amb què els treballadors afronten la necessitat d'associar-se i les possibilitats de desenvolupar les pràctiques associatives en el centre de treball.

Tractarem de forma independent el procés de treball que es realitza en cada un dels tallers, considerant les grans diferències que s'aprecien entre ells. En efecte, la tecnologia, l'organització del treball i el mateix procés de treball en cada taller són netament distints dels dels altres, de forma que quasi podria parlar-se de tres fàbriques diferents dins d'una sola factoria. Aquesta circumstància té, com veurem, importants repercussions sobre la perspectiva associativa dels treballadors i sobre l'acció sindical, i fa més difícil articular demandes que provenen de condicions objectives de treball gens homogènies.

Analitzarem primer els tallers A i B, en els quals, malgrat les diferències, poden apreciar-se similituds en el procés de treball que presenten, i tot seguit ens ocuparem del taller C, clarament diferenciat dels anteriors. De forma molt breu ens referirem també als trets més significatius del procés de treball que es segueix en les tasques administratives que, al marge de ser molt variables segons la secció de què es tracti, mostren les característiques comunes i habituals de les feines administratives en qualsevol gran empresa industrial.

IV.1. Taller A

En aquest taller, d'uns 10.000 m^2, es fabriquen motors elèctrics de baixa tensió. La producció havia superat les 160.000 unitats en el 1972, amb una jornada laboral més extensa que l'actual i una plantilla molt superior. Avui es superen netament les 120.000 unitats/any amb un nombre molt més baix de treballadors, gràcies als augments de la productivitat que ha fet possible la incorporació de nova maquinària (sobretot de màquines de control numèric) i la reorganització del procés de treball.

Aquest és, precisament, el taller on el Projecte CIM preveu una major implantació de la gestió informatitzada de la producció. La necessitat d'obtenir en aquest taller una progressiva flexibilitat és palpable, si pensem que -com indica un dels responsables-: "fins fa uns quants anys el 80% de la producció era en sèrie. Ara el 60% són comandes de clients que volen algun tipus especial de motor o d'acabat". Comparat amb el sector B, aquest taller podria definir-se com de fabricació en sèrie, però aquestes

sèries són cada vegada més curtes i exigeixen més variabilitat a la gamma de motors que es fabriquen.

L'estructura organitzativa mostra un ordre jeràrquic similar al del taller B: el responsable del sector depèn del Cap de Producció, i hi ha responsables ("mestres") de cada una de les parts més importants del procés productiu (mecanització, bobinatge i muntatge), d'acord amb el següent esquema:

Estructura organitzativa

Cap de producció

Cap taller A

Sots-cap taller A

mestre taller -i ajudants- (mecanització)	mestre taller -i ajudants- (bobinatge)	mestre taller -i ajudants- (muntatge)

No descriurem detalladament el complex procés de fabricació que conclou a la secció de muntatge, on coincideixen un cop construïdes les dues parts principals del motor: l'estator i el rotor;[1] aquest s'haurà d'acoblar aleshores amb els coixinets, després es muntarà el plat i la carcassa que conté l'estator s'acoblarà amb el rotor per donar com a resultat un motor, del qual s'haurà de verificar després el funcionament. Més que el seguiment de cada pas en concret del procés de fabricació, aquí ens interessa l'adequació treballador/màquina i treballador/tasca en una organització del treball concreta. Enumerarem, breument, les principals feines que es realitzen al taller per passar a descriure, a continuació, les regles, els mecanismes i l'organització del treball que les fonamenten.

La **mecanització** comprèn un conjunt de tasques ben diferents entre si, que han de realitzar-se amb les peces i els components del futur motor: mandrinatge, tornejament, trepatge, traçament, fresatge, rectificació etc. El personal que se n'ocupa és bàsicament poc qualificat, amb una categoria laboral d'especialista,[2] i ha d'atendre sobretot els requeriments que li fa la màquina. La innovació tecnològica ha passat per la introducció progressiva de màquines de control numèric (torns i traçadores, per exemple), que no han suposat un augment de la

---

[1] Mentre que el rotor és la part mòbil del motor, l'estator n'és el component fix. L'estator, de forma habitualment cilíndrica en els motors de corrent altern, està compost de corones apilades de xapa magnètica on es col.loquen les bobines; a les màquines de corrent continu, l'armadura cilíndrica conté els pols amb les bobines corresponents.

[2] Bona part dels operaris (categoria laboral superior i indicativa de graus diversos de qualificació a la fàbrica) que hi ha al taller, ho són per antiguitat i no per la seva qualificació específica o per la tasca que fan; n'hi ha d'altres que mantenen la categoria després de ser traslladats des d'altres llocs de treball al que ocupen ara -en un torn de control numèric, per exemple- que no requereix coneixements especials.

qualificació dels treballadors que se n'encarreguen. Així, per exemple, el traçament (fer forats a la planxa de dimensions coincidents amb els plats o els coixinets) requereix la preparació de la màquina de control numèric a fi que aquesta realitzi la tasca assignada, i aquesta preparació no la fa l'obrer encarregat de la màquina, sinó un "preparador" ja qualificat pels seus coneixements previs sobre la qüestió.

Les tasques estan estrictament delimitades pel que fa al nombre de peces i al temps per realitzar-les, d'acord amb els dictàmens de Mètodes i Temps. Els controls es realitzen per mitjà de "butlletins" on han de consignar-se les peces realitzades i el temps que s'hi ha tardat. De les diferents tasques concretes dependrà el termini en què els butlletins hagin de ser lliurats (hi ha tasques que requeriran uns quants dies), però en qualsevol cas, l'organització del treball és de caire netament taylorista, encara que la supervisió directa dels "mestres" del taller s'aparti de l'ideal de l'enginyer nord-americà.[3] La poca influència i l'escassa capacitat d'intervenció de la majoria dels treballadors d'aquest taller sobre el treball que realitzen és clara. En general, mostren un grau de satisfacció menor respecte a les relacions amb els caps directes i estan molt més controlats en la feina que el conjunt de treballadors del taller B, com lògica derivació de la seva inferior influència i independència (autonomia) en el treball.

Pel que fa a la secció de **bobinatge**, s'hi elaboren les bobines que es col.loquen als estators i als rotors, i que, posteriorment, hauran de passar pel procés d'impregnació que els asseguri duració i resistència. El treball és fonamentalment manual, i és aquí on hi ha la gran majoria de dones que treballen al taller: 30 sobre un total de 164 persones en plantilla directa al taller. Les tasques es realitzen en cadena, són senzilles i no requereixen cap mena de qualificació. El personal masculí de la secció s'ocupa del bobinatge dels motors més grans que es fabriquen al taller. Homes i dones són aquí especialistes, amb una particularitat: l'única dona amb categoria d'operari (oficial 2a., pràcticament la més baixa entre aquestes categories) es troba en aquesta secció com a cap de línia,[4] coordinant la feina de les seves companyes.

---

[3] La vigilància constant i el cronometratge sobre les tasques realitzades i sobre el treballador mateix, tan apreciades per Taylor, són poc visibles al taller. A les entrevistes realitzades, els treballadors estan en general satisfets amb els seus superiors directes, amb poques respostes que indiquin un "control rígid" per part d'aquests. En qualsevol cas s'ha de fer notar que el grau de satisfacció baixa i el grau de control augmenta inversament a la categoria laboral del treballador: així, els especialistes mostraven menys satisfacció i diuen que són objecte d'un control més gran que els operaris.

[4] El seu ascens es va produir en ocasió d'un dels acords del conveni col.lectiu que contemplava la promoció d'un determinat nombre d'especialistes a la categoria d'operaris. Les dones, des de sempre discriminades pel que fa a ascensos de categoria entre el personal de producció, van insistir perquè se les tingués en compte; com a conseqüència d'això es va ascendir una dona a la categoria d'oficial, en una evident concessió sense relació amb el paper assignat a la dona en les tasques productives de la fàbrica. Tal com diu la mateixa interessada: "les dones es van rebel.lar... i em van ascendir a mi perquè era la més antiga" (41 anys a l'empresa i únicament poc més d'un any com oficial 2a).

El **muntatge** no requereix, tampoc, treball qualificat: un cop s'ha col.locat el rotor en els seus coixinets, s'ha muntat el plat i s'ha posat a la carcassa, el motor es tapa, s'hi fan els darrers ajustaments i s'envia a verificació; finalment, se'l pinta. Tota aquesta part última del procés està mecanitzada, llevat de la pintada, que realitza a pistola un treballador amb els motors penjats d'una cinta transportadora que els dirigeix cap a l'estufa d'assecatge; d'allà sortiran a punt per ser embalats, també de forma automàtica i mecanitzada.

La jornada laboral que es segueix és la mateixa que a la resta de tallers,[5] de 6,45 a 15,00 hores, amb un descans per esmorzar a les 9,30, si bé en alguns llocs de treball concrets la jornada comença a les 5,45 per acabar a les 14,00. En aquest taller, amb més pes que a la resta, existeix un segon torn: de 14,00 a 22,15 hores, si bé el gruix de la producció es realitza en el torn normal. Com que no es requereix producció continuada, l'empresa no s'ha vist motivada per introduir plenament el segon torn. Aquest s'utilitza poc, sobretot al taller A, segons les necessitats productives i no sempre sense dificultats, ja que només en casos específics els treballadors desitgen fer el torn de tarda-nit. Per salvar aquestes dificultats s'intenta obtenir acords individuals amb els treballadors, a fi que acceptin de fer la feina en aquest torn, i quan això no és possible es respecta l'antiguitat, de forma que els que han entrat més recentment són els primers a incorporar-se al segon torn.

En definitiva, el procés de treball seguit en el taller dóna als treballadors molt pocs coneixements professionals i en alguns casos implica una desqualificació en relació amb la tasca realitzada anteriorment, com passa amb els torns, ara de control numèric, que no "prepara" el treballador.[6] Aquesta és la tendència global al taller, Cal considerar que, per les seves característiques, les tasques que s'hi realitzaven no requerien un elevat grau de qualificació; per aquest motiu la tendència inversa, la desqualificació, no presenta tampoc una gran dimensió. El manteniment de sistemes de control del rendiment i d'organització del treball típicament tayloristes i fordistes reforcen aquesta tendència i s'adeqüen poc a les previsions de flexibilitat del procés productiu que, reiteradament, es diu que s'està introduint.

Certament, aquesta flexibilitat pot obtenir-se de diferents maneres. Al taller, la mobilitat entre els treballadors és freqüent, i es dóna fàcilment entre els llocs de treball que

---

[5] La jornada anual completa, segons el conveni col.lectiu vigent durant 1987-1988 es de 1.788 hores. Les vacances comprenen 22 dies laborables i un dia més per cada quinquenni d'antiguitat. Però encara hi ha més compensacions per antiguitat: els treballadors amb 25 anys a l'empresa afegeixen sis dies a les seves vacances i un dia més per cada quinquenni que superi aquests 25 anys.

[6] Els processos d'innovació tecnològica produeixen efectes no determinats prèviament sobre la qualificació dels treballadors. Sovint impliquen combinacions de qualificació i desqualificació per a col.lectius distints de treballadors. Al taller A poden trobar-se també treballadors que han guanyat en qualificació -alguns "preparadors", per exemple-, però la tendència global no és aquesta, d'acord amb la manera concreta com s'estan aplicant les noves tecnologies i la reorganització del procés de treball.

requereixen pocs coneixements. Però en qualsevol cas, les "cèl.lules flexibles de producció"[7] es troben avui dia lluny de la realitat productiva del taller, i la possible flexibilitat productiva es centra en la que permet obtenir la nova maquinària introduïda i en l'adequació del personal al respecte. Aquesta adequació s'obté mitjançant una **"formació a peu de màquina"**, en què l'encarregat o un membre de Mètodes i Temps instrueix el treballador sobre les funcions mecàniques i adaptatives que ha d'efectuar sobre la màquina o el control numèric que porta incorporat, però sense donar-li el coneixement específic del nou element tècnic sobre el qual haurà d'actuar i sense que el treballador obtingui cap coneixement ni sobre el funcionament d'aquest component tècnic ni -encara menys- sobre el conjunt del procés de treball.

Naturalment, aquests procediments d'organització del treball no impliquen més influència o més independència del treballador en el seu treball, perquè no hi podra exercir control més que en mínims aspectes dels temps i els ritmes de producció. Cal assenyalar que entre els treballadors del taller hi ha el convenciment que s'hi treballa més que, per exemple, en el taller B, perquè la major automatització del procés productiu permet que els ritmes siguin més intensos. El relatiu desconeixement de les tasques dels altres treballadors i un cert aïllament entre grups de treballadors, d'acord amb les tasques realitzades, són altres dels aspectes derivats del procés de treball concret que es segueix al taller.

IV.2. Taller B

En aquest sector es construeixen les grans màquines que surten de la factoria i també motors de dimensió mitjana, però superiors en qualsevol cas en potència i dimensions als fabricats al taller A. La producció es fa sobre comanda i es treballa en sèries curtes o molt curtes, o bé en la fabricació de màquines individualitzades. Unicament en els motors de menor potència es realitza una producció en semisèrie, relativament estandarditzada, que assoleix un nombre de 1.100 unitats/any.

El local on es troba el taller ocupa uns 10.500 m^2, i s'organitza en forma d'una doble "U" concèntrica[8]; l'exterior

---

[7] Si més no, tal com s'entén habitualment aquestes "cèl.lules flexibles", que acostumen a implicar un major grau d'autonomia i de capacitat de decisió del treballador sobre el seu propi treball, quan no la creació de "grups de treball", sempre dotats d'una certa autonomia. Els "cercles de qualitat" en són un exemple, independentment de fins subsidiaris (com els d'obtenir una major integració dels treballadors amb els objectius empresarials) que puguin haver-hi en la seva introducció. Per a una descripció del funcionament dels cercles de qualitat -sobre els quals s'està produint una inflació en la literatura relativa a l'economia de l'empresa-, vg., per exemple: Palom (1987) i Wegnez (1988).

[8] També en aquest aspecte és visible la influència de sistemes productius propis de grans empreses pioneres en el camp de la producció flexible. Així (si bé amb tecnologia, productes, qualificacions i fins i tot finalitats específiques diferents), la distribució de la planta en "U" és alabada per Monden (1987) en la seva descripció de les factories de Toyota.

comprèn la construcció de les grans màquines, mentre que a la "U" interior es fabriquen els motors de potència i dimensions menors.

L'organigrama de l'estructura de comandaments del taller és similar al descrit anteriorment, i assigna un responsable a cada una de les seccions més importants del taller: mecanització -dividida al seu torn en mecanització i tornejament-, bobinatge i muntatge. Aquesta posició és ocupada per un mestre de taller o un enginyer industrial amb la col.laboració d'un mestre, segons els casos.

Els mecanismes de producció són també similars als del taller A pel que fa a les passes necessàries que es requereixen per construir un motor o una gran màquina; així, el tornejament i el fresatge de les peces procedents de caldereria -secció a la qual ens referirem breument després-, és seguit de la mecanització, el bobinatge i la impregnació del rotor, per realitzar posteriorment el muntatge, l'equilibrament i la pintada.

Si les passes són les mateixes, no són iguals ni el grau de mecanització del treball ni el procés de treball. El fet que la producció sigui sobre comanda impedeix la producció en grans sèries i, sobretot, la complexitat de la construcció de motors o màquines d'alta potència i de grans dimensions, estableix diferències profundes amb els mecanismes de treball del taller A: no hem d'oblidar que una gran màquina pot fabricar-se en un termini de 18 mesos, cosa que dóna idea de la complexitat de la seva construcció.

El grau d'automatització existent és un primer aspecte diferencial respecte al taller A. Aquí és molt menor, a pesar de la incorporació de moderna i molt costosa maquinària dotada de control numèric, com passa, per exemple, amb tres grans torns verticals i una fresadora de gran potencialitat. D'aquesta manera, es troben en funcionament màquines de quinze o vint anys d'antiguitat, que alternen amb elements tècnics més avançats i actuals. Sembla clara la possibilitat d'ampliar la modernització i automatització del taller, però com hem vist parlant del Projecte CIM, no és aquest taller l'objectiu "modernitzador" de l'empresa. En realitat, la incorporació de maquinària tecnològicament més sofisticada de la que té ara la fàbrica topa amb l'inconvenient decisiu de les poques possibilitats de rendibilització. En efecte, com que s'han de fabricar i mecanitzar peces de característiques molt diferents i en ocasions absolutament individualitzades, és difícil rendibilitzar una màquina de cost molt elevat quan amb prou feines podrà ser aplicada a la fabricació o mecanització d'unes quantes peces. D'altra banda, bona part de les feines requereixen un treball manual, altament qualificat i amb un elevat coneixement de la tasca a realitzar: el vell **"treballador d'ofici" és encara visible en el taller, i aquest és un dels seus trets distintius.** Feines de tornejament que, per la seva complexitat, han de realitzar-se manualment i amb precisió, l'elaboració de les intricades bobines que acompanyen els grans motors, operacions pròpies de la secció de caldereria, o el muntatge final d'una gran màquina són, entre altres, feines que no poden automatitzar-se gaire i que requereixen un grau elevat de professionalitat en els qui les porten a cap. Això explica que dels 250 treballadors que

componen la plantilla del taller (entre els quals només hi ha unes quantes dones ocupades en la secció de bobinatge dels motors menys complexos que constitueix, no cal dir-ho, la de menor exigència de qualificació de tot el taller), més de la meitat tinguin categories pròpies d'operari, i que bona part d'aquests siguin realment "treballadors d'ofici" altament qualificats i, en principi, amb una elevada capacitat contractual d'acord amb alguna de les idees avançades al capítol I.[9].

Tanmateix, aquesta capacitat contractual s'ha vist erosionada, com la del conjunt dels treballadors de la fàbrica, pels efectes de la crisi econòmica i els procediments que l'empresa ha adoptat per fer-hi front. El taller B, d'acord amb els productes que fabrica, es va veure àmpliament afectat per la reducció de comandes i sense cap possibilitat de produir per a un mercat futur, ja que la fabricació es fa precisament sobre comanda. Les jornades senceres en què no hi havia cap mena de feina a fer són recordades encara entre els treballadors; després van ser substituïdes per les esmentades reduccions de jornada, i més tard pel trasllat de nombrosos treballadors a seccions amb volums d'ocupació superiors de la seva capacitat productiva.

El resultat va ser i encara és, que no tots aquests "treballadors d'ofici" exerceixen com a tals; part d'ells ocupen la jornada laboral en tasques que requereixen menys qualificació i altres s'han vist afectats per diverses mesures promogudes per l'empresa per utilitzar la seva força de treball encara que no sigui en les feines que feien tradicionalment. Paradigmàtic d'això és el fet que alguns dels treballadors més qualificats fossin enviats durant un quant temps, en les fases més dures de la crisi, a l'estranger, a empreses dependents de la casa mare; entre els entrevistats que estan en aquest cas són majoria els que diuen que "allà no apreníem res i només hi anàvem a treballar, com aquí", mentre que només en un cas s'assegura que aquest període fora de la fàbrica havia comportat una formació per al futur treball. Més important que aquest aspecte és el fet que l'empresa ha continuat la política de "moure" els treballadors d'un lloc a un altre en funció de les seves necessitats productives; una mesura justificada en el seu dia pels efectes de la crisi i que ara es legitima per les "necessitats de producció".

En efecte, aquí, igual que en el taller A, s'utilitza la **mobilitat funcional** entre els treballadors a fi d'adaptar millor el cicle productiu als requeriments del mercat com a mesura principal per obtenir flexibilitat. Tal com veurem, aquesta és una qüestió important avui en l'acció sindical a l'empresa, donat que suposa un dels mecanismes prioritaris de (re)organització del treball per part de la direcció amb vista a obtenir més

---

[9] Torners, calderers... que tenen una qualificació general que els proporciona el coneixement de l'ofici, i que es concreta amb el seu treball específic a la fàbrica. La seva professionalitat depassa la "qualificació específica de planta" (Sabel, 1985), que proporciona una escassa capacitat contractual en el mercat de treball; per contra, els treballadors d'aquestes característiques que es troben al taller, a més de comptar amb una bona posició en el mercat intern de treball, disposen de sortides professionals al marge de l'empresa, si bé estan limitades per la crisi que ha afectat el sector en què realitzen la seva activitat.

flexibilitat i afecta, per tant, als treballadors i a la mateixa acció sindical,[10] si aquesta vol arribar a qüestionar la discrecionalitat empresarial en matèria d'organització del treball.

En relació amb aquest punt cal remarcar que la **mobilitat es valora negativament entre els treballadors** (només entre els empleats es valora de forma positiva, però amb la condició que vagi acompanyada de formació en el nou lloc de treball), sobretot quan se'ls pregunta per l'opinió que en tenen la resta de treballadors; així, els entrevistats pensen que "no li agrada a ningú", però individualment, tot i mantenint-se una clara majoria de valoracions negatives, alguns expressen una opinió positiva.[11]

Resulta igualment destacable la resposta, a través de les entrevistes, que assegura que la gran majoria de treballadors es veuen afectats per un tipus o altre de mobilitat funcional; i també el desconeixement de les seccions o tallers on aquesta mobilitat es dóna més profusament. Només entre els entrevistats del taller C s'aprecia la consciència de ser els més afectats per aquest mecanisme de flexibilització, mentre que les respostes als altres tallers i entre els empleats són molt variades. De més importància és l'opinió dels treballadors, segons la qual, tot i que els sindicats s'oposen a la mobilitat a la fàbrica (intentant tractar els casos discriminatoris de forma individual i que no es redueixin els ingressos pels canvis de tasca o de lloc de treball), no poden fer-hi res. Es pensa que la mobilitat funcional és negativa per als treballadors, però que "no hi ha més remei que acceptar-la perquè és l'empresa la que diu on has de treballar". **S'accepta entre els treballadors la discrecionalitat del criteri empresarial, en una qüestió que afecta de forma determinant la seva situació en el procés de treball i les condicions concretes en què es realitza aquest treball.**

Passa igualment amb la introducció de les noves tecnologies, que es considera que és una qüestió que incumbeix a l'empresa i sobre la qual els treballadors tenen poc a dir, al marge d'intentar minvar-ne els possibles efectes negatius. La diferència respecte a la mobilitat funcional és que les noves tecnologies es valoren positivament entre la majoria dels treballadors, i els pocs que les valoren negativament accepten que són inevitables. Les respostes positives queden matisades (molt menys entre els empleats, on la valoració positiva es presenta quasi exempta de crítica, sobretot entre els de categoria laboral més elevada) per la reducció de llocs de treball i l'augment dels ritmes de treball que, en opinió seva, generen les innovacions tecnològiques. Amb això sembla constatar-se el gran abast del discurs tecnològic que avui

---

[10] Un bon tractament de les possibles alternatives sindicals davant de la cerca de flexibilitat per part de les empreses pot trobar-se en els diferents articles que componen el text coordinat per Regini (1988), entre els quals destaquem el realitzat per Crouch (1988).

[11] Passa això, per exemple, amb algunes dones que pensen que els canvis de lloc de treball a què se les sotmet redueixen la monotonia de les tasques repetitives que realitzen habitualment; unes opinions que recolzen les posicions de velles teories sobre motivació en el treball, que proposen, precisament, la rotació de tasques o llocs de treball, per als processos de fabricació en sèrie.

embolcalla el conjunt de la societat, malgrat les connotacions negatives que els treballadors de la fàbrica noten en el seu centre productiu.

D'acord amb el procés de treball seguit al taller B, no és estrany que hi apareguin col.lectius de treballadors dotats d'elevada autonomia en la seva feina i amb un grau de control igualment alt del seu treball. Com al taller A, el seguiment del rendiment es realitza per mitjà de butlletins. Pel que fa a les tasques realitzades pels especialistes, poques coses s'han d'afegir al que ja s'ha assenyalat respecte als seus companys de l'esmentat taller A, tot i que el control del rendiment és aquí menys rígid, com a resultat d'un procés de treball que en el seu conjunt també ho és.[12] En el cas dels obrers qualificats, aquests butlletins són merament indicatius: una feina pot requerir molts mesos i el control de les tasques específiques que el componen queda a discreció del mateix treballador, supervisat pel seu cap directe o pel mestre de taller però mai per mitjà d'un control rígid. No és estrany que sigui en aquest taller on les respostes sobre els caps immediats tinguin un to més positiu: onze dels dinou entrevistats es declaren "bastant satisfets" amb ells; i tot i que la resposta majoritària és que exerceixen control "constantment però amb amabilitat", un parell de treballadors altament qualificats indiquen que fins i tot "se'm consulta abans de prendre decisions", cosa que reflecteix no ja el grau d'autonomia de què disposen en el treball, sinó certa capacitat per participar en algunes decisions al respecte.

Aquests "treballadors d'ofici" són, a més, els que disposen de més llibertat de moviments i tenen un coneixement més gran del conjunt del procés de treball. El fet que un conjunt de tasques requereixin la utilització de treballadors qualificats proporciona a aquests la possibilitats d'un cert control sobre el seu treball, ja que estan en disposició de resoldre un bon nombre de problemes que poden presentar-se en la seva realització, cosa que queda fora de l'abast dels especialistes sense qualificació. A més de la relativa llibertat de moviments i del major coneixement sobre un nombre més elevat de fases de la producció que tenen, entre els treballadors qualificats es dóna una important interacció per a la resolució de problemes laborals (Broom i Selznick, 1980), i això serveix per augmentar aquell coneixement i facilita el camí per a l'exercici de l'acció col.lectiva. Si estiguéssim tractant amb l'antic "sindicalisme d'ofici" ja sabríem on trobar el nucli del sindicat a l'empresa. Tot i que és evident que no ens trobem en presència d'aquest tipus de sindicalisme, cal assenyalar, i tornarem sobre el tema, que **és precisament entre aquests "treballadors d'ofici" on sorgeixen les línies rectores que articularan les demandes sindicals a l'empresa: la seva**

---

[12] En qualsevol cas, la rigidesa del control no és mai absoluta. Fins i tot al taller A, on els ritmes són més intensos, els treballadors reconeixen la possibilitat d'"adaptar" els temps i els mètodes de treball als requeriments del butlletí, de manera que poden assignar més temps a les tasques que impliquen més prima. Aquest fet, que no adquireix mai grans dimensions, és conegut pels comandaments que l'admeten com una més d'allò que podríem denominar "normes informals" del funcionament de l'empresa.

sobrerepresentació en el CE en relació amb el conjunt dels treballadors de la plantilla, en la qual formen un col.lectiu diferenciat, n'és una bona prova.

Aquesta sobrerepresentació es referma per al cas de la secció de **caldereria**, on amb només quaranta treballadors n'hi ha quatre que formen part del CE, sent aquesta una de les seccions on el grau de professionalitat és més gran. Caldereria treballa fonamentalment per al taller B, tot i que dedica també una part de la seva producció pel taller A. La seva plantilla s'ha reduït dràsticament -havia arribat a 130 treballadors- ja que avui es fan fora de l'empresa feines que abans es realitzaven en aquesta secció. El nivell tecnològic és baix, amb màquines ja més que amortitzades però que no es substitueixen perquè bona part del treball a realitzar és manual, altament qualificat i difícilment automatitzable. Al marge de les feines executades pels calderers, que funcionen per grups d'un o dos operaris amb altres tants especialistes que serveixen d'ajudants, a la secció es realitzen treballs de soldadura, i això fa que estigui separada dels tallers a fi de no destorbar el conjunt del treball amb els forts sorolls i les espurnes que s'hi produeixen. Per aquest mateix motiu la secció està dividida en compartiments, a fi de no fer més penoses les condicions de treball dels diferents grups amb la repercussió directa de la feina dels altres.[13]

Com altres ccl.lectius, també els calderers es veuen afectats per la mobilitat. Així, de forma tradicional participen en el muntatge de grans màquines i, més ocasionalment, realitzen altres feines com bobinatge, si les necessitats de la producció ho requereixen.

IV.3. Taller C

Aquest taller és en realitat una fàbrica específica dins de la fàbrica, per les diferències que estableixen el seu procés de treball i la gamma dels seus productes en relació amb els d'altres tallers.

La fabricació de diferencials i comptadors suposa l'activitat principal del taller. La producció assoleix les 400.000 i les 170.000 unitats/any, respectivament, distribuïdes després en aparells monofàsics o trifàsics. Limitadors de tensió i contactors constitueixen altres de les produccions del taller, junt amb la línia posada en marxa a la fi del 1988, dedicada a la fabricació de components electrònics per a l'automoció.

Tractant-se d'elements plenament estandarditzats i que es fabriquen en molta quantitat, la producció es fa en grans sèries amb un grau d'automatització que, sense ser elevat perquè no

---

[13] L'ambient i les condicions de treball de la secció són, probablement, dels més desagradables de la fàbrica, d'acord amb el que acostumen a ser les feines de caldereria. La pintura amb pistola, després d'haver "banyat" les peces en un dels laterals de la nau, no serveix per millorar el conjunt de les condicions de treball, a pesar dels sistemes de renovació d'aire i d'assecatge existents.

contempla l'existència de línies plenament automatitzades, es considera satisfactori i similar al que s'observa a la casa mare per al mateix tipus de productes. El procés de treball es caracteritza per realitzar-se fonamentalment en **línia i en semicadena**, excepte per a unes quantes tasques relatives a la mecanització d'algunes peces. Llevat d'aquestes tasques, el treball és manual, repetitiu, no requereix coneixements específics i sí, per contra, una certa habilitat per adaptar-se a la rapidesa amb què han d'executar-se els diferents moviments manuals (per als casos de muntatge, per exemple) a fi de seguir els ritmes marcats per la cadena.

Al taller es fabriquen tots els components que després s'hauran de muntar, amb excepció dels plàstics, que per motius de neteja s'elaboren per mitjà d'injecció en un compartiment separat, i d'algunes peces concretes que s'importen de la casa mare. Igual que passa en el cas dels components plàstics, algunes de les tasques de mecanització es realitzen en un local tancat dins del taller a fi d'impedir l'excessiva propagació de sorolls, com és el cas de les premses que tracten les planxes d'acer i/o coure, o de brutícia, com passa amb la mecanització dels discos que componen els contactors. Aquestes tasques són realitzades per personal masculí, mentre que les dones, que són majoria entre la plantilla directa del taller -89 sobre 172 treballadors en total-, estan ocupades en feines plenament manuals.

En efecte, les tasques relatives a premuntatge, bobinatge, muntatge i empaquetament les realitzen bàsicament dones, amb la incorporació conjuntural d'algun home en la línia o cadena si ho requereixen les necessitats de producció. Només les feines comentades més amunt (premses, fabricació de components plàstics, etc.) i algunes que requereixen l'ús de maquinària (cert tipus de bobinatge) o alguna qualificació (soldadura), són realitzades per homes.

Els treballs manuals i més en general els que no requereixen cap mena de qualificació són realitzats per dones. Entre els directius i quadres de l'empresa no es pensa "conscientment" que això suposi cap discriminació; com indica un d'ells: "Aquí no es fa diferenciació de sexes; el que passa és que les dones són mes adequades per a algunes feines per naturalesa... els homes no donen bons resultats en les feines 'delicades', i les dones sí, perquè tenen les mans petites i són més hàbils". De les 89 dones que treballen al taller, no n'hi ha ni una que superi la categoria laboral d'especialista, i tampoc que realitzi tasques que impliquin alguna qualificació. Per la seva banda, els homes que treballen amb elles fent el mateix tipus de feina, i que han estat traslladats des del seu anterior lloc de treball per les omnipresents "necessitats productives", conserven les mateixes primes -més grans- del seu anterior lloc i, si ja la tenien, una superior categoria laboral.

Resulta quasi obvi indicar que quan es consulta les dones del taller, i sovint en les entrevistes no ha calgut fer-ho directament, existeix una **clara consciència que són discriminades:** la inexistència d'ascensos, l'escassa qualificació del seu treball,

les primes baixes i, en molts casos, l'avorriment d'una feina monòtona i repetitiva, units amb uns ritmes intensos, són factors que avalen aquesta consciència, i més quan saben que el procés de treball que no fa possible tot això és l'únic al qual podran accedir. Fins i tot la fabricació de diferencials, que requereix condicions ambientals regulades per evitar temperatures o contactes que puguin suposar la magnetització dels components (per la qual cosa es realitzen en un departament aïllat dins del mateix taller i inclouen un sistema relativament sofisticat de tractar tals components amb freó i ultrasons), es realitza per mitjà d'un treball merament manual per al qual només es requereix certa habilitat en la manipulació de les peces.

La innovació tecnològica s'està centrant, en aquest taller, en la nova línia de components electrònics per a automoció. S'introdueix moderna tecnologia en tot el que es refereix a disseny, preparació, muntatge -per mitjà de "cartes" de control- i al banc de proves dels productes acabats d'aquests components. El disseny dels plans de treball i els elements que s'han d'utilitzar estan requerint un treball altament qualificat que és efectuat per enginyers i programadors; el treball concret a les línies de muntatge és, igual que a la resta del taller, merament manual, i no requereix coneixements qualificats.

S'ha de destacar que és en aquest taller on la mobilitat funcional és més intensa. La facilitat de les tasques fa que les treballadores puguin intercanviar sense problemes els seus llocs de treball. Així, el fet que una línia quedi interrompuda per falta de material (cosa gens inusual segons les respostes que se'ns han donat a les entrevistes), o la necessitat de reforçar una determinada cadena de muntatge per baixes o, simplement, perquè així ho exigeixin les prioritats productives, pot resoldre's de forma ràpida amb trasllats del personal d'un lloc de treball a un altre. En aquests casos la mobilitat no implica problemes vinculats a la categoria laboral, ja que els distints llocs de treball estan situats en una sola categoria professional.

D'acord amb el que s'ha dit, en aquest taller pot apreciar-se l'existència d'un model típicament tayloriano-fordista d'organització del treball i de configuració del procés de treball: la parcel.lització i l'esmicolament de les tasques, el trebal monòton i repetitiu, el control dels ritmes per mitjà de la cadena i de l'establiment de temps, o el desconeixement dels treballadors del conjunt del procés de treball són netament visibles. Només una minoria de treballadors del taller, homes en tots els casos, s'escapen d'aquestes característiques i obtenen un cert grau d'autonomia en la seva feina a partir de les tasques específiques que porten a cap. En la resta dels casos aquesta autonomia és inexistent, com ho és el control sobre el propi treball; l'aïllament entre les treballadores i entre els treballadors que realitzen idèntiques tasques que elles és un element sempre present: no es pot parlar en una cadena en la qual el teu company o la teva companya està situat a la teva esquena, o tu a la seva; i la preocupació més gran és el seguiment dels ritmes que poden possibilitar aconseguir la prima.

La valoració que es fa dels caps immeditats no és, però, substancialment diferent de la del taller A; sis respostes sobre dotze reflecteixen "bastant satisfacció" en relació amb els caps, i respecte al control, diuen que es realitza "constantment, però amb amabilitat". Això no és estrany: són els ritmes i la mateixa cadena els que imposen el control, més que el cap de línia o el cap immediat que correspongui als diferents treballadors.[14]

Una qüestió rellevant pel que fa a l'acció sindical, sobre la qual tornarem més endavant és la **tradicional infrarepresentació de les dones en els òrgans de representació dels treballadors**, que assoleix actualment la màxima expressió pel fet de no haver-hi cap dona al CE. Aquesta qüestió té a veure amb el grau de solidaritat existent entre la plantilla del taller, i més concretament entre les dones, que resulta clarament inferior a la que es valora que existeix en altres tallers i fins i tot a la que indiquen els homes que treballen al taller C. Un conjunt de respostes a les entrevistes efectuades ens permeten recolzar aquesta afirmació.

Així, a tota la fàbrica es valora millor la **"col.laboració entre el conjunt de treballadors"** que l'existent en el propi **"lloc de treball"**, tal com es desprèn de les taules que segueixen a continuació; però, per al que aquí ens interessa, la valoració és molt més negativa en el cas de les dones del taller C, i també entre les dones que treballen al taller A:

TAULA 2

	COL.LABORACIO ENTRE EL CONJUNT DE TREBALLADORS (respostes ponderades)	SOLIDARITAT I COMPANYONIA EN EL LLOC DE TREBALL (respostes ponderades)
Taller A	Alta (operaris) Regular-Alta (especialistes i dones)	Regular-Alta
Taller B	Alta	Alta-Regular
Taller C	Alta (homes) Regular (dones)	Regular-Alta (homes) Poca-Gens (dones)
Empleats	Regular-Alta	Regular-Alta

Les respostes a la pregunta directa: "¿Hi ha solidaritat entre els treballadors?" reforcen els resultats de les anteriorment indicades:

[14] Cal destacar, però, que de les sis dones entrevistades de la secció, n'hi ha dues que diuen taxativament que no estan "gens satisfetes" amb el seu cap immediat i que són controlades "rígidament".

TAULA 3. OPINIO SOBRE L'EXISTENCIA O NO DE SOLIDARITAT ENTRE ELS TREBALLADORS

	SI	REGULAR	NO
Taller A	1	3	4
Taller B	13	3	2
Taller C	3	3	6
Empleats	8	0	2

Cal matisar que les respostes d'alguns empleats es refereixen a la solidaritat entre els treballadors del taller, que consideren alta, distingint-se així ells mateixos d'"els treballadors". És igualment destacable que les sis respostes negatives del taller C corresponen a les sis dones entrevistades, unànimes en la seva posició. Aquesta és, d'altra banda, lògica, provenint d'un col.lectiu clarament discriminat a la fàbrica i sotmès a un procés de treball que dificulta l'articulació de les seves demandes, i més quan no ha estat capaç de trobar vies per incorporar-se als òrgans de representació global dels treballadors i, per tant, no es troba prou representat en les seves reivindicacions específiques per aquests.

Respecte a la qüestió de la solidaritat i la companyonia existents a la fàbrica, que està íntimament relacionada amb les possibilitats d'una acció col.lectiva eficaç, el que aquí s'ha dit del col.lectiu de dones del taller exigeix una matisació important. La resposta a la pregunta "¿Penses que la teva acció personal és útil per millorar la situació del conjunt dels treballadors", lligada precisament amb les perspectives sobre l'acció col.lectiva, és molt majoritàriament afirmativa en tots els tallers.[15] També ho és al taller C, on les tres úniques respostes negatives són de dones que diuen que, tot i amb això, i a pesar d'estar "desenganyades", lluiten i participen "contracorrent" en pro dels seus companys/companyes de treball.

El que semblen suggerir aquestes i altres respostes és l'existència d'una consciència solidària entre les treballadores del taller i una identificació d'interessos comuns entre elles i amb la resta dels treballadors. Això es veu contrarestat per una situació marginal i discriminada en el procés de treball, no afrontada pels representants dels treballadors, i que fomenta l'adaptació individual al procés per intentar conservar o aconseguir els llocs de treball menys incòmodes i amb un ritmes més assequibles. La solidaritat i l'acció col.lectiva no és visible, llavors, en la quotidiana i subterrània lluita per parcel.les de control del propi treball que existeix en tot sistema productiu centrat en l'explotació de la força de treball[16], i que

---

[15] Però no entre els empleats, on les opinions estan divididas, i les respostes negatives augmenten amb la categoria laboral de l'entrevistat.

[16] Vegeu Hyman (1981). Aquesta lluita quotidiana es reflecteix al taller a les pugnes sobre els ritmes o les primes i s'afronta bàsicament, com ja s'ha indicat, amb accions individuals (reclamacions, acatacions o adaptacions segons els casos).

al taller es realitza de forma individual. Però aquesta lluita hi és present com a valor i com a necessitat, i així es concreta en determinades circumstàncies.[17]

Hem vist fins aquí els processos de treball implantats als tallers. Ara dedicarem un breu apartat a comentar aquesta mateixa qüestió per al cas dels empleats, menys important en el nostre estudi en la mesura que l'acció sindical a la fàbrica es centra entorn dels tallers, com no pot ser menys en una empresa industrial on atreure els administratius al terreny sindical és una tasca tradicionalment difícil.

IV.4. El procés de treball entre els empleats

Entre el personal obrer de la fàbrica hi ha tretze categories laborals distintes, que no sempre suposen llocs de treball diferenciats, ja que en nombroses ocasions és l'antiguitat i no la qualificació o la tasca específica realitzada la que comporta una superior o inferior categoria. Per al cas dels empleats, la qüestió és molt més complexa: les 27 (!) categories laborals existents entre el personal de conveni inclouen tasques d'allò més divers i poc homogeneïtzables en un mateix procés de treball. Així, entre els 293 empleats -dels quals només 29 són dones i cap d'elles té un càrrec directiu- podem trobar funcions que van des de la de vigilant jurat a la d'enginyer superior, passant per les diverses categories d'administratius, caps i mestres de taller (considerats empleats i no personal obrer), tècnics d'organització o programadors informàtics. A més, aquestes categories i funcions es distribueixen entre els diversos departaments de l'empresa, i no s'adeqüen sempre de la mateixa manera la categoria amb la funció específica en cada departament, a causa de les diferents característiques del lloc de treball en cada un dels existents.

A partir d'aquesta diversitat, i no sent l'element central del nostre estudi, els empleats hi han estat estudiats de forma marginal com indica la mateixa mostra escollida per a les entrevistes. Les breus indicacions que aquí s'efectuaran no són, doncs, generalitzables per a tots els llocs de treball, sinó que intenten assenyalar únicament algunes tendències globals.

Un primer aspecte que cal destacar és que el procés de reducció de plantilla ha afectat igualment obrers i empleats, i el procés de treball seguit per aquests s'ha hagut d'adequar a la reorganització productiva realitzada a la fàbrica. Aquesta reorganització s'ha centrat, pel que fa a aquest sector heterogeni de treballadors, en la informatització dels mecanismes de gestió i control i, per tant, en la informatització del procés de treball.

---

[17] La participació de les dones en les lluites col.lectives de la fàbrica ha estat i és plena. D'aquesta acció col.lectiva solidària i concreta en vem tenir una bona mostra durant la realització de la investigació a la fàbrica: es va fer una aturada espontània, no convocada pels sindicats o el CE, a tot el taller com a producte d'una protesta amb motiu de la temperatura massa baixa, encara que no en excés, que es registrava en algunes seccions. El problema no afectava tota la plantilla del taller C, però tota es va solidaritzar en contra de la resposta negativa d'un alt càrrec de la fàbrica a la demanda de solucionar el problema.

La informàtica va començar a introduir-se fa més de quinze anys pel que fa al càlcul i al control comptable, i progressivament s'ha anat incorporant a les diverses esferes del treball administratiu en general. Avui dia l'empresa ja compta amb un parc informàtic important (vg. capítol III). Nombrosos departaments s'han vist afectats per aquest fet i han hagut de proporcionar als seus empleats els coneixements necessaris per operar amb el nou suport tècnic. Així ocorre, per exemple, amb el de Planificació i Control de Fabricació, que ocupa 58 persones i assumeix avui més tasques que les que realitzava anys enrere amb una plantilla que duplicava de bon tros l'actual. Tal com ens indica un dels seus responsables, "la reducció de plantilla ha estat possible gràcies a la mecanització de les tasques que permet l'ordinador" que, a més, comporta "la supressió de les feines rutinàries i un augment del treball intel.lectual". En realitat aquest últim extrem és vàlid per a unes quantes tasques, però no per a totes les feines que es fan davant d'una pantalla d'ordinador, com més endavant reconeixeria aquest mateix responsable. Cal tenir en compte, per altra banda, que les tasques més qualificades pel que fa al treball informàtic són realitzades per personalment recentment contractat, sense que s'hagi requalificat substancialment el personal antic que, això sí, ha passat de la màquina d'escriure al terminal d'ordinador sense solució de continuïtat, a vegades per mitjà de petits cursets que, com hem indicat al capítol anterior, constitueixen el cos fonamental de la formació impartida a la fàbrica.

En aquest i en altres departaments, la innovació tecnològica ha servit per resituar la plantilla mitjançant la mobilitat. Entre el personal empleat, més que la mobilitat funcional -que es dóna en determinats departaments- allò que va permetre la informatització del procés de treball va ser l'adaptació del personal que es volia fer quedar en el departament d'acord amb les seves característiques (entre les quals la suposada habilitat per a l'aprenentatge no era, necessàriament, la més important en totes les ocasions), i el trasllat a altres seccions o a altres llocs de treball del personal considerat menys "apte"[18].

Una de les conseqüències més destacables de la incorporació de la informàtica és la "taylorització" de parcel.les concretes del procés de treball. Determinades tasques administratives, a més de les pròpies dels operadors d'ordinador, passen a ser controlades per la màquina mateixa, en aquest cas el terminal, que imposa els ritmes que el treballador haurà de seguir per realitzar la seva feina: tal com indica un administratiu, "el control del treball es fa més precís que quan era manual". Hem posat entre cometes el terme de **taylorització** perquè no totes, ni tan sols la majoria de

---

[18] En un període en què la política de baixes amb incentius era el pa del dia, no és estrany que persones que preveien una difícil adaptació a les innovacions o que consideraven que podien ser traslladades a altres llocs de treball tinguessin un altre "al.licient" per optar per aquesta solució. És significativa la indicació d'un cap de departament, en el sentit que davant dels canvis que havien de fer-se entre el personal per la introducció de la informàtica, "hem tingut la sort que hi ha hagut gent que ha volgut anar-se'n, habitualment personal femení".

les tasques, es veuen sotmeses a aquest procés, i a més la seva plasmació concreta no s'ajusta plenament al model d'organització del treball que el concepte pressuposa. Tot i que el control del treball pot ser més gran i els ritmes més delimitats, aquest control no arriba mai a ser complet, i els empleats indiquen que posseeixen, en major o menor grau, alguna independència en la realització del seu treball, si bé no tenen influència en la majoria de casos, a l'hora de definir-lo. Al marge del grau de satisfacció amb la tasca assignada, molt variable entre els entrevistats, no existeix consciència d'un control rígid del treball per part dels caps; abans al contrari, predominen les *respostes que indiquen "se'm consulta" en qüestions de feina*, tot i que només en dos casos (i un d'ells és un alt directiu) es "participa en les decisions". D'acord amb les característiques d'un procés de treball que, fonamentalment, continua sent **burocràtic**, a pesar de la indicada i parcial "taylorització", i que es dóna en el marc d'un control distès per part dels comandaments, la valoració que predomina respecte als caps immediats és la de "bastant satisfet" (set respostes sobre onze) i això amb independència del treball concret realitzat.

No és possible, per la poca profunditat del nostre estudi en aquest terreny, verificar altres tendències que les indicades. Operar amb un ordinador pot comportar entre els empleats qüestions tan diferents com veure's sotmès a l'al.ludida "taylorització" del treball o treballar en l'assumpte molt més complex del disseny gràfic assistit[19]; entre aquestes dues situacions n'hi ha moltes d'altres, per la qual cosa no és possible efectuar massa generalitzacions al marge de les exposades.

Un procés de treball com el que es segueix en qualsevol taller, diferent del que presenten els altres tallers, al seu torn tampoc idèntics entre si, proporciona articulacions diferents dels mecanismes de solidaritat i d'acció col.lectiva entre els treballadors; també proporciona valors i actituds diferenciats i una capacitat desigual de recollir, articular i hegemonitzar les demandes del conjunt dels treballadors per part dels col.lectius que el componen. Els empleats, immersos en processos de treball poc comparables amb els dels tallers, suposen una perspectiva més en aquest sentit.

---

[19] Com la que es realitza de forma creixent al Departament Tècnic, per mitjà de personal requalificat, en aquest cas sí, per a aquesta tasca.

V. CARACTERISTIQUES DE LA FORÇA DE TREBALL

Aquí presentarem inicialment una conjunt de dades relatives a la força de treball present a la fàbrica, referides a la seva composició i a alguns dels aspectes de la seva activitat (hores extraordinàries, absentisme, accidentabilitat, salaris, etc.) per referir-los, en una altra perspectiva de l'anàlisi, a una tipologia d'aquesta força de treball en funció dels distints col.lectius que la formen i de la seva posició en relació amb el procés de treball.

Aquests col.lectius, d'acord amb les característiques dels seus components i, bàsicament, per la situació dels seus membres en el procés de treball i per les implicacions que aquesta comporta, per exemple, sobre el grau d'autonomia i independència en el treball, poden concretar-se de la manera següent:

a) **Entre els treballadors** del taller es distingeixen:

1. Operaris altament qualificats que compten amb graus variables d'autonomia en la realització del seu treball. Es troben sobretot al taller B.

2. Operaris amb una categoria laboral que no es correspon amb les tasques que realitzen; aquestes són relativament poc qualificades i comporten poca influència i poca independència del treballador en la seva realització. Sovint la seva situació concreta en el procés de treball té característiques similars a les dels especialistes. Estan presents a tots els tallers, si bé en tots els casos es tracta d'un col.lectiu minoritari.

3. Especialistes barons, de baixa qualificació o, com els operaris del cas anteriors, amb qualificacions molt específiques i delimitades. Col.lectiu majoritari en el taller A, àmpliament representat en el B i minoritari en el C.

4. Dones especialistes. Tenen una qualificació baixa i es distingeixen del col.lectiu anterior per l'especificitat del procés de treball en el qual s'insereixen. Són majoritàries al taller C, caracteritzat per l'ús de mà d'obra femenina; també hi ha petits grups de dones realitzant feines poc qualificades en els altres tallers. No disposen d'autonomia ni, pràcticament, de control sobre el seu treball, qüestions que només es donen una mica més entre els especialistes barons.

5. Joves contractats temporalment. Realitzen tasques pròpies d'especialistes. L'especificitat del seu contracte els distingeix de la resta d'especialistes i dota aquest col.lectiu de característiques pròpies en la seva relació amb el treball i amb el sindicalisme.

b) **Entre els empleats** poden distingir-se els següents grans grups:

1. Administratius
2. Tècnics de grau mitjà i quadres intermedis
3. Tècnics superiors i direcció

Posteriorment argumentarem més aquesta classificació, però resulta evident que és entre els dos primers col.lectius d'aquest

grup dels empleats -especialment entre els administratius- on el fet sindical adquireix certa importància, tot i que en el cas estudiat és molt inferior que entre els treballadors dels tallers.

V.1. Dades generals del personal

La plantilla de la fàbrica era de 1.017 persones per l'abril del 1988 -una data per a la qual hem homogeneïtzat la major part de les dades presentades- i es distribuïa entre obrers i empleats (incloent entre els darrers els quadres i caps superiors dels tallers on hi ha el personal obrer). Aquesta distribució, considerant també el sexe, és numèricament la següent:

Obrers:		724
	Homes	594
	Dones	130
Empleats:		293
	Homes	264
	Dones	29

Tal com s'ha indicat el personal obrer està dividit en tretze categories professionals. Una simplificació màxima ens portaria a distingir entre personal amb una categoria que correspon a tasques qualificades (operaris) o no qualificades (especialistes). Així, les categories que corresponen a una tipologia o altra són:

Especialistes: -Aprenent 1 A, -Aprenent 2 A, -Aprenent 3 A, -Peó, -Especialistes A, -Especialistes D, -Oficial 3 A, -Oficial 2 A, -Oficial 1 A.

Operaris: -Oficial 1a. A, -Oficial 1a. C, -Oficial 1a. D, -Oficial 1a. Especial.

Com pot veure's, la categoria d'"oficial" no es correspon automàticament amb el grau d'operari, en la mesura que les subcategories inferiors d'aquesta corresponen a persones que fan feines d'especialistes, però a les quals, per antiguitat o per altres motius, se'ls ha concedit aquest ascens. Una mica més del 70% del personal obrer s'inclou, d'acord amb aquesta agregació de les categories, entre els especialistes. Totes les dones hi estan compreses, i a més la immensa majoria (126 sobre 130) figura a la subcategoria inferior existent per als especialistes: la d'Especialista A.

El nucli dels operaris es troba a la subcategoria d'Oficial 1a. A, i els de superior qualificació a la de 1a. Especial[1]. L'existència de diverses subcategories s'explica pel desig de l'empresa, -i en part dels implicats- de crear distincions d'acord amb la responsabilitat i la qualificació que implica el el treball; així, s'ascendeix a un grau superior en la categoria d'operaris a aquells que ocupan un lloc de treball que exigeixi més qualificació. En qualsevol cas aquestes distincions, si bé són més

---

[1] Habitualment i de forma descriptiva denominats "superoperaris" a la fàbrica.

que simbòliques, no impliquen augments ostensibles en la remuneració, com veurem seguidament després de comentar breument la distribució professional dels empleats.

Les 27 categories professionals que apareixen entre els empleats no permeten una agregació tan simple com l'anteriorment efectuada per al personal obrer. Ja s'ha indicat que conviuen aquí llocs de treball i tasques molt dispars; numèricament parlant, en destaquen les següents:

Les dones es troben bàsicament en les categories administratives (Auxiliar, Oficial 2a., Oficial 1a. -sent aquesta darrera la que compta, de bon tros, amb més dones-, i Oficial 1a. E), repartint-se la resta entre altres categories, principalment vinculades a l'ús de la informàtica.

Pel que fa als homes, les seves funcions i categories estan molt atomitzades. Les funcions realitzades per administratius, tècnics d'organització i delineants projectistes, comprenen diverses subcategories. Aquestes tres funcions agrupen (sense considerar els rangs de comandament), a una proporció entre el 10 i el 13% en cada cas sobre el total d'empleats. El 25% d'aquest total el forma personal titulat: enginyers tècnics, sobretot, i enginyers superiors i llicenciats; mentre que un altre 15% el componen persones amb algun càrrec de comandament. Operadors i programadors informàtics, vigilants jurats, personal de magatzem i, fins i tot, auxiliars sanitaris que s'ocupen del Servei Mèdic de l'empresa, configuren la resta de les nombroses categories existents entre els empleats.

Amb la finalitat de simplificar operativament la mostra escollida, la seva agregació ens permet realitzar la següent taxonomia: a) personal administratiu i afins, incloent-hi feines que requereixen poca capacitació tècnica (vigilants jurats, magatzemistes, etc.): suposen un 27% del total d'empleats; b) tècnics de grau mitjà i categories inferiors de comandament; i c) tècnics superiors, comandaments i directius. Entre aquestes dues darreres categories es distribueix, quasi uniformement, la resta del personal empleat. Malgrat aquesta distribució, en el moment d'escollir la mostra d'entrevistats ha calgut realitzar-hi distincions ulteriors; així, pel que fa a l'estructura organitzativa de la fàbrica, i fins i tot a la mateixa situació en el procés de treball, entre les persones agrupades en els apartats "b" i "c" hi ha empleats vinculats directament a la cadena de comandaments (la "línia mitjana"), mentre que altres ho estan a allò que Mintzberg (1984) denomina la "tecnostructura" o el "staff de suport", dins de l'esquema organitzatiu de l'empresa.

Al marge de la distribució comentada fins aquí, hi ha un seguit de dades genèriques referides a la plantilla que resulten interessants per delimitar millor el nostre objecte d'estudi.[2]

---

[2] Una enquesta realitzada en el 1986 entre una mostra de 260 treballadors de la fàbrica (amb l'objecte d'estudiar qüestions relatives als valors culturals i a la utilització del lleure entre ells) aporta, entre altres, les dades següents:
-Nivell d'estudis: -Primaris incomplets: 26,9% -Primaris complets: 30,8% -Batxillerat elemental/EGB/FP1: 18,8% -Batxillerat superior/BUP/FP2: 11,2% -Estudis de grau mitjà: 8,1% -Estudis superiors: 4,2%. (Cal fer notar que

L'**edat mitjana de la plantilla és alta**, i es situa en els 43 anys, com a resultat d'una edat mitjana entre les dones de 37 anys i de 44 entre els homes. Aquestes xifres es fan més altes per a les més de 60 persones incloses en els nivells superiors de comandament, que constitueixen el personal fora de conveni, que arriben als 49 anys de mitjana; i per al personal obrer -45 anys- en relació amb els empleats -43 anys-. Relacionada amb aquesta dada trobem la de l'**elevada antiguitat** de la plantilla, que ve constatant-se desde fa temps i que resulta lògica en una empresa que ha realitzat poques incorporacions en els darrers anys, i que es dóna, a més, en un context de baixa mobilitat interempresarial tal com ho registra el mercat de treball espanyol (*vg. Pries, 1988*). Concretament, l'antiguitat mitjana està en els **17 anys** per al conjunt de la plantilla, i hi ha més de 400 assalariats que han superat els 25 anys de treball a l'empresa.

Aquesta antiguitat, equivalent a la permanència dels treballadors durant una gran part de la seva vida laboral en una única empresa, és un dels components típics, junt amb l'existència d'una sèrie de normes i procediments burocràtics que regeixen la gestió empresarial, dels denominats **mercats interns de treball**. Aquests mercats interns inclouen un seguit d'interrelacions i pautes de conducta entre els components de l'empresa que són ben visibles en el nostre cas. En canvi, la inexistència de mecanismes formatius i de qualificació de la mà d'obra que pot apreciar-se en els treballadors dels tallers, junt amb el recurs de l'empresa al mercat extern de treball per cobrir, per exemple, llocs de treball altament qualificats entre els empleats,[3] fa que no pugui parlar-se, per a la fàbrica investigada, de l'existència d'un mercat intern de treball estructurat com a tal, malgrat aquelles -i altres- coincidències que es donen amb les característiques d'aquests mercats, analitzats, entre altres, per Doeringer i Piore (1983), i Osterman (1988).

---

el gruix de la mostra el componien treballadors del taller, i això fa que els nivells superiors d'estudis tinguin un índex baix).

-Grups d'edat: Es dóna una concentració d'edats entre els 36 i els 50 anys, on queden compresos el 61% dels treballadors enquestats.

-Localitat de residència: Un bon nombre d'enquestats resideix a la mateixa localitat on està la fàbrica; tanmateix, no arriben ni a la meitat de la mostra (48,5%). La resta de treballadors viuen en poblacions limítrofs.

-Grau de coneixement del català: Aquesta qüestió té interès perquè la fàbrica es troba en una població que va créixer per l'emigració. Els resultats de la mostra són demostratius: el 41,5% el parla (només el 16% l'escriu), el 48% l'entén, i el 10% ni tan sols l'entén. Aquesta darrera dada, en una plantilla força antiga a l'empresa, s'explica precisament per aquesta emigració, ja llunyana en el temps, i l'entorn cultural que suposa.

[3] Es recorre molt poc al mercat extern de treball per l'existència del que l'empresa considera, encara avui, un excés de plantilla, i no perquè determinats llocs de treball o la possibilitat d'accedir-hi amb la "carrera professional" quedin reservats als treballadors ja ocupats a l'empresa.

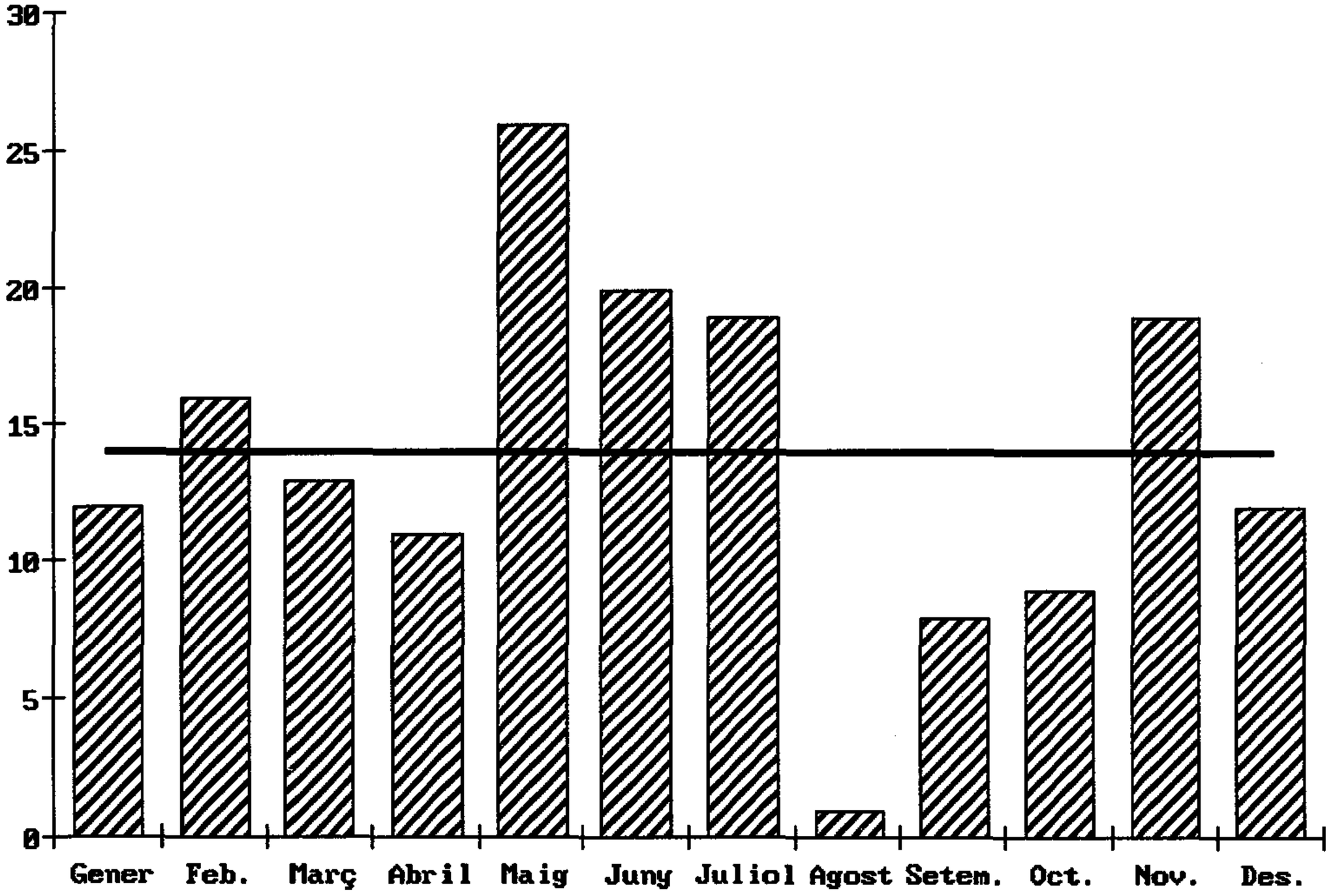
V.2. Factors contingents relatius a la força de treball

Es tracten aquí breument un seguit de qüestions importants per a la comprensió del context en què els treballadors realitzen el seu treball, i que tenen a veure amb les condicions en què aquest es concreta (salaris, primes i accidentabilitat), i també amb alguna de les seves conseqüències sobre les actituds dels treballadors (hores extres i absentisme).

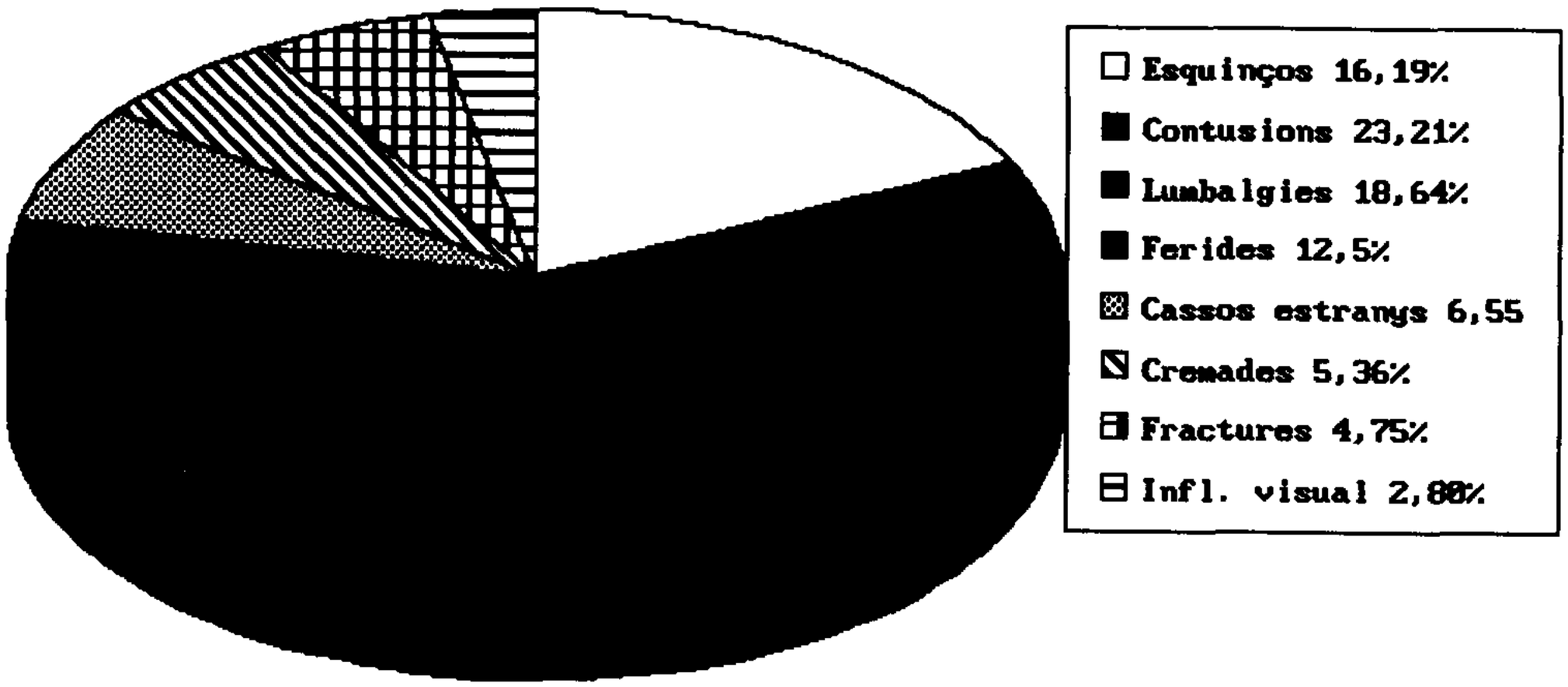
V.2.1. Accidentabilitat i condicions de treball

Les dades anuals que sistematitza el Servei Mèdic de l'empresa ens ofereixen una perspectiva completa del volum i dels tipus d'accidents que es produeixen, i que queden reflectits en els gràfics següents.

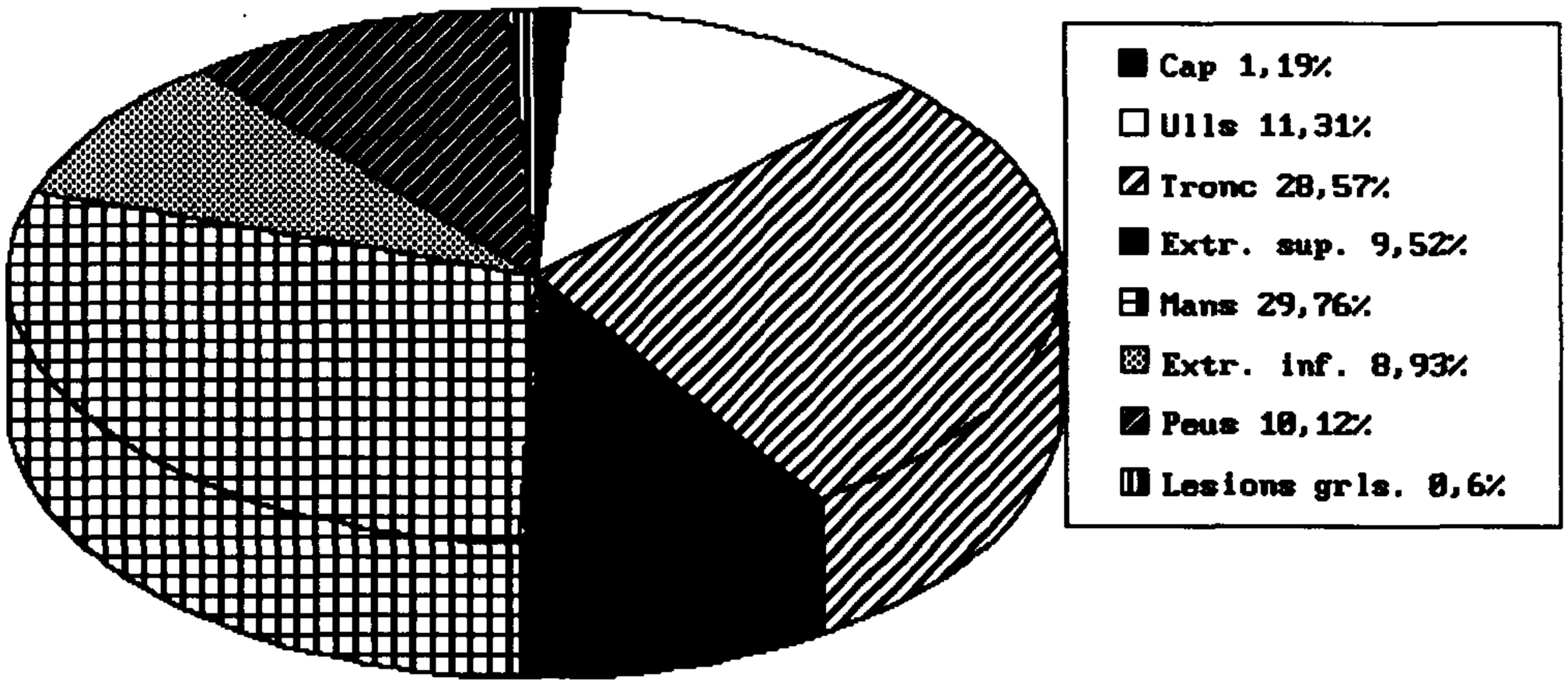
Gràfic 6. Nombre d'accidents al mes



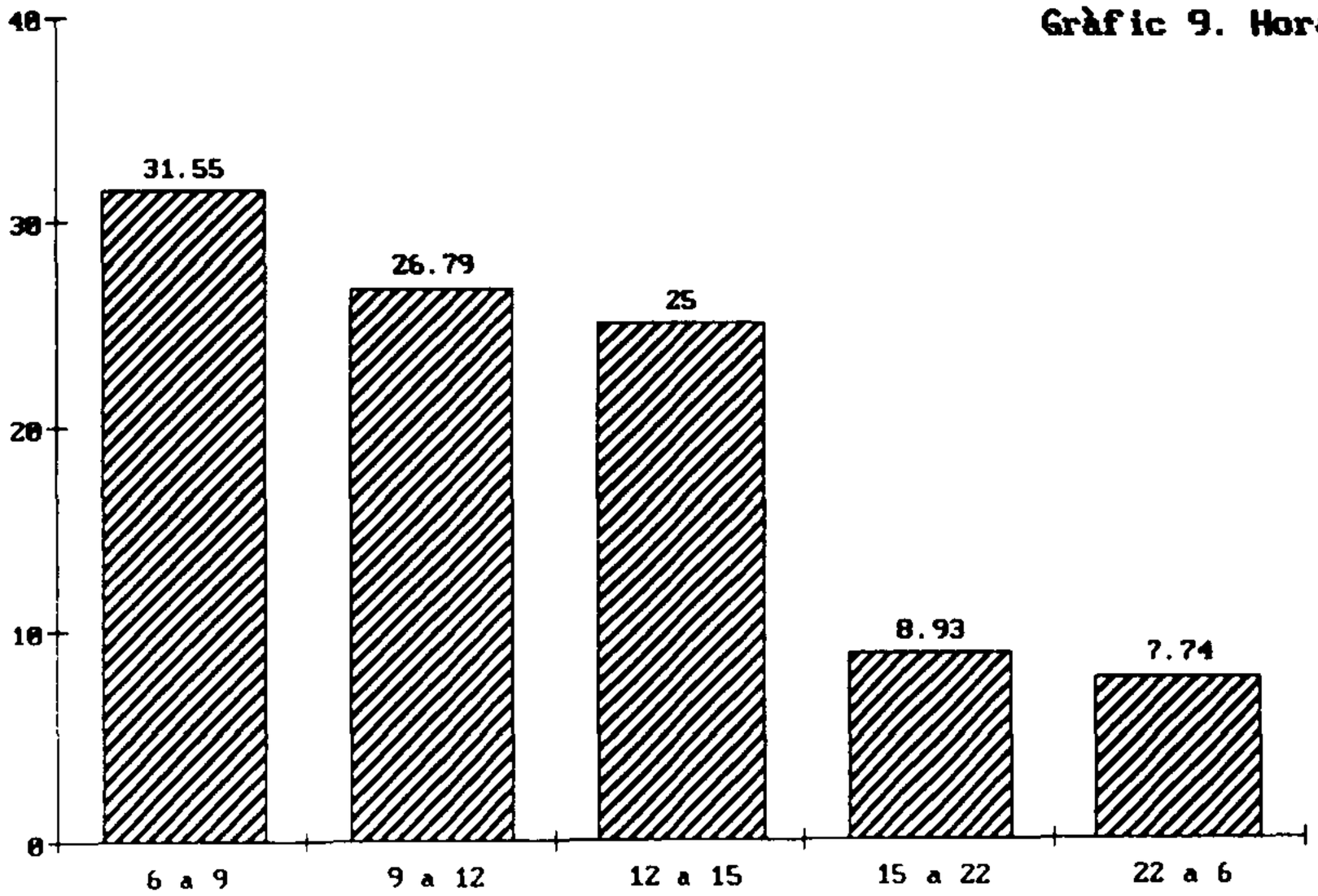
Gràfic 7. Tipus de lesió



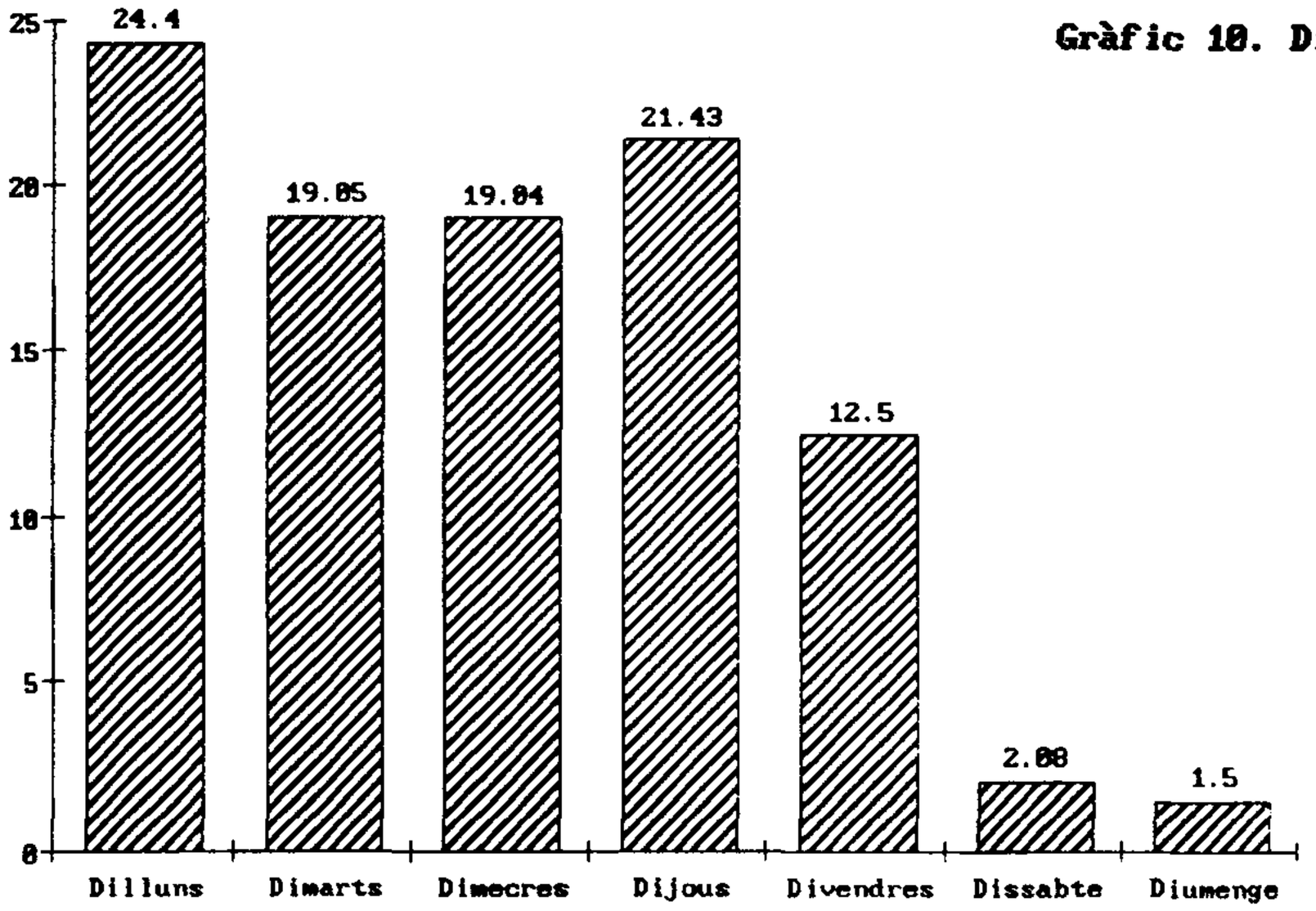
Gràfic 8. Localització anatòmica de la lesió



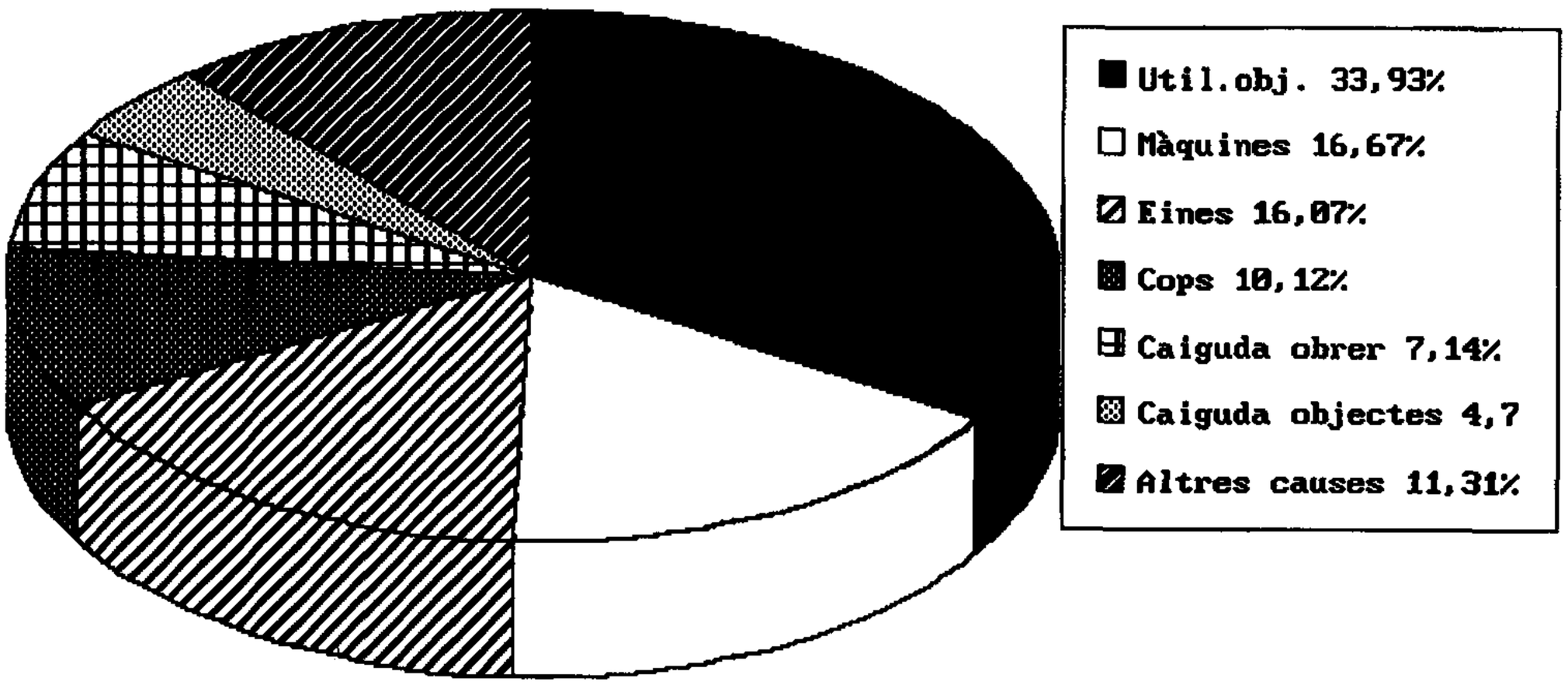
Gràfic 9. Hora de l'accident



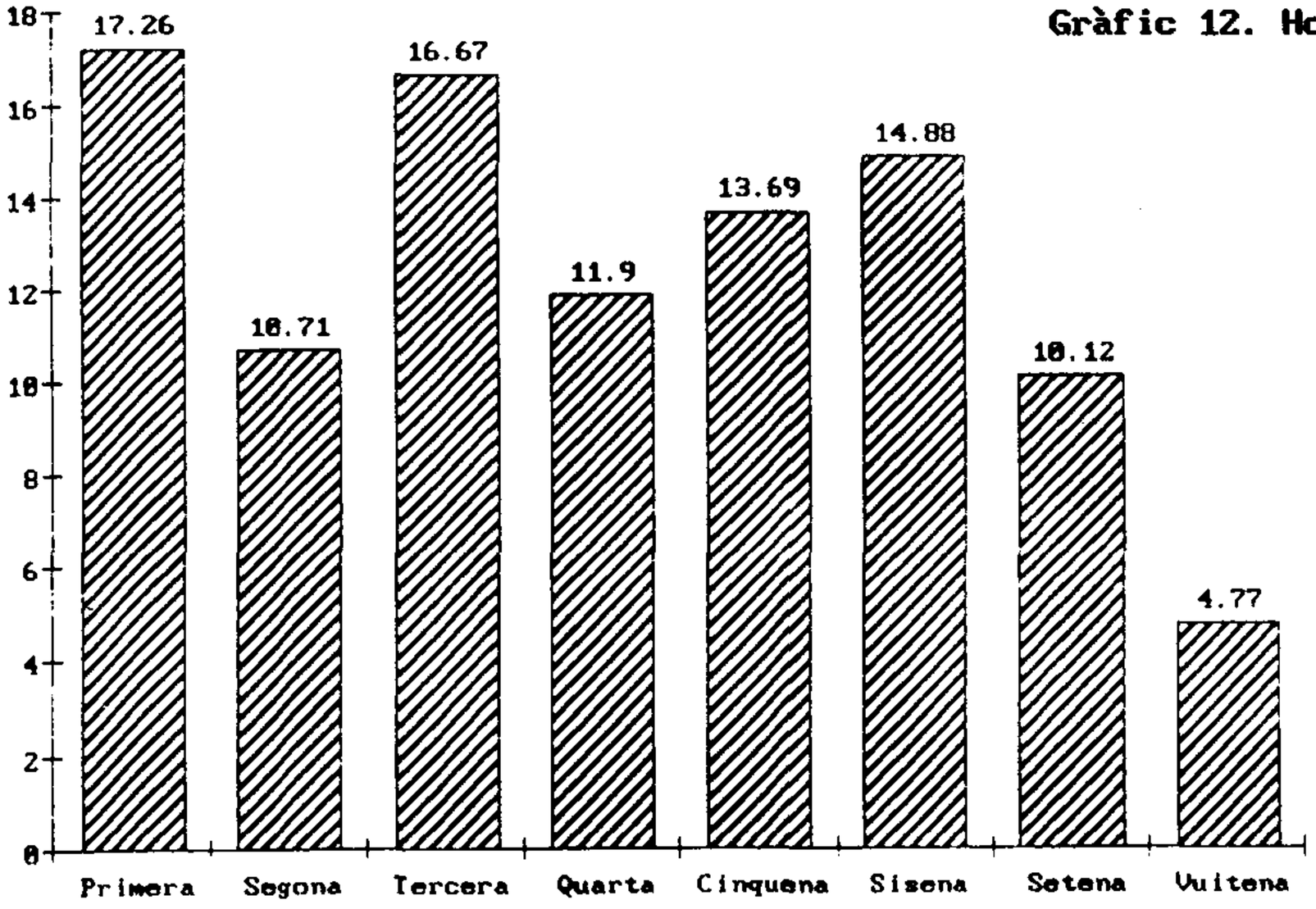
Gràfic 10. Dia de l'accident



Gràfic 11. Causa de l'accident



Gràfic 12. Hora de la jornada



Els accidents no acostumen a ser greus. El darrer mortal que hi va haver va passar fa quasi 20 anys,[4] i no va tenir lloc a la fàbrica sinó a la foneria, on les condicions de treball fan que l'accidentabilitat pugui ser més gran.

La comparació entre els nivells d'accidentabilitat que hi ha hagut en els darrers anys mostra l'evolució següent:

TAULA 4. EVOLUCIO ACCIDENTABILITAT: 1985-1988[5]

	N. accidents	N. accidents amb baixa	Jornades perdudes	Index freqüència	Index gravetat
1985	779	136	9.816	69,22	4,96
1986	894	184	4.383	104,88	2,50
1987	762	168	3.602	116,59	2,50
1988[6]	-	48	1.282	97,02	2,35

De les dades aportades pel Servei Mèdic d'Empresa, i també de la sessió celebrada amb el CSH, es desprèn que la majoria d'accidents que produeixen baixa presenten causes distintes per als diversos col.lectius de treballadors del taller, sent òbviament els accidents entre els empleats molt escassos, d'acord amb el tipus de feina que fan. Els operaris causen baixa per molèsties a la columna vertebral o lumbàlgies provocades pel tipus de treball essencialment manual que realitzen en la manipulació dels motors o màquines, i per accidents soferts a les mans per l'ús d'eines i estris diversos. Els especialistes, al seu torn, sofreixen accidents de diversa mena com a producte del seu treball amb les màquines, sent aquestes el segon capítol en importància quant a causes d'accident però que afecta quasi exclusivament aquest col.lectiu de treballadors.

Els accidents menors són tractats pel Servei Mèdic de l'empresa, que compta amb dos metges i dos ATS que es reparteixen els torns d'estada a la fàbrica. Disposa d'un local de 130 m^2, relativament ben condicionat, amb sala de cures i raigs X. A més de l'atenció als accidentats i de participar, d'acord amb la legislació que així ho indica, en el CSH, el Servei Mèdic realitza revisions anuals a la plantilla per mitjà d'una Mútua que desplaça una unitat mòbil a la fàbrica i hi envia, després, els resultats de les anàlisis per al seguiment de les anomalies detectades. El tractament de petites molèsties quotidianes és una altra de les tasques que compleix aquest servei, que realitza "bé" les seves funcions segons les opinions dels treballadors entrevistats, tot

---

[4] Tot i que en el 1985, una mort com a resultat d'un infart de miocardi va ser qualificada així, malgrat l'oposició de l'empresa.

[5] L'índex de freqüència general d'accidents és producte del càlcul següent: nombre d'accidents amb baixa + nombre d'accidents sense baixa / nombre d'hores treballades.
L'índex de gravetat és la proporció entre les jornades perdudes i el nombre d'hores treballades.

[6] Dades referides al primer trimestre de l'any.

i que hi ha unes quantes veus que es queixen de la desaparició del servei d'ambulància amb què comptava fins fa uns quants anys, i que pot suposar problemes en cas d'accidents greus. En general, malgrat aquesta apreciació positiva, es considera que les prestacions que ofereix no han millorat en els darrers anys.

Per la seva banda, el CSH, l'activitat del qual tractarem amb un cert detall a l'apartat VI.5.2.2., com a òrgan especialment implicat en la qüestió, es queixa, pel que fa als representants dels treballadors que actuen en aquest comitè, de l'absència dels metges al dispensari durant les hores d'activitat laboral. S'assenyala també la insuficiència que suposa un Servei Mèdic que a la pràctica només compta amb un ATS, ja que els metges han deixat de formar part del personal de la plantilla i se'ls retribueix segons les hores de visita que fan a la factoria. Cal destacar que el CSH no elabora estadístiques pròpies d'accidentabilitat i, quan nosaltres vem fer l'estudi no tenia accés a les dades de què disposa el Servei Mèdic. D'aquesta manera, les afirmacions dels seus membres en el sentit que "el barem d'accidents està creixent... perquè hi ha menys plantilla i els ritmes són més alts", constitueixen fonamentalment opinions, en la mesura que no es basen en dades concretes i contrastables. La visió general dels sindicalistes presents al CSH al respecte de l'accidentabilitat és, doncs, que es pot estar incrementant per l'augment dels ritmes i la reducció del personal de manteniment. Consideren, d'altra banda que el material que es proporciona als treballadors com elements de seguretat és adequat, i manifesten les dificultats existents per resoldre els problemes de seguretat i higiene que es plantegen a la fàbrica,[7] qualsevol dels quals s'endarrereix de forma excessiva davant de les al.lusions de l'empresa als costos que suposa resoldre'ls. Tanmateix, en moltes ocasions es troba una solució davant de les "amenaces" d'elevar recursos a Magistratura, o per la pressió exercida pels treballadors afectats. L'existència d'un pressupost anual per a qüestions vinculades a la seguretat i la higiene en el treball és una reivindicació permanent dels representats dels treballadors al CSH que fins ara no ha estat atesa.

Per part dels assalariats, no existeix l'opinió que els seus llocs de treball comportin riscos substancials d'accident. Les seves queixes quant a les **condicions de treball** en general varien segons el taller i el lloc de treball que ocupen, encara que hi ha un nivell elevat de coincidència (el 82,5% de les respostes així ho indiquen) en que el soroll suposa un problema per al desenvolupament de la feina.

Desagregant per tallers les respostes obtingudes respecte a les condicions de treball, s'obtenen els resultats següents:

a) Al taller A es dóna una valoració global molt negativa de les condicions de treball, i es considera que els principals

---

[7] Aquests problemes, pels membres del CSH, es centren en l'elevat nivell de sorolls que es produeix en diverses seccions i en el tipus de tasques pesades i fatigoses que han de realitzar els treballadors d'algunes seccions (etiquetatge, per exemple, i al marge de les que pateixen els treballadors de la foneria).

factors que hi incideixen són: sorolls, massa calor o massa fred, treball repetitiu i monòton, lloc de treball brut i desordenat, ritmes intensos, fort cansament físic, exposició a vapors, gasos i fums, etc. És, de bon tros, el taller on hi ha més queixes al respecte, si bé les dones del taller C valoren també negativament les condicions de treball a què estan exposades.

b) Al taller B la valoració global oscil.la entre el "bé" i el "regular", pel que fa a unes condicions de treball que només es consideren negatives quant als sorolls i, en menor mesura, quant a la intensitat dels ritmes. Cal indicar, però, que entre els especialistes, minoritaris al taller, s'afirma que el treball repetitiu és un dels aspectes més clarament negatius.

c) El taller C mostra una variació global similar a l'anterior, però pitjor, com hem dit, en el cas de les dones, expresant-se queixes per la feina repetitiva, o pel cansament mental i l'avorriment que comporta el tipus de treball en cadena propi del taller. Problemes de temperatura, sorolls, ritmes intensos i posició incòmoda, són altres de les qüestions que es valoren negativament.

d) Obviament, els empleats presenten un quadre clarament diferent quant a les condicions en què acompleixen el seu treball. La seva valoració global és positiva i només el cansament mental (estrés) propi de l'activitat que realitzen s'assenyala clarament com una qüestió negativa: ocasionalment s'esmenten qüestions com la intensitat dels ritmes, l'excessiva responsabilitat i el treballar davant de pantalles d'ordinador, com problemàtiques respecte a les condicions en que es treballa.

Els treballadors consideren que és l'**empresa la que té més possibilitats i capacitat per millorar les condicions de treball.** Aquesta opinió és molt majoritària entre els empleats, mentre que entre els tallers és seguida de prop pels que opinen que el CSH i, en general, el CE i els treballadors també poden actuar-hi. Sens dubte aquestes últimes opinions semblen ser conscients que sovint les solucions han passat per l'acció reivindicativa dels treballadors i/o dels seus representants.

Quant a la **jornada laboral**, una qüestió rellevant pel que fa al conjunt de les condicions de treball, als tallers es valora positivament de forma majoritària, si bé alguns treballadors expressen el desig que es redueixi, i altres la preferència d'entrar més tard (no gens estranya, si veiem l'hora en què comença la jornada laboral). On el tema es converteix en motiu de disgust és entre els empleats: el 72,7% dels que expressen la seva opinió al respecte ho fan de forma negativa. Manifesten preferir alternatives diverses, amb èmfasi especial en la jornada continuada, i demostren en conjunt que voldrien menys rigidesa en l'horari laboral, d'acord amb els desitjos de major flexibilitat horària que en altres països semblen mostrar àmpliament aquests col.lectius de treballadors (Regalia 1988).

V.2.2. L'absentisme entre la plantilla

Les empreses quantifiquen l'absentisme a partir dels criteris exigits pels mecanismes de la Comptabilitat Industrial. Tals criteris són, evidentment, discutibles perquè inclouen com absentisme qüestions com les vacances (no considerades pel Departament de Personal de la fàbrica quan tracta el tema), les regulacions de jornada o la maternitat. En qualsevol cas, les dades que presentem permeten una anàlisi valuosa sobre l'evolució d'índexs d'interès per conèixer millor les característiques de la força de treball de la fàbrica.

TAULA 5. ABSENTISME LABORAL I HORES NO TREBALLADES: 1981-1988 (en % sobre les hores teòriques

		1981-82	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88
Malaltia	H	4,7	4,0	3,5	4,0	3,6	4,7
	M	5,1	7,9	7,4	8,4	7,2	8,9
	T	5,0	4,4	4,1	4,5	4,2	5,4
Maternitat	H	-	-	-	-	-	-
	M	1,7	1,7	1,2	1,5	0,8	1,1
	T	0,4	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
Accidents	H	1,5	2,0	1,6	2,1	2,0	2,4
	M	0,4	0,6	0,6	0,2	0,2	0,6
	T	1,3	1,8	1,4	1,9	1,7	2,1
Permisos ret. (no vac.)	H	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0
	M	0,8	1,1	1,2	1,0	1,1	1,0
	T	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0
Faltes just. (sense retr.)	H	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
	M	0,2	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
	T	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
Aturs-vagues	H	-	0,2	0,4	-	0,9	-
	M	-	0,2	0,3	-	0,9	-
	T	-	0,2	0,4	-	0,9	-
Suma absent.	H	7,4	7,2	6,5	7,2	7,6	8,3
	M	9,2	11,0	11,5	11,4	9,8	11,9
	T	7,8	7,7	7,2	7,7	8,1	8,8
Vacances	H	10,0	10,8	10,1	9,2	9,3	3,8
	M	9,3	9,9	10,2	9,5	9,5	3,9
	T	9,8	10,7	10,1	9,1	9,3	3,8
Reg. jornada	H	14,6	13,5	-	-	-	-
	M	24,2	6,2	-	-	-	-
	T	16,8	12,5	-	-	-	-
Total hores no treb.	H	32,0	31,5	16,6	16,4	16,9	12,1
	M	42,7	27,1	21,7	20,9	19,3	15,7
	T	34,4	30,9	17,3	16,8	17,4	12,7
Hores teòric.	H	2215497	1721693	1452636	1572209	1562822	702548
	M	654832	281526	224903	266954	306208	136598
	T	2870329	2003059	1677539	1839163	1869030	839146
Hores Comitè		0,4	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8

NOTES:
- Dades d'octubre del 1987 al març del 1988.
- Les dades inclouen el personal obrer de fàbrica i foneria (aquests últims poden deformar només molt lleugerament les dades referides als obrers de la fàbrica).
- Els exercicis es consideren d'octubre a setembre.

Les estadístiques comencen en un exercici, 1981-1982, netament inclòs es en l'etapa de crisi econòmica i de reestructuració de plantilla; a continuació ve l'exercici 1983-1984, l'últim dels que contemplen l'existència d'una regulació de jornada que, com que és considerada com absentisme, n'altera els índexs. A partir d'aquest any desapareix la regulació de jornada i comencen a créixer el nombre d'hores que en teoria es preveia que es realitzarien a la fàbrica, coincidint amb l'etapa de recuperació financera detectable des del 1985.

Les dades referides a 1987-1988 són molt qüestionables, ja que només cobreixen sis mesos d'aquest exercici, i no contemplen el gruix de la realització de vacances, un període que fa baixar la resta dels índexs. Tanmateix, hem preferit mantenir l'homogeneïtat de les dades que se'ns facilitaven, i les hem tancat per als mesos de març-abril del 1988.

Cal remarcar, si bé aquest és un aspecte que tractarem més endavant, el baix nivell de les "aturades i vagues" en tots els exercicis presentats, en una tendència només parcialment trencada en els darrers mesos del 1986 i a l'inici del 1987 amb la negociació del conveni col.lectiu de la fàbrica. Les dades no arriben a l'exercici 1988-1989, on aquest nivell es modificarà substancialment per raó de les aturades convocades amb motiu de la revisió salarial inclosa en el conveni (i interpretada de forma diversa per les parts), la vaga general del 14 de desembre del 1988, plenament seguida a la fàbrica, i la negociació del nou conveni col.lectiu.

El quadre mostra una bàsica estabilitat en les xifres d'"absentisme", amb petites variacions per a cada una de les partides que la componen en cada exercici. És destacable el **major absentisme que es produeix entre les dones**, bàsicament pels conceptes de "malaltia" i de "maternitat". Amb tota seguretat l'alt nivell de "malaltia" està relacionat amb feines i atribucions de tipus domèstic o familiar, que la distribució desigual per sexes dels rols familiar fa recaure sobre les dones.

Totes les dones entrevistades són conscients d'aquesta circumstància. Unes admeten el fet que es produeix un major absentisme entre les dones perquè han d'atendre problemes dels fills (malalties o visites al metge, per exemple) i, també, dels seus marits, mentre que aquests no s'ocupen de coses similars. Altres, insistint en les mateixes circumstàncies, ni tan sols admeten que les seves absències puguin considerar-se absentisme. En realitat, de la llarga llista (tretze qüestions que ampliaven les considerades en la comptabilitat de l'empresa) que es presentava als entrevistats perquè indiquessin quines consideraven absentisme, set persones van dir que no n'hi havia cap que ho fos.

Dels 47 entrevistats que han respost aquesta qüestió, el 68% indica que les dones s'absenten més que els homes, però un nombre significatiu, incloent-hi personal masculí, no hi està d'acord amb aquesta afirmació. De fet, i així es desprèn de les entrevistes, sent conscients que les dones "falten més a la feina que els homes", se sap que això és el resultat de la realització d'ocupacions familiars que els homes no assumeixen i, per aquesta raó, o bé no consideren aquestes "faltes" absentisme, o bé estan disposats a justificar-les clarament.[8]

En aquestes respostes es detecta que els treballadors consideren absentisme de forma clara només dues qüestions: els retards reiterats i l'atenció d'assumptes particulars (no els familiars, com la malaltia dels fills): el 70,2% de les respostes obtingudes mostren aquesta opinió. La resta de les qüestions plantejades són considerades absentisme per un nombre molt reduït de treballadors, sent precisament l'atenció d'assumptes familiars el següent punt que mereix aquesta consideració, tot i que per a només dotze dels entrevistats. Deu d'ells consideren els "assumptes sindicals" matèria d'absentisme, entre ells sis empleats que no estan afiliats a cap sindicat, mentre que entre els treballadors aquest punt és igualment rebutjat, molt majoritàriament, com a matèria d'absentisme.

A pesar que la majoria dels treballadors entrevistats creuen que l'absentisme perjudica sobretot els empresaris (32 contra 19 que no ho creuen), no es considera que sigui un procediment per expressar descontentament cap a l'empresa (vint persones sí que ho creuen), i menys encara que sigui una de les formes d'enfrontar-se als empresaris (només deu treballadors s'expressen en aquest sentit). Aquest tipus d'opinions, en conjunt, semblen les pròpies d'un col.lectiu obrer d'àmplia tradició assalariada, on el treball continua sent un valor important per si mateix; així s'ha d'entendre la resposta (del 89,7% sobre les 49 obtingudes) de que "l'absentisme denota poc sentit del deure i de la responsabilitat", paradoxal a primer cop d'ull, quan s'observa que a la pràctica hi ha poques coses que es considerin realment absentisme, però intel.ligible en el context d'una valorització i un concepte del treball propis d'una comunitat obrera tradicional.

V.2.3. Distribució dels nivells salarials

Les taules següents mostren la remuneració salarial percebuda per les diferents categories laborals existents a la fàbrica. La

---

[8] Un bon nombre d'entrevistats, incloent-hi homes i dones, no s'han mostrat d'acord amb el fet que sigui la dona l'única que assumeixi aquest tipus de feines que l'obliguen a absentar-se. Es diu que "no hauria de ser així" i que "els homes haurien/haurfem de participar-hi també"; opinions que démostren la penetració de les idees sobre la igualtat de drets de la dona impulsades per anys de lluita feminista, fins i tot en un medi obrer que habitualment s'hi mostra refractari. Però les opinions sembla que van aquí per davant de les actituds, ja que entre els treballadors masculins no s'ha comptabilitzat ni una hora com absentisme pel fet d'atendre els fills després de néixer (l'"absentisme" per maternitat, que inclouria com a possibilitat que fos l'home l'encarregat de tenir cura dels fills després del naixement, és exclusivament femení en el quadre anterior).

primera es refereix als salaris vigents per al 1987 segons el conveni de la fàbrica, mentre que la segona correspon a l'exercici del 1988 després d'aplicar-hi la clàusula de revisió acordada en aquell conveni. Convé destacar que aquesta clàusula va ser motiu de diferents interpretacions entre els signataris. D'aquesta manera l'empresa va abonar durant 1988 un complement del 5%, quan la clàusula contemplava un augment del 36,6% sobre l'IPC del 1987. Aquest índex va ser del 5,3%, i no es van complir així les previsions inicials del govern sobre les quals l'empresa efectuava els càlculs; els representants dels treballadors van reclamar l'1,83% complementari al 5% abonat per l'empresa. La diferència de criteris es va traduir en llargues negociacions que van acabar amb diversos actes de protesta per part dels treballadors (des de concentracions fins a aturades) a la fi del 1988; finalment, la reivindicació dels treballadors va ser atesa pràcticament del tot, i es van abonar complements que per diversos conceptes quasi arribaven a l'1,83% reclamat. La taula per al 1988 no inclou aquest darrer augment.

TAULA 6. TAULES SALARIALS I RETRIBUTIVES PER AL 1987

Categoria		Sou mínim mensual
0 -	Aspirants i grums 16 anys	62.024.-
	Aspirants i grums 17 anys	72.967.-
1.	Porters, ordenances, basculers i guardes.	87.894.-
2.	Telefonistes, vigilants jurats, magatzemers, llisters, calcadors, reproductors de plans, auxiliars administrarius, d'organització, laboratori i tècnics	89.391.-
3.	Analistes 2a., capatàs peons, tècnics organització 2a., delineants 2a., oficial 2a. administratiu i xofer.	91.754.-
4.	Tècnic organitz. 1a., capatàs especialista, encarregats, delineants 1a., analistes 1a., oficials 1a administratiu i operadors d'ordinador.	98.830.-
5.	Tècnics organització 1a. esp., mestres 2a., oficials 1a. administratiu especial i programadors d'informàtica.	105.491.-
6.	Mestres taller, delineants projectistes, ajudants tècnics sanitaris, analistes programadors, caps 2a. administratius i caps 2a. d'organització.	111.038.-
7.	Perits i enginyers tècnics	117.602.-
8.	Enginyers, llicenciats i titulats d'escoles tècniques superiors.	124.772.-

TAULA 7. TAULES SALARIALS PER AL 1989 (percepcions anuals)

TALLER Categories	TOTAL ANY SOLTER SENSE ANTIG.	TOTAL ANY SOLTER 3 QUINQ.	TOTAL ANY AMB 2 FILLS I 3 QUINQ.
Ofic. 1a. Esp.	1.640.020	1.723.855	1.749.209
Ofic. 1a. A	1.596,339	1.680.174	1.705.528
Ofic. 1a.	1.514.103	1.597.938	1.623.292
Ofic. 2a.	1.471.051	1.554.886	1.580.240
Especial. A	1.449.050	1.532.885	1.558.239
Peó	1.416.277	1.500.112	1.524.544
OFICINA Categories			
Enginy. i Llic.	2.038.971	2.122.806	2.148.160
Enginy. Tèc.	1.921.941	2.005.776	2.031.130
Mestre taller	1.814.856	1.898.691	1.924.045
Mestre 2a	1.724.241	1.808.076	1.833.430
Oficial 1a	1.591.101	1.674.936	1.700.290
Oficial 2a	1.479.651	1.563.486	1.5888.84
Aux. Admin.	1.442.436	1.526.271	1.511.625
VENTALL SALARIAL (del Peó a l'Enginyer)	1 a 1,44	1 a 1,42	1 a 1,41

Una primera consideració que podem fer sobre les xifres indicades és l'estretor del ventall salarial, ja que no arriba a l'1,5% (50%) de diferència entre la retribució d'un peó i la d'un enginyer. Aquesta diferència contrasta amb l'existent en el conjunt de l'estat espanyol entre els assalariats amb titulació superior i els treballadors no qualificats, que pujava en el 1987 a 3,66 (el 366%).[9] Convé aclarir que a la fàbrica els empleats tenen extres salarials en concepte de "plus" voluntari per part de l'empresa, d'un import variable que pot pujar a 20.000 ptes/mes. Aquests complements són més elevats entre les categories superiors d'empleats, el personal titulat,[10] i representen una proporció important del salari mensual real.

Un dels aspectes més destacats en relació amb els salaris percebuts a la fàbrica, al marge del seu nivell actual, és la **forta**

[9] Diferèncial que a més és creixent en els darrers anys (Aguilar i Roca, 1989). Cal dir, però, que aquesta última dada queda distorsionada si la comparem amb el diferencial a la fàbrica, pel fet que inclou nombroses retribucions subjectes al salari mínim, cosa que no es dóna entre els peons de la fàbrica que tenen retribucions netament superiors a aquelles.

[10] A pesar que el personal entrevistat d'aquestes categories laborals es va mostrar poc disposat a informar d'aquests imports, l'opinió generalitzada és que poden assolir fàcilment les 40 o 50.000 pessetes mensuals, amb la qual cosa la diferència entre el salari d'un peó i el d'un enginyer seria pràcticament del 100%.

reducció del poder adquisitiu que ha experimentat la plantilla en aquests darrers anys, en funció de convenis firmats per sota de la inflació. Les dades de la taula següent així ho demostren:

TAULA 8. AUGMENTS SALARIALS PER CONVENI EN RELACIO AMB LA TAXA DE VARIACIO DE L'IPC RESPECTE A L'ANY ANTERIOR: 1980-1988

Any	IPC	Augment salarial	Diferencial salari/IPC
1980	15,6	12,0	- 3,6
1981	14,6	7,0	- 7,6
1982	14,4	8,5	- 5,9
1983	12,2	10,3	- 1,9
1984	11,3	7,5	- 3,8
1985	8,8	7,5	- 1,3
1986	8,8	6,4	- 2,4
1987	5,3	6,7	+ 1,4
1988	5,8	6,7	+ 0,9

Font: Elaboració pròpia, segons els augments pactats en els convenis de la fàbrica. A les dades del 1988 hem inclòs el complement acordat a final d'any, anteriorment comentat.

D'acord amb aquestes dades, el poder adquisitiu dels treballadors de la fàbrica s'ha reduït entre el 1980 i el 1986 en un 26,45%, d'acord amb els convenis firmats. L'enormitat d'aquesta xifra queda pal.liada lleugerament per alguna millora que hi ha hagut sobre les revisions pactades en funció de les reiterades desviacions de les previsions governamentals respecte a la inflació; així ocorre en el 1982, en el 1983 (any en què la revisió s'acull a les clàusules de l'Acord Interconfederal) i en el 1986, però en qualsevol cas la pèrdua de poder adquisitiu no és inferior al 20%.

Els treballadors de la fàbrica han passat de ser uns dels més ben pagats del sector, com a conseqüència de pertànyer a una empresa líder del ram amb forta presència sindical, a situar-se per sota de moltes altres empreses del mateix ram. La reestructuració de l'empresa a l'empara de la crisi econòmica ha comptat en aquest aspecte amb la col.laboració, a contracor, dels treballadors i dels seus representants, acceptant convenis negatius[11] per als seus interessos en matèria salarial.

Només ara, quan la bona marxa de la fàbrica no permet continuar al.legant "necessitats de supervivència" i quan la plantilla s'ha reduït a la meitat, els treballadors mostren una capacitat ofensiva en aquest terreny, sense estar disposats a mantenir la tendència a la baixa de les seves condicions salarials. Naturalment, el to de recuperació econòmica que viu el país des del

---

[11] En el 1980 en realitat no hi va haver conveni. L'augment del 12% és producte d'un laude dictat pel Departament de Treball de la Generalitat, per resoldre el conflicte col.lectiu derivat de la manca d'acord entre la posició de l'empresa, que oferia el 10%, i la del CE, que reivindicava el 15%. Els convenis s'han anat firmant amb una vigència variable, d'un any en 1983 i 1984, i de dos anys en 1981, 1985 i 1987.

1985, i l'auge de les lluites sindicals, ben visible sobretot des dels darrers mesos del 1988, contribueixen a fer que la posició dels treballadors i dels seus representants a la fàbrica es vagi fent més intransigent en l'àmbit salarial; una intransigència comparable, d'altra banda, amb la duresa de l'empresa a l'hora de mantenir-se ferma a continuar una política, sinó ja de reducció efectiva de les remuneracions, sí de plena moderació salarial.

En aquest punt els entrevistats ofereixen respostes unànimes: 50 dels 51 entrevistats consideren que el seu nivell salarial no és adequat; l'única excepció la constitueix una noia amb contracte temporal i només set mesos a la fàbrica que, lògicament, no ha experimentat el procés comentat. Per altra banda, hi ha pràcticament una paritat en els graus d'**insatisfacció salarial**, entre els que estan "poc" satisfets amb el seu salari, 25 persones, i els que no ho estan "gens", 24 persones. Només la noia esmentada abans i un empleat de categoria elevada es mostren "bastant satisfets", encara que aquest havia afirmat abans que el seu nivell salarial no era l'adequat. Cal destacar que els graus més rotunds en la insatisfacció es donen entre els empleats i al taller C, i són més moderats als tallers A i B. Les diferenciacions existents entre els empleats en funció dels complements voluntaris de l'empresa, junt amb la realitat dels salaris, expliquen la rotunditat del col.lectiu. La major insatisfacció entre els treballadors del taller C prové (a més de les pitjors condicions de treball derivades de la producció en sèrie, que poden estendre el malestar a altres àrees, com la salarial) de l'aspecte que tractarem a continuació: les primes més baixes que es perceben en aquest taller en relació amb els altres.

V.2.4. Les primes a la producció com a complement salarial i factor de motivació en el treball

La taula següent sobre respostes a la pregunta, "¿Consideres que els teus plusos i primes són adequats?", mostra ben clarament la diferent situació dels treballadors de cada taller en aquesta qüestió, d'acord amb les primes establertes per a les tasques que s'hi realitzen:

TAULA 9. ACORD AMB LES PRIMES I PLUS PERCEBUTS

	D'acord	En desacord
Taller A	2	7
Taller B	7	11
Taller C	0	12

Al taller B, amb una presència majoritària de treballadors qualificats, la insatisfacció amb les primes és menor, pel fet que els llocs de treball que ocupen estan més valorats quant a les primes que se'ls assignen que els que corresponen a tasques menys qualificades. Al taller A, amb majoria d'especialistes, el desacord

ja és gran, però és al taller C on es fa absolut; en aquest últim, amb ritmes de treball marcats molt sovint per la cadena, sobretot pel que fa a les tasques fetes per les dones, els llocs de treball tenen una baixa valoració quant a primes, i el compliment dels plans de producció previstos implica una escassa remuneració complementària. Com indica un membre destacat de la SSE de CCOO, membre també del CE, "es poden obtenir primes més altes amb sèries curtes que permeten un joc més gran al treballador. Per això l'aparellatge és el sector on les primes són més baixes".

El càlcul de les primes és relativament complex. La seva regulació mereix onze articles (del 19 al 30) del conveni col.lectiu vigent per al 1987 i el 1988. S'inscriu dins del que és el sistema REFA de valoració de llocs de treball que s'aplica exclusivament al personal dels tallers. Durant 1985, va funcionar una comissió de valoració de llocs de treball per al personal d'oficines, sense que finalment es concretés aquest sistema per als empleats. La dificultat i la inexperiència en la valoració d'aquests llocs, els greuges comparatius entre funcions diverses i la possibilitat que quedés diluït el mecanisme d'integració que suposen els augments voluntaris per a aquest tipus de treballadors, van fer que finalment s'abandonés la idea d'implantar la valoració de llocs de treball a les tasques d'oficina.

Aquest sistema, aplicat als tallers, puntua quatre categories de condicions principals relacionades amb cada tasca: capacitat, responsabilitat, esforç de treball i influències de l'ambient;[12] del resultat d'aquesta puntuació dependrà el **grup de treball** que s'assigna a la tasca, i correspondrà a cada grup un índex per al càlcul de la prima.

La valoració l'efectua el Departament de Mètodes i Temps, encarregat així mateix de fixar els ritmes teòrics de producció. Només si hi ha una reclamació individual, perquè el treballador assignat a una feina consideri que aquesta requereix un grup superior a l'assignat, intervé la Comissió de Primes, de la qual formen part sis representants dels treballadors elegits entre els membres del CE. La valoració no és, doncs, de cap manera paritària, i aquest aspecte fonamental per a l'organització del treball queda a discrecionalitat de l'empresa.[13]

---

[12] El mesurament d'aquestes condicions principals es desagrega d'acord amb els elements següents:
-Capacitat: -Coneixements -Habilitat.
-Responsabilitat: -Per al treball propi -Per al treball de persones alienes -Per a la seguretat de persones alienes.
-Esforç de treball: -Mental -Muscular.
-Influències de l'ambient: -Brutícia -Pols -Oli -Soroll -Temperatura -Humitat -Gasos, vapors -Sacsades -Il.luminació -Perill de refredament -Roba de protecció incòmoda -Perill d'accident.

[13] En contrast flagrant amb les aportacions que la SSE de CCOO de la fàbrica va fer a les "Jornades Sindicals sobre Organització del Treball", organitzades en el 1986 per la CONC, en els documents aportats per la SSE s'indica textualment: "la valoración de los puestos de trabajo se efectúa por una **comisión paritaria**, y sirve para establecer el grupo de trabajo que se utiliza solo para el cálculo de la prima". Una afirmació que els mateixos representants dels treballadors -pràcticament tots de CCOO- a la Comissió de Primes, ens han desmentit amargament.
A l'apartat VI.5.2.1 tractem més àmpliament el funcionament concret de la Comissió de Primes.

Tornant a la qüestió dels grups de treball i les primes que els corresponen, en el conveni vigent per al 1987 i el 1988 queden establerts així:

TAULA 10. GRUPS DE TREBALL I INDEXS CORRESPONENTS PER AL CALCUL DE LA PRIMA

Grup de treball	Jornal per hora per calcular la prima	Factor per hora per calcular el temps-límit, ptes.
11	131,67	187,72
10	131,38	182,75
09	130,98	177,72
08	130,50	172,67
07	--	167,71
06	127,07	162,66
05	120,57	157,68
04	117,12	153,96
03	117,11	150,19
02	112,74	146,42
01	113,90	145,19

Els grups de treball numèricament superiors corresponen a les categories professionals més elevades. A tall d'il.lustració poden indicar-se les equivalències següents entre grup i categoria:

Grup 03 ..... Categoria d'Especialista
Grup 05 ..... Categoria d'Oficial 2a.
Grup 06 ..... Categoria d'Oficial 1a. A
Grup 11 ..... Categoria d'Oficial 1a. A especial.

Com pot veure's a la taula, el "factor per hora" puja amb el grup de treball, i és l'element essencial que determina la superioritat d'una prima sobre una altra d'acord amb la fórmula que s'utilitza per determinar-la que és la següent:

Valor de la prima en pessetes/hora:

Rendiment x Factor - Jornal

El rendiment és el quocient entre les hores fixades pels butlletins de treball i les hores efectivament realitzades, i es pren com a "factor" l'aplicable a cada grup de treball, i com a "jornal" el corresponent a la categoria del treballador de què es tracti. També s'ha de dir que a un treballador se li poden assignar tasques amb un grup de treball superior al de la seva categoria laboral, i aleshores perceb una prima superior a la que li proporcionaria habitualment aquesta categoria. Igualment pot passar que un treballador efectuï tasques menys qualificades del que implica la seva categoria laboral; en aquest cas el seu grup de treball seria inferior a l'habitual en les tasques que realitza, i podria perdre part de la remuneració que percebia com a prima. Per pal.liar aquesta circumstància (habitual en èpoques en què l'escassetat de comandes al taller B implica que els treballadors més qualificats hagin d'atendre altres feines de professionalitat

inferior) hi ha una clàusula al conveni que garanteix que se'ls aplicarà com a màxim un grup inferior al que els correspongui, encara que la tasca realitzada sigui classificada en dos o més grups inferiors a aquell.

La forma de calcular la prima permet que per a un mateix tipus de treball (classificat llavors en un mateix grup) es cobri una prima molt similar independentment de la categoria del treballador que la realitza, constituint, doncs, un element d'igualtat remunerativa. Tanmateix, quan la feina feta es correspon amb la categoria laboral, es remuneren més les tasques més qualificades, i això suposa un factor d'ampliació d'un ventall salarial que, per altra banda, és relativament estret entre les diferents categories de treballadors.

Aquesta és, precisament, la qüestió que permet considerar la prima com a factor de motivació en el treball. De fet representa entre el 10 i el 15% del total de la remuneració mensual dels treballadors, cosa que la fa gens menyspreable. L'empresa no impulsa altres mecanismes de motivació entre el personal obrer, tals com proporcionar més formació i més qualificació (extrem ja comentat), o facilitar mecanismes de promoció. Aquests últims es troben paralitzats per la reducció de plantilla i les opcions tecnològiques i organitzatives impulsades.[14] No hi ha una política de gestió dels recursos humans de l'empresa que contempli factors de motivació al marge del salari i la prima, cosa que continua comportant una visió taylorista de la funció de la força de treball en el procés productiu. L'única contradicció amb aquesta visió pot trobar-se en l'acta annexa al conveni de la fàbrica per a 1985 i 1986, on s'indica la "propera introducció de cercles de qualitat". Aquests "cercles de qualitat" entronquen amb aquells aspectes de l'enfocament **sòcio-tècnic** de gestió de la mà d'obra i d'organització del treball que intenten potenciar la integració dels treballadors per mitjà de buscar nous sistemes organitzatius "a la japonesa",[15] sovint relacionats amb la introducció de les noves tecnologies. Com en el cas de les "cèl.lules flexibles de producció", els "cercles de qualitat" existeixen avui dia només en el capítol de les intencions, i es remeten a experiències alienes que a la pràctica no s'estan introduint a la fàbrica.

Una qüestió rellevant, relacionada amb la prima i, en general, amb el salari, és la percepció dels treballadors no ja del seu nivell, sinó respecte al desig d'assolir o no graus importants

---

[14] El conveni d'empresa recull la possibilitat que el personal obrer accedeixi a llocs propis d'empleat després d'un període de prova de sis mesos. Igualment, contempla l'existència d'oposicions per cobrir nous llocs de comandaments intermedis. Els dos casos són poc freqüents.

La valoració que es fa entre la plantilla dels mecanismes de promoció és obertament negativa a tots els tallers, i s'afirma sovint que no existeixen; entre els empleats aquesta valoració és, encara, més negativa.

[15] L'experiència d'aquesta forma d'organització del treball i la gestió de la força de treball (vg. nota 6 del capítol IV) es troba, com ja és sabut, molt estesa al Japó. D'allà va passar a grans corporacions dels EUA i, més tard, a algunes empreses europees. Les experiències en aquest terreny a l'estat espanyol són escasses, i hi abunden més les empreses que denominen "cercles de qualitat" formes organitzatives que en realitat no impliquen canvis substancials sobre els mecanismes anteriors, que les que realment els intenten introduir (el Banc de Sabadell, a tall d'exemple, podria ser una mostra d'aquestes últimes).

d'igualitarisme entre les diferents categories laborals. La importància prové del fet que afecta les relacions entre els diversos col.lectius de treballadors, les seves reivindicacions i els mecanismes mateixos de l'acció sindical.

En les entrevistes efectuades als treballadors, hi ha dues preguntes que s'adrecen a conèixer què opinen sobre les diferències salarials entre treballadors: si havien d'ampliar-se o no. Per poder corroborar les respostes una de les preguntes establia les diferències entre categories laborals, mentre que l'altra ho feia entre qualificacions, quan a l'empresa la correspondència entre les unes i les altres és força ajustada. Les respostes, que s'han d'emmarcar en un context de diferències salarials no gaire àmplies, van ser:

TAULA 11. PERCEPCIO DE LES DIFERENCIES SALARIALS

	Han d'ampliar-se		Han de mantenir-se		Han de reduir-se	
	(a)	(b)	(a)	(b)	(a)	(b)
Empleats	7	7	2	2	1	1
Taller A	2	2	2	3	4	3
Taller B	5	6	4	6	10	7
Taller C	1	1	2	2	9	9
Total	15	16	10	13	24	20

Notes: (a) Diferències entre categories
(b) Diferències entre qualificacions

Les respostes són força homogènies, si bé quan ens referim a la qualificació, al "coneixement i dificultat del treball" en termes dels mateixos treballadors, disminueixen les respostes en pro de la reducció de la diferenciació salarial, i s'addueix sovint -sobretot entre els empleats-, que els estudis efectuats han de tenir aquesta compensació.

No és estrany que les respostes que insisteixen en l'ampliació es donen, a més d'entre els empleats, entre els operaris (així, l'única resposta en aquest sentit al taller C és d'un d'ells), sense distinció d'adscripció sindical. Per contra, al taller C, on les primes són més baixes i abunden les categories laborals inferiors, les respostes mostren un suport en massa a la reducció de les distincions salarials. En qualsevol cas, la tendència seguida en la negociació col.lectiva avui a la fàbrica no potencia aquesta reducció, ja que estableix augments percentuals en contraposició als augments lineals reivindicats en els primers anys de la transició. D'altra banda, aquest és un tema que està prenent força en les discussions que porten els membres del CE, i si bé no es planteja clarament la reivindicació immediata d'augmentar les diferències salarials, són notòries les abundants referències que se'ns van fer al llarg de l'estudi en el sentit que eren

necessàries. El fet que al CE sigui majoritària la presència de treballadors qualificats hi està relacionat, i és a més un element de gran importància pel que fa a l'especificitat de l'acció sindical a l'empresa, i a la canalització de les reivindicacions dels diferents col.lectius de treballadors.

Cal assenyalar que en molts casos, i al marge de la resposta concreta, se'ns va indicar que "tots hauríem de guanyar més", remarcant el descontentament dels treballadors amb els seus nivells salarials. Aquest descontentament està, al seu torn, relacionat amb l'actitud dels treballadors davant de les hores extres.

V.2.5. La realització d'hores extres: entre el complement del salari i el fre a l'augment de l'ocupació

A la fàbrica s'estan realitzant hores extres de forma creixent en els darrers anys. L'empresa, després de reduir la plantilla i augmentar-ne la utilització de la capacitat productiva de resultes de la superació dels efectes més negatius de la crisi econòmica, ha preferit aquesta opció per atendre el creixement de les necessitats productives, en comptes d'augmentar el nombre de nous contractes. El nombre d'hores extres realitzades en els darrers anys és indicatiu del rellançament econòmic i productiu de l'empresa: durant l'exercici 1984-1985 es van fer 42.751 hores extraordinàries, en el 1985-1986 van pujar a 55.691, mentre que en els vuit primers mesos de l'exercici 1987-1988 s'havien superat les 33.000 hores extres amb una certa estabilitat respecte a exercicis precedents.

Les hores extres són realitzades tant pels empleats com pels obrers, si bé les que fan els empleats només suposen entre el 10 i el 15% del total. Entre el personal obrer, és el dels tallers A i B el que en fa més, i depèn de les oscil.lacions de la demanda que sigui un taller o l'altre el que les faci majoritàriament: així, per exemple, en l'exercici 1984-1985 va ser al taller B on se'n van fer més, mentre que en el 1987-1988 va ser al taller A.

La compensació per les hores efectuades entre els empleats acostuma a prendre la forma de dies extra de vacances; fórmula molt menys utilitzada als tallers, on la compensació és bàsicament monetària. En aquest sentit, cal destacar que una reclamació efectuada per la SSE de CCOO sobre el càlcul de tals compensacions va comportar, fa un parell d'anys, un augment de l'ordre del 10 al 20%, segons els casos, de l'import a percebre per cada hora extra realitzada, que avui oscil.la entre les 350 i les 400 pessetes/hora. Aquest import és superior per al personal de porteria que ha de cobrir el servei en hores nocturnes o en dies festius.

Precisament les hores extres realitzades per aquest grup de treballadors, i també les portades a cap en tàsques realitzades al exterior (muntatge i instal.lació de màquines), són les més difícils de controlar pel CE que, al seu torn, exerceix una rigorosa vigilància perquè no es passi de les 80 hores per treballador i any que legalment es poden realitzar. El control és

efectiu i aquesta quantitat no es depassa, sent la posició generalitzada en el CE la de mostrar-se contrari a les hores extres (perquè entenen que podrien substituir-se amb noves contractacions i, per tant, que actuen contra el creixement de l'ocupació), encara que admet que es facin les acceptades per la legislació en la mesura que representen un complement a uns salaris que es consideren baixos.

Aquesta és, també, la posició majoritària entre els treballadors entrevistats. La majoria en fan, tot i que indiquen a continuació que "no s'haurien de fer, hauria d'entrar gent nova", o que "no s'han de fer, però em van bé perquè el salari és baix". Vuit dels treballadors entrevistats, la major part afiliats a CCOO, es neguen a fer-les, adduint aquesta mateixa funció en contra de l'ocupació i l'existència d'una jornada laboral prou extensa. Aquesta última actitud coincideix amb la dels membres d'aquest sindicat presents en el CE: cap d'ells realitza hores extres; mentre que contrasta amb la dels membres d'UGT en el CE, que sí que en fan. Un d'ells, que és al mateix temps un dels líders d'UGT a l'empresa, a més de realitzar-les, és una de les poques persones que responen que les hores extres "milloren el nivell de vida dels treballadors", quan les opcions més esteses entre els entrevistats són, per aquest ordre, que les hores extres: "actuen contra l'ocupació", "dissimulen els baixos salaris" i "fomenten la insolidaritat". Naturalment, les opinions no són aquestes entre els tècnics altament qualificats, que tenen un horari que per molt prolongat que sigui no contempla la figura de les hores extraordinàries; per a aquests, la funció que tenen és la de cobrir "puntes" en la producció, i a més consideren que són insuficients les 80 hores per treballador de què es pot disposar cada any.

En definitiva, les hores extres s'accepten a contracor per part dels sindicats presents a la fàbrica (amb menys reticències per part de UGT), que han d'acceptar la legislació vigent que les limita però les possibilita, i també han de tenir en compte la realitat salarial que impulsa els treballadors a realitzar-les a pesar de la clara consciència que són negatives per al creixement de l'ocupació i, per tant, per al conjunt de la classe treballadora.

Aquesta qüestió, junt amb les tractades anteriorment en aquest mateix capítol, serveix per mostrar algunes de les característiques i de les actituds dels treballadors respecte a les condicions en que efectuen el seu treball, que tindran especial importància a l'hora de comprendre millor la seva actitud envers l'associacionisme i les limitacions o condicionants amb què es desenvolupa l'activitat sindical a la fàbrica.

VI. L'ACCIO SINDICAL A LA FABRICA

En aquest capítol tractarem els aspectes més rellevants de l'actuació sindical a la fàbrica, i ens referirem al pes del sindicalisme en les relacions laborals, a les conjuntures crítiques per les quals ha passat l'acció sindical, i a les preocupacions principals amb què es troben avui els sindicats de l'empresa; aspectes que estan tots estretament relacionats amb els elements tractats fins ara.

A l'apartat III.1.2. ens hem referit a la importància de la fàbrica com a nucli obrer de constestació al franquisme, i a la seva representativitat com eix de les lluites en una comarca caracteritzada per la combativitat dels treballadors, especialment en els anys immediatament anteriors a l'inici de la transició política. D'això se'n deriva lògicament una presència sindical molt important a la fàbrica un cop legalitzats els sindicats, que encara avui es situa per damunt de la que existeix a la gran majoria d'empreses del conjunt de l'estat espanyol. Començarem aquest capítol tractant de l'evolució d'aquesta presència.

VI.1. Els sindicats presents a la fàbrica: grau d'afiliació i evolució de la seva presència efectiva

Fins a la legalització dels sindicats a l'abril del 1977, l'única organització que va actuar com a tal a la fàbrica era CCOO. Fins i tot persones que una mica més tard formarien el nucli creador d'altres organitzacions sindicals participaven aleshores en aquell "moviment sòcio-polític". Així passava amb els treballadors que després constituirien CNT-AIT, CSUT i fins i tot UGT.[1]

El "boom" afiliatiu que van viure els sindicats durant 1977 i 1978 també es va notar a la factoria. Lògicament, CCOO conservava la primacia quant a afiliats i a les eleccions sindicals. Els treballadors reconeixien la feina dels seus militants des d'anys enrere amb una afiliació que era reflex de la valoració positiva que es feia dels líders d'aquesta organització, cosa que, en aquest cas, era sinònim de líders obrers de tota la fàbrica ja que eren els únics reconeguts com a tals. Només l'augment de la competitivitat sindical, cada vegada més notòria en aquesta etapa a tot el país, amb la consegüent oferta d'adscripcions diverses (en funció, principalment, de la seva diversitat ideològica), junt amb un constext en què l'afiliació creixia en tots els sindicats, va fer possible el creixement, també espectacular, de sindicats gairebé desconeguts fins aleshores a la fàbrica.

---

[1] UGT va sorgir a partir de treballadors d'ideologia socialista que fins aleshores havien col.laborat amb CCOO (tot i que els membres de la SSE de CCOO indiquen que la van formar "gent que no havia estat a CCOO i que no s'havia mogut durant la dictadura"), sense que es donés, com en altres empreses, la transformació o transvasament de militants d'USO a UGT, ja que USO no va ser mai present a la fàbrica.

A la fi del 1978, en els moments de major afiliació,[2] i amb una plantilla de més de 2.100 treballadors, CCOO rondava els 1.000 afiliats, mentre que UGT, sobretot, i CNT superaven els 200; l'afiliació de CSUT era molt inferior.

CNT i CSUT van tenir una vida efímera. Cap d'aquestes organitzacions va obtenir representació en el CE sorgit arran de les eleccions del 1978. En el primer cas com a producte de la seva coneguda opció abstencionista, cosa que va motivar fortes discrepances al respecte i l'inici de la seva disgregació. Aquesta disgregació es concreta a la fàbrica durant 1979 i 1980, i es veu afavorida per la situació de la CNT en l'àmbit estatal. Alguns membres del sindicat van continuar reunint-se ocasionalment de manera informal i sense comptar en la vida sindical de la fàbrica fins al 1984. Aleshores es produeix la divisió entre el que seran els dos nuclis de CNT: per una banda, CNT-AIT, que a la fàbrica continuarà tenint un únic militant que no realitza cap mena de labor sindical, i per l'altra CNT (sector renovat) -avui CGT-, que en les eleccions del 1986 aconseguirà la presència d'un delegat al CE, malgrat que en aquells moments aquesta persona era alhora l'únic afiliat i militant del sindicat[3] (situació que havia variat imperceptiblement durant la realització de l'investigació ja que només havia captat un altre afiliat).

La CSUT va aconseguir una doble presència al CE com a resultat de les eleccions del 1980 en què va comptar amb els vots de part dels membres de la CNT ja en procés d'extinció. Poc després, i en sintonia amb el que passava en l'àmbit estatal, l'organització, poc cohesionada a la fàbrica, desapareixia.

UGT en canvi hi ha mantingut la seva presència al llarg d'aquests anys. Si en principi caldria considerar un èxit aquesta circumstància, tenint en compte l'aclaparadora majoria sindical de CCOO, que podria haver-la arribat a absorbir, és evident que no és així: en altres empreses aquesta era la realitat a l'inici de la transició, i si avui no s'ha invertit, si més no la presència d'UGT s'ha acostat a la de CCOO, cosa que no ha passat a la fàbrica.

UGT va tenir una forta davallada d'afiliats: des d'aquelles xifres superiors a 200 afiliats, fins als 60 amb què comptava en el 1984. Això té a veure amb el procés de desafiliació existent a nivell general entre els sindicats a Espanya, però està més relacionat amb la reducció de plantilla. Aquest fenomen presenta una doble vessant, i cap d'elles no es favorable a l'acció sindical: per una banda, es redueix el potencial d'afiliació perquè

---

[2] Aquí presentem les dades que ens faciliten els sindicats, sense entrar a discutir el mateix concepte d'afiliació, que en pot fer variar considerablement les xifres. Com ja és sabut, en els primers anys de la transició es consideraven afiliats els simples posseïdors de carnet; progressivament aquesta consideració ha anat deixant pas a la de la cotització, i només compta com a afiliat els que cotitza regularment.

[3] Tot i que existeix un sol CE, les eleccions sindicals es van realitzar per centres de treball. Aquesta circumstància va permetre l'elecció del membre de CNT, la candidatura del qual va ser votada a la foneria, centre de treball on calien pocs vots per resultar elegit (només en va treure dotze). Aquesta persona, membre històric de la CNT, va ser un dels dos membres electes per al CE del 1980 a les llistes de CSUT, organització en què va militar un breu període de temps.

descendeix numèricament la plantilla; per l'altra, la impossibilitat dels sindicats per tallar el procés de reducció del personal (acompanyat, no hem d'oblidar-lo, de fortes restriccions salarials) no afavoreix l'opció afiliativa dels treballadors.

Des de 1984-1985, UGT, molt lentament i modestament, va recuperant afiliats. A la fi del 1988 en tenia 83, amb molt pocs d'ells entre els empleats, circumstància que es dóna també a CCOO. UGT, en contra del que podria pensar-se, troba fins i tot més dificultats que CCOO per implantar-s'hi, i fins i tot a l'hora d'elaborar llistes per a les eleccions sindicals, entre el personal administratiu. En qualsevol cas, UGT no ha aconseguit a la fàbrica allò que sí que ha pogut fer al llarg d'aquests anys en altres empreses inicialment dominades sindicalment per CCOO: acostar-s'hi o superar-la en les eleccions o en l'afiliació. Els mateixos líders de la SSE d'UGT es refereixen a l'àmplia tradició que té l'altre sindicat a la fàbrica i al fet que d'ell n'hagin sortir figures importants del moviment obrer i també de partits situats a l'esquerra del PSOE, com a factor explicatiu. A més afegeixen que CCOO ha "portat a la fàbrica la nostra política, en tot allò que ha estat la reconversió de la fàbrica"[4], i per aquesta raó els treballadors no haurien advertit les diferències entre tots dos sindicats. Evidentment, no són aquestes les explicacions que donen els responsables de CCOO que, al marge de la validesa de la pròpia feina sindical, indiquen que els membres de l'altre sindicat realitzen poca activitat sindical, no tenen "gent amb grapa" i que, en ocasions, adopten posicions suposadament radicals per diferenciar-se de CCOO quan, de fet, tenen unes posicions d'allò més moderades.[5]

Per la seva banda, CCOO també ha vist com minvava el nombre dels seus afiliats. Dels gairebé 1.000 afiliats que tenia en el 1978 (47% de la plantilla) va passar a 512 en el 1984 i a 416 (39,8% de la plantilla) en el 1985. Des d'aquest any l'afiliació es manté pràcticament estable, amb oscil.lacions al voltant dels 440 afiliats,[6] el 10% dels quals són dones, una proporció una mica inferior a la que existeix a la fàbrica en relació amb el total de la plantilla. És evident que la xifra d'afiliació continua sent molt elevada -actualment supera el 40% de la plantilla-, i admet poc parangó amb la mitjana d'afiliació existent a les empreses

---

[4] S'indica, d'altra banda, que això va comportar l'acord del sector majoritari de CCOO, aleshores vinculat al PSUC, amb les posicions d'UGT, mentre que el sector de CCOO en desacord, lligat al PCC, havia d'acceptar les posicions de la majoria del CE.

[5] Els titllen de "puertistes", per la seva vinculació amb un dirigent sindical sancionat en el seu moment per l'organització catalana de la UGT, que es caracteritza pel fet de ser un dels màxims exponents a Catalunya de la línia d'UGT més pròxima a les posicions del PSOE en el seu enfrontament amb el sindicat.

[6] El pagament de la quota s'efectua per mitjà del descompte en nòmina, amb l'excepció de 36 afiliats reticents a aquesta modalitat de pagament, als quals es recull la quota personalment. UGT segueix el mateix procediment, i només té un afiliat que es nega que li descomptin la quota de la nòmina. D'això es dedueix que ni tan sols en una fàbrica amb un grau elevat d'afiliació i amb tradició sindical arrelada, s'han superat plenament els temors del treballador al fet que l'empresa tingui coneixement de la seva vinculació sindical.

espanyoles. Només un 15% dels seus afiliats són empleats, mentre que aquests suposen el 30% de la plantilla, cosa que mostra les majors dificultats de penetració sindical en aquest sector, i més si considerem el fet que aquesta proporció queda fins i tot disminuïda, ja que alguns dels afiliats d'aquest col.lectiu corresponen a les categories de "magatzemers" (poc distingibles en el procés de treball del personal obrer) o vigilants jurats i porters (sovint personal de taller reconvertit a noves funcions). Pel que fa a l'afiliació entre operaris i especialistes, és molt similar a la proporció que hi ha de treballadors de totes dues categories a la fàbrica. Així, en termes globals, la plantilla es distribueix en un 65% d'especialistes i un 35% d'operaris, mentre que entre els treballadors de taller afiliats a CCOO, un 62% són especialistes i l'altre 38% són operaris, trobant-se aquests, doncs, molts lleugerament sobrerepresentats.

Malgrat que es donen baixes i noves incorporacions al sindicat, l'afiliació és bàsicament estable, amb més del 80% d'afiliats a l'organització des de fa més de cinc anys, com correspon a un centre productiu en què les contractacions són escasses. També s'ha d'interpretar des d'aquesta perspectiva el fet que només un 5% dels afiliats tinguin una edat inferior a 31 anys (la meitat, dones), percentatge que correspon a persones que s'han incorporat bastant recentment a la fàbrica.

VI.2. Resultats de les eleccions sindicals

Naturalment, aquesta majoritària presència de CCOO en el terreny afiliatiu es reflecteix en els resultats de les eleccions sindicals. L'evolució que han tingut és la següent:

TAULA 12. RESULTATS DE LES ELECCIONS SINDICALS CELEBRADES A LA FABRICA (1980-1986)[7]

	1980		1982		1986	
	Obrers	Empleats	Obrers	Empleats	Obrers	Empleats
CCOO	14	4	16	8	17	5
UGT	4	4	5	0	4	2
CSUT	3	0	-	-	-	-
CNT (avui CGT)	-	-	-	-	1	-
Total CCOO	18		24		22	
Total UGT	8		5		6	

Font: Elaboració pròpia, segons les actes oficials dels resultats de les eleccions sindicals celebrades a la fàbrica.

[7] Incomprensiblement, ni l'empresa ni els sindicals han estat capaços de proporcionar-nos dades documentals sobre les eleccions del 1978 (en tots dos casos s'han extraviat), ni dades exactes sobre els seus resultats. Se'ns ha indicat que la victòria va ser de CCOO, i que UGT va obtenir una proporció similar de delegats que en les de 1986.

Tal com podem veure, l'estabilitat és el tret dominant en la correlació de forces CCOO/UGT en aquest aspecte. La major diferència obtinguda per CCOO en el 1982 va ser motivada per la impossibilitat que UGT presentés candidatura entre els empleats (i fins ara es queixa aquest sindicat que no es va fer prou al respecte), a pesar del bon resultat obtingut en el 1980. En el 1986, el triomf de CCOO es produeix en totes les categories de forma clara, incloent-hi aquest col.lectiu d'empleats. Cal destacar que a la fàbrica funciona en la pràctica un sol CE, tot i que els resultats inclouen de fet dues eleccions distintes (vg. nota 3): a) les celebrades a la fàbrica per a empleats i obrers -amb dos col.legis electorals diferents-, i b) les celebrades a la foneria i al magatzem general. Aquestes últimes inclouen poc més de 100 treballadors i aporten nou delegats al CE, una xifra sens dubte elevada i que explica l'interès de CCOO a mantenir un sol CE encara que es celebrin dues eleccions, considerant que té una majoria clara en aquests centres: en el 1986, vuit delegats van ser per a CCOO (amb 72 vots) i un per a CNT (amb 12 vots a la foneria, on s'elegien sis d'aquests nou delegats), mentre que UGT no va poder ni tan sols presentar-hi llista. Aquest sindicat no va estar d'acord amb el sistema seguit, però les seves reclamacions van ser desestimades perquè es van presentar fora de termini.

Pel que fa als vots obtinguts a la fàbrica respecte al nombre de delegats obtinguts, ens sembla interessant presentar les dades relatives a les darreres eleccions del 1986, que no estan gaire lluny, d'altra banda, en els seus trets generals, de les derivades de les anteriors. D'aquestes dades es desprèn una elevada participació en el procés electoral (del 83% de la plantilla), que és més alta entre els treballadors de tallers (87%) que entre els empleats, tot i que la d'aquest col.lectiu no és pas gens baixa (75%), registrant-se un nombre inapreciable (22) de vots nuls o en blanc.

El total de vots recollits per les llistes de CCOO va ser de 661: 157 corresponien a empleats, i van representar cinc delegats (31,5 vots per cada delegat), i 504 al personal obrer (42 vots per delegat). UGT va obtenir 64 vots i dos delegats en el col.legi d'empleats (32 vots per delegat) i 148, amb quatre delegats, en el d'obrers (37 vots per delegat); va guanyar per escàs marge un delegat, en perjudici de CCOO, d'acord amb els mecanismes electorals establerts.

Una dada especialment rellevant és la de les categories laborals representades al CE entre el personal obrer. **Dels setze treballadors de taller presents al CE només sis (cinc de CCOO i un d'UGT) són especialistes, mentre que deu són operaris (set de CCOO i tres d'UGT**, aquests últims tots del sector de caldereria, on aquesta organització es troba àmpliament implantada); així, **la composició de la plantilla s'inverteix pel que fa a la seva representació en aquest òrgan.** Aquest fet es veu agreujat per la circumstància que cap dels quatre delegats sindicals -dues persones elegides per cada sindicat-, que l'empresa reconeix seguint la normativa de la LOLS, és especialista: n'hi ha tres que són

operaris i un, de CCOO, que és empleat. Aquesta qüestió té una transcendència evident pel que fa a la formulació de les línies bàsiques de l'acció sindical i, sobretot, pel que fa als mecanismes de definició i transmissió de les estratègies reivindicatives. Encara és més destacat el fet que **no hi ha cap dona al CE**. Les reivindicacions concretes de les dones, que com hem vist existeixen per l'especificitat del procés de treball en què es troben, han de passar doncs pel sedàs d'un CE masculí i que té, a més, una composició respecte a la qualificació dels seus membres que l'allunya de la problemàtica de les treballadores.

Aquesta qüestió va lligada a una altra que també és problemàtica respecte a l'acció sindical. Es tracta del fet que els delegats assumeixen bàsicament els problemes del taller on han estat escollits i es desentenen relativament de la resta (com s'ha demostrat a les entrevistes efectuades als treballadors i a les reunions celebrades amb sindicalistes i membres del CE).

La manca de representació de les dones al CE és difícilment comprensible si partim del fet que els sindicats no són reticents, sinó ben al contrari, a incorporar dones en les seves llistes,[8] i que les dones tampoc són pas del tot reticents al fenomen sindical: CCOO té afiliades quasi el 30% de les dones de la plantilla, una proporció inferior a la del personal masculí però que de totes maneres és important. "Els ho proposem, però no volen", és la resposta típica dels sindicalistes a la pregunta de per què no hi ha dones als òrgans de representació dels treballadors.

La resposta, que podrem il.lustrar millor quan tractem les actituds i les opinions dels treballadors envers l'associacionisme, té a veure sens dubte amb el tipus de treball que fan les dones i amb el procés de treball en que es situen, negatiu per a l'acció col.lectiva i que és percebut per les protagonistes com a discriminatori i de pitjors condicions que el procés de treball dels altres tallers. D'altra banda, els representants dels treballadors no han estat capaços de solucionar els seus problemes des d'una acció sindical no gens fàcil en el període de reestructuració de l'empresa. Com a resultat de tot això es produeix el fenomen que, sense arribar a rebutjar l'acció sindical i el sindicalisme en general, les dones de la fàbrica es mostren escèptiques respecte a les seves possibilitats i es refugien a vegades en l'acció individual. No hem d'oblidar tampoc el tradicional allunyament de la dona en relació amb el sindicalisme, i encara que en un centre productiu de tan àmplia tradició obrera com el que tractem aquest fet podria quedar relativitzat, cal tenir en compte que entre les dones existeix un important col.lectiu amb una antiguitat molt inferior a la del conjunt dels treballadors.

En qualsevol cas, pel que fa a les eleccions sindicals, convé destacar que reflecteixen la correlació de forces entre les organitzacions presents a la fàbrica, i que afavoreixen en certa

---

[8] Fins i tot es va donar el cas que en les votacions prèvies, per seccions, per determinar les candidatures de CCOO a les eleccions sindicals, l'única dona que havia decidit presentar-se va ser relegada per les pròpies companyes en benefici d'un company que va ser, finalment, qui va figurar a les llistes.

mesura a UGT amb els seus resultats, que són una mica millors que els de CCOO en relació amb el que es podria desprendre de l'afiliació de tots dos sindicats.

Els diversos centres productius del grup a Espanya mantenen convenis de centre separats, i a més hi ha un altre conveni vinculant per a totes les delegacions de vendes. Per aquesta raó, una de les funcions més destacades que podria tenir un Comitè Intercentres ben estructurat, la d'una negociació col.lectiva comuna, no es produeix, i es desaprofita així el paper efectiu que aquest podria jugar. A la pràctica el Comitè Intercentres no té atribucions reconegudes i es limita a unes quantes reunions anuals on s'intercanvia informació amb l'empresa, però on no es negocien qüestions concretes en la mesura que el Comitè no té competències per fer-ho. La seva composició, a partir dels resultats de les eleccions sindicals celebrades a cada centre en el 1982 i el 1986, es manté estable:

TAULA 13. COMPOSICIO COMITE INTERCENTRES
(en nombre de delegats)

Any	CCOO	UGT	CTI[9]	Total
1982	8	4	1	13
1986	7	4	1	13

L'empresa no està disposada a potenciar el paper d'aquest organisme, coincidint amb la posició de la SSE d'UGT que indica que l'utilitza per coordinar-se millor amb companys d'altres centres de treball (tot i que això ja ho aconsegueix amb la seva presència a la seu central), i no es mostra inclinada a donar-li atribucions per la majoria que hi té CCOO. La SSE de CCOO, al seu torn, es situa en la posició contrària, i encara que la seva actitud respecte a la reunificació de la negociació col.lectiva en un sol conveni és tèbia, aposta per un Comitè Intercentres que tracti problemàtiques comuns a tots els treballadors del grup a Espanya.

VI.3. Les vinculacions partits/sindicats a la fàbrica

A més de la influència, el pes afiliatiu i la representativitat obtinguda per mitjà d'eleccions sindicals, hi ha altres aspectes rellevants per entendre millor les guies de l'acció sindical a l'empresa. Un d'ells és l'adscripció ideològica del nucli militant del sindicat.

Per damunt de les directrius de les confederacions i de la relació treballadors/sindicat a l'empresa, el pes de les opcions

[9] Sindicat d'empresa dels anomenats "independents", amb forta presència, no majoritària, a la seu central del grup a Madrid i en una de les delegacions de vendes.

adoptades per les persones més representatives de cada organització és important per al funcionament concret de l'activitat sindical a l'empresa. Es tracta, en definitiva, de la influència dels líders sobre el conjunt de l'activitat sindical, que es considera extensament en un altre text producte d'aquest estudi.[10] Aquesta influència adquireix una importància especial a l'empresa, on l'adscripció sindical passa sovint -com a la fàbrica estudiada- per la confiança que mereixen als treballadors els homes representatius del sindicat. Aquests prenen les seves opcions en funció de diverses variables, i una de les més rellevants és la ideologia política, relacionada amb la seva militància en un sindicat però no idèntica ja que en el sindicat poden coexistir diverses opcions polítiques. D'altra banda, aquestes opcions no tenen per què ser merament personals; quan el discurs ideològic s'organitza en forma de partit polític en medis obrers, aquest últim adopta posicions concretes relatives a l'activitat sindical que els seus membres, afiliats també al sindicat, seguiran més o menys fidelment. Tractarem breument aquesta qüestió per als dos sindicats realment presents a la fàbrica,[11] i podrem apreciar alguns aspectes de la manera com es concreten en el centre les diverses perspectives amb què s'afronta l'acció sindical des d'una mateixa confederació, d'acord amb els projectes polítics a què es vinculen.[12]

La profunda implantació sindical de CCOO a la fàbrica i a la comarca en els primers anys de la transició, coincident amb el període d'"ebullició" política, va possibilitar una militància partidista molt important d'una part significativa dels afiliats a aquest sindicat. Quan els afiliats a CCOO rondaven el nombre de 1.000 -en el 1978-, quasi 250 d'ells estaven inscrits també al PSUC. La xifra és altíssima i va anar acompanyada del fet que uns quinze treballadors van ser elegits regidors en distintes poblacions a les llistes d'aquest partit; aviat aquesta xifra començaria a declinar, paral.lelament a l'etapa gràficament anomenada del "desencanto".

Ja és coneguda la presència plural de partits en CCOO. A la fàbrica, però, no ha estat així. L'únic partit present a través dels seus membres era l'esmentat PSUC, fins a l'escissió que va donar vida al PCC.[13] L'escissió va afectar també els militants de la fàbrica, i va anar acompanyada, com en altres llocs, d'una

---

[10] Vegeu al respecte el volum 4 d'aquest estudi, que s'ocupa del tractament de les entrevistes realitzades a diferents líders sindicals en el marc de la investigació.

[11] El tractament que farem de l'actual CGT (CNT encara, en el període del nostre estudi) serà mínim, perquè també és mínim el seu paper en l'activitat sindical i mínima la seva influència entre els treballadors. D'altra banda, aquesta opció és harmònica amb la concentració preferent del conjunt de l'estudi en el sindicalisme majoritari.

[12] En l'anàlisi efectuada sobre les confederacions d'UGT i CCOO s'ha revelat el pes de l'àmbit polític i de les relacions amb els partits a l'hora de dissenyar les seves estratègies.

[13] Partits com la Lliga Comunista Revolucionària (LCR) o el Moviment Comunista de Catalunya (MCC), sindicalment actius a les CCOO catalanes, no tenen cap militant a la fàbrica ni hi han estat presents al llarg de la transició entre els seus treballadors.

reducció global del seu nombre. Va continuar sent majoritària la presència de militants del PSUC, però ara amb l'existència d'una minoria significativa de membres del PCC. Durant el període de reestructuració de l'empresa i de reducció de plantilla, aquesta era la correlació de forces dins de la SSE de CCOO, on la polèmica entre la "política de resistència" propugnada pels sindicalistes afins al PCC es va enfrontar amb poc èxit a la "política de negociació" inspirada per la línia majoritària a CCOO i a la fàbrica vinculada al PSUC. Cal indicar que a la fàbrica l'enfrontament no va arribar mai a ser obert i no es van presentar les diferents posicions amb la duresa amb què ho feien en altres empreses o en els diversos òrgans de la CONC, influint-hi la situació econòmica empresarial i les polítiques de reestructuració adoptades. Aquestes van ser acceptades en la pràctica per part d'UGT i de la línia majoritària de la SSE de CCOO; el sector vinculat al PCC, que s'hi oposava, va insistir poc en les seves pròpies alternatives i va acceptar les decisions de la majoria del CE pel que fa a les mesures a proposar als treballadors i a l'empresa.

Aquesta situació canvia en els darrers anys, i s'inverteix la majoria i la minoria dins de la SSE. Tal circumstància no va ser fruit de transformacions en el grau d'influència política de cada partit ni de transvasaments de militants de l'un a l'altre. L'explicació és d'una altra mena i té a veure amb la ràpida reducció del nombre de militats del PSUC a la factoria. En efecte, a pesar que el CE recomanava als treballadors no acollir-se a les baixes amb incentius o a les jubilacions anticipades proposades per l'empresa i els deixava en qualsevol cas llibertat d'elecció,[14] alguns dels seus membres més importants ho van fer, i entre ells les persones més representatives del PSUC a la fàbrica. No van ser els únics, ja que també van deixar l'empresa membres destacats d'UGT i afiliats del PCC, però les baixes més significatives es van produir entre membres importants d'aquell partit, i que alhora formaven part del CE.

Aquesta qüestió va motivar que, durant la nostra investigació, els militants del PCC fossin els més nombrosos dels que tenen adscripció política a la SSE de CCOO. Actualment són una desena[15] i, tot i que són pocs, són el doble dels militants del PSUC; proporció que es reflecteix entre els membres de CCOO presents al CE. Les xifres són ben baixes en una afiliació com la que té el sindicat al centre de treball. Però si considerem que aquestes persones són les més actives a la SSE, com per altra banda sol

---

[14] Cosa que implicava de fet l'acceptació de la reducció de plantilla i, entre altres coses, no pronunciar-se davant de la fraudulenta percepció del subsidi d'atur per part dels que s'acollien a les baixes amb incentius, una situació aquesta que no pel fet de ser corrent resulta menys irregular.

[15] En la nostra anàlisi fem abstracció del fet que bona part dels militants del PCC es reintegraren al PSUC a poc de finalitzar la investigació. Això s'ha donat també a la fàbrica, però no afecta de forma important els aspectes tractats en aquest apartat que es refereixen, òbviament, als moments en que es va realitzar la investigació. A més la perspectiva de la relació acció política / acció sindical dels membres del PCC, ara al PSUC, no ha variat substancialment.

passar en totes les instàncies del sindicat, i les úniques que actuen coordinadament sota les premisses d'un ideari polític que pot traduir-se en una pràctica sindical concreta, podem assegurar que el seu pes numèric és molt inferior a la seva influència real en les decisions relatives a l'acció sindical que pren la SSE, i, també és inferior a la influència que exerceixen sobre el conjunt dels treballadors[16]. Alguns d'ells són a més quadres mitjans del partit al qual pertanyen; així, podem trobar-hi encara dos regidors (un treballador del PSUC i un altre del PCC) elegits a les llistes d'Iniciativa per Catalunya, en un càrrec que habitualment no ha suposat el cessament de l'activitat laboral. Com a càrrecs directament partidistes, hi trobem dos membres del Consell Comarcal del PCC, un membre del Comitè Central d'aquest mateix partit i una persona que és Secretari Polític del PSUC en una localitat pròxima a la fàbrica.

A la UGT el pluripartidisme és poc habitual. Seguint aquesta tendència, els únics militants que hi ha a la SSE ho són també del PSC. N'hi ha tres: un d'ells ocupava el càrrec de Secretari d'Organització d'aquest partit en una localitat pròxima a la fàbrica, càrrec que ha abandonat recentment; mentre que un altre és responsable de finances de l'organització comarcal del PSC. El seu nombre reduït queda relativitzat per l'afiliació també baixa al sindicat ugetista; tots tres són persones de pes a la SSE i un d'ells és el líder reconegut del sindicat a la fàbrica. Més important que la seva adscripció política és la posició que mantenen respecte a les diferències existents des de fa temps entre PSOE i UGT en l'àmbit estatal, o, en altres paraules, la rellevància que la seva militància política pren sobre la seva perspectiva sindical. En efecte, una qüestió destacable és que **entre aquests tres militants domina la fidelitat partidista**. Això es concreta en posicions crítiques respecte a les tesis majoritàries a la UGT, que al seu torn són crítiques quant a la política econòmica i social del PSOE, i en el suport a les escasses veus que en el sindicat defensen aquestes últimes. Les seves posicions es veuen abonades pel fet que la comarca on hi ha la fàbrica és un dels nuclis on es qüestionen més aquelles crítiques, i la Federació del Metall, on s'insereixen les activitats fabrils, ha estat a Catalunya un dels reductes dels defensors de la política del PSOE.

Aquesta vinculació amb l'ideari del partit del Govern guarda relació amb alguna de les posicions defensades per la SSE, moderades i negociadores. Però la situació del sindicat a l'empresa, molt minoritària, les relativitza, i fa que en ocasions

---

[16] La gran influència de CCOO entre els treballadors es fa sentir en el seu vot polític. Entre els entrevistats, la formació política més votada (es responia sobre les últimes eleccions) era Iniciativa per Catalunya, amb 25 vots, per damunt fins i tot del PSOE, opció elegida per 18 persones. Cal assenyalar que tot i que Iniciativa per Catalunya és la formació que va concórrer a les eleccions, dotze treballadors indiquen haver votat PCC (deu del taller B), cinc PSUC i un Izquierda Unida. Aquesta fet mostra la influència que exerceix el sector avui majoritari a la fàbrica de CCOO, que fa que treballadors sense afiliació sindical votin l'opció política que propugnen (fins i tot confonent-la amb el vot realment exercit, Iniciativa per Catalunya; en la qual va participar el PCC junt amb el PSUC i Entesa dels Nacionalistes d'Esquerra).

es propugnin mesures més radicals que les de CCOO com a mecanisme diferenciador d'aquesta organització. Així va passar, per exemple, amb la firma del conveni per a 1987-1988, a la qual es va oposar UGT, sense èxit, perquè el considerava poc avantatjós. En aquest mateix sentit és destacable la posició de la SSE amb motiu de la vaga general del 14-D l'any 1988. El màxim responsable de la SSE ens va indicar en una entrevista la inconveniència de la convocatòria, ens va assegurar que les posicions "redondistes" eren errades i encertat, per exemple, el Pla d'Ocupació Juvenil, un dels punts que motivaven la vaga. Malgrat aquestes afirmacions, a l'assemblea celebrada a la fàbrica es va decidir unànimement adherir-se a la vaga, i UGT també hi va donar suport.[17] S'ha de dir que entre els membres d'UGT al CE que no pertanyen al PSC es considerava pertinent la vaga; si hi afegim la circumstància que a la fàbrica s'hi donava un suport ple, pot explicar-se que la influència dels pocs militants socialistes d'UGT preferís deixar-se sentir en una altra ocasió. En el cas d'UGT, a pesar de la primacia de la fidelitat partidista entre aquells tres membres destacats de l'organització, pesa encara més la feble posició del sindicat a la fàbrica quant a la determinació de les línies mestres de la seva acció sindical. Aquestes últimes han hagut d'afrontar reptes importants en els darrers anys a causa de la reestructuració portada a cap per l'empresa; abordarem aquesta qüestió en el següent apartat per al cas de les organitzacions sindicals presents a la fàbrica.

VI.4. Les conjuntures crítiques de l'acció sindical

Els sindicats han hagut d'afrontar el procés de reestructuració de l'empresa en un context de crisi econòmica generalitzada, havent de recompondre bona part de les estratègies reivindicatives que podrien haver desenvolupat en circumstàncies menys negatives. Tal reestructuració va suposar dos aspectes especialment destacables pel que fa a l'acció sindical: la reducció de plantilla i un procés de moderació salarial que ha durat uns quants anys, al marge de qüestions també rellevants com ara la introducció de noves tecnologies o la realització de noves contractacions sota fórmules distintes de les del contracte fix, entre altres.

Aquests dos aspectes han suposat l'abandó d'estratègies sindicals destinades al foment de l'ocupació i a l'agument de la capacitat adquisitiva (o, almenys, al seu manteniment), clàssiques pel que fa a la defensa dels interessos immediats dels treballadors i que, per això, han suposat processos clau en la (re)definició de tals estratègies i de les relacions sindicat/treballadors. Així doncs, constitueixen conjuntures especialment rellevants enfront

[17] Són exemples d'aquest tipus els que utilitzen membres destacats de CCOO en les crítiques que fan a l'actuació d'UGT a la fàbrica: "Van de radicals en algunes coses, i resulta que són 'puertistes' i més moderats que ningú", són frases demostratives d'aquestes crítiques.

de les quals els sindicats han d'oferir alternatives, i en les quals poden observar-se millor alguns dels trets en què es basa l'acció sindical, pel fet que determinen altres aspectes d'aquesta mateixa acció.

VI.4.1. Els sindicats davant de la reducció de plantilla

Ja hem indicat que els sindicats de la fàbrica van acceptar de fet les propostes de reestructuració fetes per la direcció. Les seves declaracions van ser ambigües, i preconitzaven el manteniment del nivell d'ocupació de la factoria al mateix temps que insistien en la voluntarietat de les opcions individuals respecte a l'abandó del lloc de treball; voluntarietat que, tal com s'ha indicat, van exercir alguns sindicalistes que eren destacats membres del CE.

Les posicions que proposaven presentar resistència a les mesures de baixes amb incentius i jubilacions anticipades van ser clarament minoritàries, i les defensaven principalment el sector de CCOO més pròxim al PCC. Aquest sector es va sotmetre's sense gaires dificultats a les posicions defensades per UGT i per la majoria de CCOO dins del CE en bona mostra de la manca d'alternatives sindicals clares a la política empresarial. Podem destacar, en aquest sentit, que el CE va intentar elaborar un pla industrial alternatiu, i va considerar la possibilitat d'engegar noves línies de producció més d'acord amb les exigències del mercat. L'intent va fracassar, i els sindicalistes ho justifquen avui per la complexitat del tema i pels escassos instruments de què disposaven per tractar-lo adequadament a partir de les seccions dels sindicats a la fàbrica i amb la poca ajuda que des dels seus òrgans superiors se'ls podia prestar.

La contradicció d'acceptar en la pràctica la reducció de plantilla amb l'estratègia de les confederacions sindicals de mantenir l'ocupació i d'exigir mesures per fomentar-la i augmentar-la, és flagrant. Però no hem d'oblidar que aquestes estratègies confederals, que en l'actualitat prenen una més gran intensitat, en aquella època es trobaven amb un context en què la destrucció de l'ocupació i l'augment paral.lel de l'atur eren una constant. **Mentre que en el pla estratègic i del discurs es plantejava el manteniment dels nivells d'ocupació, a les empreses, on s'havia de concretar aquesta política, l'ocupació minvava. L'acció sindical concreta es mostrava incapaç d'abordar als centres de producció allò que pretenia aturar-se des de la negociació política centralitzada amb la resta d'agents socials, que va constituir durant alguns anys l'eix sobre el qual van girar les relacions industrials.**

És especialment interessant, en aquest sentit, l'opinió dels treballadors sobre els acords socials firmats a Espanya, que es reflecteix a la taula següent:

TAULA 14. OPINIO SOBRE ELS ACORDS SOCIALS FIRMATS A ESPANYA ENTRE ELS TREBALLADORS DELS TALLERS

	TALLER A	TALLER B	TALLER C	TOTAL
"¿Coneixes els pactes socials?"				
- Sí	2	10	5	17
- Poc	2	2	4	8
- No	5	7	3	15
"¿Han estat positius o negatius?"				
- Positius	0	2	1	3
- Negatius	4	12	7	23
- No respon	5	5	4	14
"¿A qui han afavorit?"				
- Empresaris	4	9	4	17
- Empresaris i Govern	0	3	2	5
- Govern	0	0	2	2
- Societat	0	2	0	2
- Treballadors	0	0	0	0
- No respon	5	5	4	14

Només el 43% dels entrevistats diu que els coneix amb cert detall, mentre que la resta els coneix poc o únicament de manera indirecta, sobretot pels mitjans de comunicació (les mateixes proporcions s'observen en les respostes a l'enquesta realitzada en el taller A). Tot i que el coneixement no és profund, **la valoració dels treballadors sobre els acords socials és altament negativa:** només set treballadors opinen que han resultat positius. Quatre d'ells són empleats (dos tècnics altament qualificats, directius en realitat, i dos tècnics de grau mitjà), un està afiliat a CCOO i els altres dos estan afiliats a UGT, entre aquests últims destaca un dirigent de l'organització a l'empresa. A més, quan vem demanar més concreció en aquesta valoració, la pràctica totalitat -sis dels set- dels que consideren que han estat positius, indiquen que els acords han afavorit "la societat en general" i no els treballadors, assumint així el discurs que ha legitimat aquest tipus de pràctiques centralitzades, però sense poder indicar en què han afavorit als treballadors com a membres d'aquesta societat. L'opinió majoritària entre els entrevistats és que han afavorit als empresaris i, en menor proporció, al Govern, o tots dos alhora. Igualment és clarament majoritària l'opinió que s'han incomplert reiteradament aquells aspectes dels acords que, com per exemple les mesures de foment de l'ocupació, els podien fer assumibles pels sindicats. Quan les opinions es donen sobre aspectes concrets derivats dels acords socials són menys negatives que sobre el conjunt d'aquests acords. Així, tot i que es continuen considerant negatives qüestions com la "flexibilització de l'ús de la mà d'obra" o la "moderació salarial", les opinions són aquí més diverses, i arriben a ser majoritàriament positives quan s'opina sobre les "mesures del foment de l'ocupació", les "limitacions a

la realització d'hores extraordinàries" o la "substitució de reivindicacions salarials per les de més estabilitat a l'ocupació".

Que aquestes percepcions positives no es concretin en una opinió global del mateix signe sobre els efectes dels acords socials respecte als treballadors s'explica, precisament, per l'opinió dels entrevistats en el sentit que els seus aspectes positius no s'han complert, i sí en canvi els que beneficien els empresaris. El fet que els treballadors valorin negativament les pràctiques neocorporativistes que han marcat en bona part el rumb de les relacions industrials espanyoles, des de l'inici de la transició fins al 1986, any en què encara s'apliquen les clàusules de l'AES, és important a l'hora de determinar la perspectiva que tenen sobre unes organitzacions sindicals que, amb major o menor intensitat, han donat suport a aquestes mateixes pràctiques.[18]

En un context de reducció de l'ocupació en el qual les organitzaciones sindicals optaven per potenciar pràctiques neocorporativistes de relacions industrials,[19] els instruments a disposició dels sindicats en els centres productius no tenien poder per intentar atallar la recomposició productiva que s'hi estava produint. No és estrany, doncs, que davant d'unes propostes patronals de "regulació suau" de plantilla, per mitjà de mesures que alguns treballadors devien considerar positives per a les seves expectatives personals, els sindicats optessin per "passar de puntetes pel tema", tal com reconeixen membres destacats de la SSE de CCOO.

Entre els treballadors el procés de reducció de plantilla es valora de forma ambivalent, igual que l'actuació dels sindicats al respecte. En aquest últim aspecte, la impressió majoritària és que els sindicats no l'acceptaven, però que al mateix temps no hi havia alternativa possible; aquesta opinió està influïda sens dubte pel fet que en realitat no s'hi va presentar cap alternativa sindical, i també hi ha qui opina (10% dels entrevistats) que podrien haver fet alguna cosa més al respecte.

A pesar que el 55% dels entrevistats opinen que les fórmules en què es va concretar el procés de reducció de plantilla van fer que aquest fos positiu, mentre que el 40,8% consideren que va ser negatiu (la resta no es va pronunciar), aquestes consideracions no són mai taxatives. Abunden les matisacions entre els uns i els altres. Els que ho valoren positivament, tenen en compte la voluntarietat de les baixes i la inexistència d'acomiadaments,

---

[18] Aquesta valoració actual és contradictòria amb la que es desprèn d'alguns estudis realitzats anys enrere i basats en enquestes (per exemple, Perez Díaz, 1980; o Equipo EDIS 1982 y 1983), que mostraven una major conformitat dels treballadors amb la política d'acords socials i amb la firma sindical d'acords concrets. Al marge de la fiabilitat d'aquests tipus d'estudis estadístics, la percepció dels treballadors en l'actualitat s'emmarca en un quadre econòmic, polític i social diferent del que hi havia en l'època en que es van realitzar. També ha canviat, per altra banda, l'actitud de les organitzacions sindicals protagonistes (amb etapes de reticència oberta per part de CCOO) d'aquestes pràctiques neocorporativistes, que avui es contemplen amb més prevenció i des d'un pla distint al que va possibilitar la seva assumpció sindical fa pocs anys. (Vegeu al respecte en el volum 2 de la investigació, la monografia sobre "Pactes socials i negociació col.lectiva").

[19] Sense que, d'altra banda, es consolidés i institucionalitzés aquest model com a tal; vegeu: Lope i Jódar (1987), Roca (1985), o Miguélez (1985), entre altres.

encara que són conscients que el procés va ser positiu sobretot per a l'empresa. Els que ho valoren negativament, addueixen la reducció de plantilla i, sobretot, que no s'hagi creat ocupació quan l'empresa s'ha recuperat productivament i econòmicament; així mateix, hi ha treballadors que, especialment al taller C, indiquen que la disminució de plantilla ha anat acompanyada d'un augment ostensible dels ritmes de producció.

En qualsevol cas la valoració és ambivalent, amb l'excepció dels empleats altament qualificats que addueixen que va ser positiva l'adequació costos/productivitat i les "necessitats de l'empresa" per alabar el procés seguit. Al marge que la consideració del procés és més favorable entre els afiliats i votants d'UGT, i que mereixen més bona opinió les jubilacions anticipades que les baixes amb incentius, **del conjunt d'entrevistes es desprèn que la reducció de plantilla es considera un mal menor impossible d'evitar en el seu dia.**

VI.4.2. L'acceptació de la moderació salarial

La reducció de plantilla va anar acompanyada a la fàbrica d'una política de moderació salarial. La combinació de totes dues mesures es el paradigma del que ha estat la resposta empresarial a la crisi i dels intents de recomposició dels mecanismes d'acumulació de capital en els països industrialitzats. Igual que la reducció de plantilla, la moderació salarial ha comptat durant uns quants anys amb l'acceptació reticent dels sindicats a la fàbrica, com a forma d'assegurar la continuació de les activitats productives i de "mantenir" la feina dels treballadors que seguien a l'empresa; extrem aquest últim que constitueix un eufemisme més que una realitat pràctica si observem l'evolució de la plantilla de la factoria.

Ja hem assenyalat anteriorment la forta pèrdua de capacitat adquisitiva que aquesta moderació ha comportat per als treballadors. També hem parlat del descontentament general existent amb els nivells salarials: aquí sense cap mena de matisació.

De fet, els salaris constitueixen la primera qüestió que els treballadors consideren que cal negociar en el conveni (seguit de la jornada laboral i de la seguretat i la higiene entre els treballadors del taller, i de la jornada i la promoció personal entre els empleats). Són, també, el primer motiu pel qual estarien disposats a iniciar un conflicte amb l'empresa (seguit de qüestions relatives a l'ocupació i a les condicions de treball). Són fàcilment explicables, d'acord amb aquestes respostes, els conflictes viscuts a la fàbrica a la fi del 1988 i en els primers mesos del 1989, que van tenir com a motiu principal i quasi exclusiu el salarial.

De fet, aquesta mateixa reducció real -més que moderació- dels salaris, fa que es consideri menys positivament la reducció de plantilla. Es pensa que els treballadors han fet sacrificis durant uns quants anys per afrontar la crisi de l'empresa i que aquesta, després de recuperar-se econòmicament, continua sense estar

disposada a oferir compensacions: no crea ocupació i encara fa pressió en pro de la moderació salarial. No és estrany per això que les respostes a la pregunta "¿estaries disposat, en una situació de crisi, a oferir la teva col.laboració perquè l'empresa augmentés la seva competitivitat?" siguin poc entusiastes. Tots els entrevistats exigeixen contrapartides, un nombre important d'ells no està disposat a col.laborar-hi i són abundants les respostes que indiquen que els treballadors han col.laborat ja de sobres i que l'empresa, en canvi "no hi col.labora".

D'aquest estat d'ànim podria deduir-se un ampli descontentament dels treballadors respecte al tractament donat pels sindicats a la qüestió salarial. Paradoxalment no és així, i la pràctica totalitat dels treballadors considera que els sindicats han donat molta importància a aquest aspecte en la fàbrica. Novament sembla perfilar-se la impressió entre els treballadors que l'evolució de l'empresa en els darrers anys no ha permès l'avenç de llurs interessos, i que l'acció sindical difícilment hi podia aportar solucions diferents.

A més de les limitacions que han comportat uns acords socials que en la pràctica han suposat la reducció de la capacitat adquisitiva dels treballadors,[20] a la fàbrica s'ha viscut la pressió d'una important reestructuració productiva que, en les seves bases, implicava el constrenyiment salarial. La manca d'alternatives sindicals en el centre productiu, d'altra banda gens senzilles d'elaborar i de portar a la pràctica, ha contribuït a la idea que difícilment podien desenvolupar-se polítiques reivindicatives menys defensives. Solament des de fa pocs anys, quan la superació de la crisi per part de l'empresa és evident, i quan en el pla confederal els sindicats opten per l'exigència d'una redistribució dels recursos generats pels beneficis empresarials més favorable als treballadors, el descontentament amb la qüestió salarial acaba emergint. Ara ja no s'admeten les posicions de la direcció en pro de la "necessitat" de la moderació salarial. Entre els treballadors, i també entre els sindicats de la fàbrica, ha passat, si més no en aquest punt, l'època de l'acceptació d'aquelles posicions; així, s'assisteix a l'auge de les accions encaminades a aconseguir objectius propis dels treballadors com a grup. Els interessos dels treballadors no queden subsumits ja en els interessos generals per a la supervivència de l'empresa, com van haver d'acceptar anys enrere. El problema és ara recompondre una acció sindical que en els darrers anys no ha estat en disposició d'adoptar polítiques reivindicatives ofensives, ni tan sols en el pla salarial. En altres molts aspectes el problema és encara més gran, perquè qüestions relatives a la utilització de la força de treball, a la introducció de nova tecnologia o, en general, a l'organització del treball, han estat tractades per la direcció de l'empresa amb una discrecionalitat importantíssima, com elements integrants dels plans de reestructuració; abordar-los ara és tan necessari com difícil, des de la perspectiva sindical.

---

[20] Vegeu, en el volum 2, la monografia "Pactes socials i negociació col.lectiva".

VI.5. L'acció sindical avui a l'empresa

En aquest apartat tractarem de la manera com es concreta l'activitat dels sindicats a la fàbrica actualment. Els eixos que guien la seva actuació, les relacions intersindicals i intrasindicals, la perspectiva amb què aborden les relacions laborals a l'empresa, les relacions sindicat/CE, o les preocupacions i les línies estratègiques de futur que presenten avui els sindicats a la fàbrica, són elements especialment rellevants per situar millor la perspectiva amb què els treballadors afronten la seva vinculació amb l'acció col.lectiva i el sindicalisme.

VI.5.1. Les relacions laborals des de l'òptica sindical

A causa de la forta presència que el sindicalisme ha tingut a la fàbrica des dels darrers temps del franquisme, l'empresa ha hagut de comptar sempre amb aquest factor a l'hora d'elaborar els seus plans productius. Tal com s'ha indicat, des de la perspectiva empresarial, s'accepta els sindicats com a força i realitat present entre els treballadors, preferible a l'absència d'organitzacions canalitzadores de les seves reivindicacions.

Els sindicats assumeixen aquest reconeixement, però el situen en els termes justos, en la mesura que no implica unes relacions laborals exemptes d'entrebancs o dificultats.

És cert que el CE manté reunions formals amb la direcció -de periodicitat mensual, aproximadament-, al marge de les que puguin fixar-se amb més precisió per negociar els convenis i de les que celebren amb responsables de l'empresa els òrgans on participen membres del CE (Comissió de Primes, etc.). Igualment, les relacions informals són fluïdes, i els sindicalistes acudeixen sense impediments al despatx del cap del Departament de Personal. Fullets i propaganda sindical poden repartir-se o col.locar-se en taulers situats a tal efecte sense dificultats: el delegat de l'avui CGT ens va indicar que fins i tot quan no era membre del CE podia repartir i col.locar propaganda de tota mena sense ser molestat.

Aquests elements podrien fer la impressió que es tracta d'una empresa on les relacions amb els sindicats formen part de la concepció del que han de ser unes relacions laborals positives per a l'empresa. El respecte de les "hores sindicals" mostra la mateixa tendència; efectivament es respecten, i la direcció fa una interpretació no gens restrictiva de la legislació vigent, com ho demostren les dades següents en relació a les hores mensuals acordades per a l'activitat sindical:

- Els 29 membres del CE disposen de 40 hores.
- Els 12 membres de la Comissió Permanent del CE disposen de 20 hores més, afegides a les que tenen com a membres d'aquest. Són aquests dotze representats dels treballadors els que es reuneixen

amb els responsables de l'empresa i els que porten el pes de l'activitat quotidiana del CE.

- El President i el Secretari del CE, tots dos de CCOO, disposen de 40 hores addicionals.

- Els quatre delegats sindicals no membres del CE -dos representants per cada sindicat-, compten amb 40 hores.

- Els membres de la Comissió Negociadora del Conveni disposen de vuit hores més mentre dura la negociació.

- Les hores que s'inverteixen en reunions oficials del Comitè de Seguretat i Higiene o de la Comissió de Primes, òrgans en què participa el CE, no es comptabilitzen com a hores sindicals utilitzades.

D'aquesta manera, no es fa necessària la pràctica -usual en altres empreses- d'acumular hores sindicals en sindicalistes concrets, perquè a la fàbrica ja en tenen suficients per atendre la seva tasca.

Aquestes facilitats no configuren una pràctica antisindical per part de l'empresa, però tampoc s'han de veure com el reflex d'aquella concepció que entendria la necessitat, i fins i tot la conveniència, de la contínua interrelació i negociació entre direcció i sindicats com a mecanisme aglutinador de les relacions laborals.

Els contactes empresa-sindicats són freqüents, però els sindicalistes remarquen els entrebancs posats pels responsables de l'empresa a la resolució de problemes fins i tot insignificants. Opinen que els temes s'eternitzen, que les posicions de la direcció són poc flexibles i que les necessitats de producció passen per damunt de tot. No hi ha hagut problemes per a la utilització de les "hores sindicals", però fins a la vigència de la LOLS, les SSE no disposaven d'instal.lacions on poder desenvolupar les seves activitats. Els locals són avui amplis i ben il.luminats, però no tenen la infrastructura necessària (arxivadors, màquines d'escriure, fotocopiadores, etc.), igual que el del CE, que es troba davant per davant dels de CCOO i UGT, al costat d'uns vestidors utilitzats pels treballadors. Tot això és una mostra que l'empresa accepta la legislació vigent, però no hi passa al davant. Els sindicats són una realitat present a la fàbrica i no se'n pot prescindir. S'hi negocia, però en els darrers anys des d'una posició de força per part de l'empresa que, en la pràctica, ha suposat una imposició dels criteris de la direcció, alleujats per aquesta mateixa negociació però que no s'han mogut en les qüestions fonamentals.

Pels sindicalistes, l'empresa és **paternalista**, cosa que es reflecteix en la manera d'abordar la recomposició productiva (que d'una altra manera hauria resultat, sens dubte, molt més conflictiva i problemàtica) i en la seva relació amb els sindicats: se'ls reconeix, s'hi negocia i, al mateix temps, se'ls imposa "el millor criteri" i les "necessitats productives i econòmiques" de l'empresa. Aquesta concepció de l'empresa no és plenament compartida pels treballadors que, òbviament, compten amb una experiència directa de les negociacions amb els directius molt inferior. Només els empleats la consideren majoritàriament

paternalista; entre els tallers la resposta més freqüent és la d'**autoritària** (un 54,1%), seguida a distància per la de **democràtica** (29,7%), amb una lleu preferència fins i tot sobre la consideració de **paternalista** (només el 16,2% dels treballadors dels tallers la considera així) que, a parer nostre, potser coincideix més amb la realitat de la política empresarial dels darrers anys. Un paternalisme sens dubte afavorit pel fet de no haver hagut de recórrer a procediments netament autoritaris per imposar el seu criteri, en la mesura que no se li ha presentat una oposició sindical frontal.

En qualsevol cas, els sindicats es veuen afavorits per la dinàmica formalment negociadora que es dóna a la fàbrica. Els treballadors poden considerar que els seus representants són, si més no, tinguts en compte, i això suposa un suport a la seva activitat. Però el problema torna a sorgir en el moment que les reivindicacions dels treballadors es fan més explícites i compten amb majors possibilitats objectives d'èxit: aquest reconeixement s'ha de transformar aleshores en consecucions concretes, necessàries, d'altra banda, per impedir que la reestructuració productiva acabi danyant profundament els vincles treballadors/sindicat.

Cal fer notar que a la fàbrica aquesta dinàmica negociadora passa sempre, quant a la defensa dels interessos dels treballadors, pel CE, no per les SSE. Aquestes presenten les seves propostes al CE, on es decideixen les alternatives que cal seguir o presentar als treballadors. És evident que l'àmplia majoria amb què ha comptat tradicionalment CCOO ha facilitat aquesta línia d'actuació que presenta importants implicacions, com veurem, tocant a la identificació sindical dels treballadors i a la perspectiva que aquests tenen sobre la realitat sindical.

VI.5.2. Aspectes de la negociació empresa/sindicats: òrgans amb presència de membres del CE

A més de les negociacions que estableix el CE amb l'empresa, relatives a la discusió del conveni o a problemes rellevants que afecten el conjunt de la plantilla o un col.lectiu determinat, existeixen instàncies on es mantenen contactes entre responsables de l'empresa i representants dels treballadors sobre temes específics. Aquestes instàncies corresponen a organismes on tenen presència membres del CE i que, regulats o no per la legislació, aborden qüestions que afecten quotidianament les condicions en que els treballadors realitzen les seves tasques. El Comitè de Seguretat i Higiene (CSH), la Comissió de Primes, la Comissió de Menjadors, la d'Assistència Social, i la Comissió de Pantalles són els organismes en què es concreten aquestes qüestions. Tractarem ara breument dels seus eixos principals d'actuació.

VI.5.2.1. Les activitats de la Comissió de Primes

Aquesta comissió esta formada per sis membres del CE -cinc de CCOO i un d'UGT- i quatre representants de l'empresa, entre ells el Cap de Personal i el del Departament de Mètodes i Temps. Les reunions es celebren mensualment, al marge de les que es puguin realitzar per atendre qüestions puntuals o les que mantenen entre ells els representants dels treballadors.

Junt amb el CSH és l'organisme negociador més important en què participen els treballadors pels temes que aborda. Aspectes clau del sistema d'organització del treball seguit als tallers, tals com els ritmes i els temps de producció o la valoració de llocs de treball, són les principals qüestions tractades a la Comissió, que existeix des de fa més de vint anys; inicialment hi participaven com representació dels treballadors els membres dels antics Jurats d'Empresa del sindicat vertical franquista.

És clar que una capacitat d'intervenció important per part dels representants dels treballadors en aquestes qüestions, faria possible que aquests establisin mecanismes de control sobre alguns elements de l'organització del treball. Aquesta circumstància permetria reduir l'àrea de discrecionalitat empresarial i introduir nivells de "democràcia industrial"[21] en la gestió de la producció. A pesar del que podria semblar, per l'existència de la Comissió mateixa i per la formalització de les seves activitats, no existeix aquesta capacitat d'intervenció.

En efecte, és l'empresa -en aquest cas per mitjà del Departament de Mètodes i Temps- la que estableix les valoracions dels llocs de treball i també els ritmes i els temps que poden correspondre a cada tipus de tasca. Només quan es produeix una reclamació per part del treballador afectat (si no aconsegueix cobrir els temps assignats, per exemple) i aquest eleva una queixa al respecte, hi intervé la Comissió de Primes. Lògicament, els representants dels treballadors defensen la reclamació enfront dels experts de l'empresa que sostenen la "cientificitat" dels paràmetres assignats al lloc de treball i a les tasques corresponents. En cap cas, els representants dels treballadors intervenen en el disseny de les característiques que s'assignen a cada lloc de treball; tampoc efectuen reclamacions a iniciativa pròpia si abans no s'ha produït la del treballador afectat.

Les negociacions acostumen a ser laborioses i llargues, d'acord amb la política de l'empresa de mostrar-se oberta a les negociacions, però molt menys a les concessions. Tal com ens diuen els representants dels treballadors a la Comissió, en alguns casos s'ha tardat quasi dos anys a arribar a acords; tot i amb això, no recorren pràcticament mai a Magistratura de Treball per resoldre els desacords que, més tard que aviat, són resolts d'alguna manera.

---

[21] Un concepte desenvolupat pels sindicats europeus més importants, abans de la crisi econòmica i la recomposició dels mecanismes productius que ha comportat, en moments en què l'auge de l'acció sindical permetia aspirar a un major control, per part dels treballadors, d'aspectes concrets de l'organització del treball.

En bona lògica, la implantació de nova tecnologia en els tallers hauria d'implicar un augment de les reclamacions per part dels treballadors, ja que es veuen directament afectats per l'establiment de nous sistemes i nous ritmes productius. Curiosament, en els darrers temps s'assisteix a l'efecte contrari: disminueixen les reclamacions. L'explicació que aporten els membres del CE de la Comissió és de dues classes: a) s'ha efectuat al llarg dels últims anys una revisió de les valoracions de molts llocs de treball per reclamacions individuals, i les queixes per aquestes qüestions han baixat, malgrat que aquests llocs de treball estiguin afectats per innovacions tècniques; i b) en els llocs on els ritmes són més intensos i els temps més ajustats (en el taller C, sobretot) es paguen les primes corresponents al compliment dels plans productius assignats, a pesar que els temps establerts no es compleixin. Tal com assenyala un membre de la Comissió: "Es treballa, però el temps que ells donen no surt... En la majoria de llocs de treball, inclòs el meu, no surten els temps... ens arreglen els butlletins i ens paguen la prima com si marquéssim els temps. Per això no hi ha reclamacions". Tanmateix, l'empresa no renuncia als temps i als ritmes establerts pels seus tècnics, i és clar que en qualsevol moment pot optar per exigir-ne el compliment, cosa que comportaria dificultats indubtables per als que a la Comissió de Primes defensen els interessos dels treballadors.

Un element addicional, que ajuda a explicar les poques queixes que hi ha ara, és el fet que quan un treballador és traslladat d'un lloc de treball a un altre, se li manté la mitjana de prima de l'anterior, fins que no s'acomoda a la nova tasca. En un context on la mobilitat de la força de treball és el pa de cada dia, això és una consecució gens menyspreable dels representants dels treballadors, si bé no pot impedir que alguns treballadors es vegin relegats a llocs marginals si així ho determinen les pràctiques empresarials de selecció i gestió de la força de treball (Altmann 1988, es refereix a aquesta qüestió per al cas de certes empreses alemanyes).

El problema prioritari amb què s'enfronten els representants sindicals en la seva labor a la Comissió és el de l'obsolescència dels elements que serveixen per determinar la valoració dels llocs de treball. Els procediments, derivats del sistema REFA, que es fan servir per establir la valoració, tenen quasi vint anys d'antiguitat, i això implica nombroses dificultats a l'hora d'abordar la valoració de llocs de treball afectats per l'aplicació de noves tecnologies. La necessitat d'establir nous sistemes de valoració sembla evident per als sindicalistes de la Comissió. Aquests sistemes haurien de partir d'un estudi elaborat per les SSE o pel CE i posteriorment s'haurien de negociar amb l'empresa. Però els mateixos sindicalistes indiquen que hi ha moltes dificultats per fer-ho: l'empresa se sent còmoda amb el sistema actual i no es mostra disposada a canviar-lo, i més quan és el mateix que es fa servir a totes les factories del grup transnacional; a més, es considera que en altres empreses del sector els sistemes de valoració són pitjors per als treballadors que els de la fàbrica, i així se'ls ha dit als membres de CCOO quan han discutit el tema

amb membres de la seva federació o amb la Unió Comarcal de la qual formen part.

Així doncs, tot i la necessitat d'efectuar una revisió dels mecanismes de valoració, són els mateixos sindicalistes els que troben justificacions per no portar-la a terme. Amb això, les possibilitats d'intervenció real en aspectes destacats de l'organització del treball s'allunyen, i la Comissió de Primes queda com un element destinat a negociar els efectes més negatius per als treballadors que pugui adoptar la concreció del sistema tècnic de l'empresa, mostrant d'aquesta manera els límits de la seva actuació.

VI.5.2.2. L'actuació del Comitè de Seguretat i Higiene

Aquest comitè també realitza reunions mensuals, de les quals s'elabora l'acta corresponent,[22] i a les quals assisteixen sis membres del CE -cinc de CCOO i un d'UGT-, que al seu torn es reuneixen entre ells setmanalment. Per part de l'empresa hi assisteix un grup variable de persones que superen aquest nombre -entre set i deu-, cosa que provoca la queixa dels sindicalistes, que aspiren a un Comitè paritari. La presidència del Comitè l'ocupa el màxim directiu del taller B, i el cap de Personal i el de manteniment solen ser alguns dels altres assistents a les reunions mensuals per part empresarial. També hi assisteix un responsable del Servei Mèdic.

Pel que fa a les qüestions de salut i seguretat laboral, els representants dels treballadors intenten fer complir les normes nacionals aparegudes al BOE, o les internacionals que es deriven de les directives de l'Organització Internacional del Treball o de l'Organització Mundial de la Salut. Com en el cas de la Comissió de Primes, les negociacions solen ser lentes i laborioses, els problemes s'encallen sovint i finalment han de ser abordats en alguna de les dues reunions que el Comitè pot celebrar anualment amb la direcció. Tampoc en aquest cas es sol recorre a Magistratura del Treball, però sí al Gabinet de Salut Laboral amb la finalitat que els seus tècnics dictin recomanacions per als contenciosos que se'ls presenten. En qualsevol cas, les seves resolucions no passen de ser meres recomanacions que l'empresa pot o no atendre; sovint ho fa parcialment o adopta solucions substitutòries amb la perspectiva del menor cost possible. Amb freqüència aquest és el factor que frena la solució dels problemes presentats; com afirma un dels sindicalistes presents al CSH: "A l'empresa i a l'actual president del Comitè només els interessa la producció. La seguretat i la higiene queden en un segon pla". D'aquesta manera, la

---

[22] Els sindicalistes del CSH afirmen que al marge de l'acta no s'elabora cap resum anual en matèria d'accidentabilitat. Per contra, el Servei Mèdic d'empresa elabora informes anuals, que ha de remetre als organismes competents, i també resums mensuals (que s'envien a l'Institut Nacional de Previsió). Els primers, interessants i amplis, no són coneguts pels sindicalistes, i aquesta circumstància és una mostra més dels límits de les relacions formalment fluïdes empresa/sindicats, al mateix temps que dificulta la profunditat amb què aquests són capaços d'ocupar-se de la problemàtica pròpia de la seguretat i la higiene en el treball.

insonorització d'una màquina, per exemple, ensopega amb l'obstacle del "no hi ha diners", i la solució d'aquests problemes tan vinculats a l'organització del treball està supeditada a l'existència d'uns recursos que, des de l'òptica empresarial, han d'anar destinats a l'àmbit de la producció.

El CSH ha d'abordar problemes molt diversos. Des dels sorolls i les vibracions provocats per determinades màquines, que constitueixen un dels problemes principals per als sindicalistes del Comitè, fins a les molèsties o les malalties musculars provocades o agreujades pel treball, passant per les condicions de neteja i il.luminació. Atendre aquest ampli ventall de temes requereix un personal específicament format per fer-ho, i els representants dels treballadors en aquest Comitè només ho estan parcialment. L'àmplia experiència que la major part d'ells té en el terreny sindical i en l'àmbit concret de la salut, les condicions i la higiene del treball, constitueixen el seu màxim capital formatiu. A l'empresa només s'han celebrat alguns cursets de primers auxilis. Pel que fa a formació específica, un dels membres de CCOO en el CSH va assistir a un curset d'una setmana, organitzat sota l'auspici de la CONC i de la Generalitat, que ha de tenir continuïtat i que presentava l'objectiu de formar monitors en temes de salut laboral. En qualsevol cas, el bagatge és pobre per a la complexitat dels temes que s'han d'abordar, si bé no cal deduir d'això manca de capacitat per fer-ho tenint en compte l'interès d'afrontar-los i, sobretot, per l'àmplia experiència a què ens hem referit.

En funció de la falta de dades fiables respecte a l'evolució de l'accidentabilitat, els sindicalistes tenen una visió una mica "impressionista" d'aquesta. Asseguren que està pujant -les dades que hem comentat al capítol V mostren que es manté-, amb motiu de l'augment dels ritmes i de la reducció del personal de manteniment, cosa que implica menys seguretat de l'equip tècnic amb què treballen els obrers. Cal assenyalar, com element destacat de l'activitat del CSH, que els seus membres recolzen la supressió de qualsevol element que impliqui perill o dificultats en el treball, en comptes d'abonar el pagament d'un plus compensatori, tot i que, evidentment, el reclamen quan la supressió no és possible. En aquest mateix sentit, es detecta un interès creixent per l'atenció preventiva de malalties o molèsties derivades del treball, si bé aquest és un aspecte en el qual no ha estat possible profunditzar fins ara per la necessària atenció que requerien problemes més immediats.

Al marge de les queixes per les reticències de l'empresa en les solucions dels temes que es plantegen, una de les reivindicacions més explícites dels sindicalistes és que es doti el CSH d'un pressupost anual per atendre les seves necessitats, de manera que no hagi d'estar pendent en tot moment de la disponibilitat o no de recursos per part de l'empresa, i que pugui, per contra, establir prioritats pròpies d'actuació. Perquè l'aplicació d'aquest pressupost fos efectiva, s'insisteix en la necessitat d'establir un CSH paritari, de forma que l'opinió de l'empresa no s'imposés sistemàticament.

A pesar de tots els problemes que els mateixos integrants del CSH indiquen que presenta la seva tasca, consideren que les condicions de treball, sense ser bones, són millors que les de la majoria d'empreses del sector[23] com a conseqüència de l'acció reivindicativa, durant anys, dels treballadors i dels seus representants, i no de la bona predisposició natural de l'empresa.

VI.5.2.3. Altres Comissions en què participen els representants dels treballadors

Molt lluny de la importància de les anteriors, hi ha altres organismes en què els treballadors poden fer-se sentir. Tractarem breument la seva activitat.

La Comissió de Pantalles. S'ha creat recentment i encara no funciona gaire. S'ocupa dels problemes que poden derivar-se de treballar davant de pantalles d'ordinador,[24] que afecten els empleats de la fàbrica. El seu "creador", empleat i membre molt significat del CE i de la SSE de CCOO, considera que el seu funcionament haurà d'anar lligat al treball que facin al respecte els sindicalistes de la seu central madrilenya del grup a Espanya, ja que allà es treballa més sovint i amb més intensitat davant de pantalles d'ordinador.

La Comissió de Menjadors. Per les competències que té, es tracta d'un òrgan escassament problemàtic en les relacions entre empresa i treballadors. Hi participa només un membre del CE. S'ocupa de la contractació de l'empresa que elabora els aliments que es serveixen al menjador de l'empresa, i també de la confecció dels menús i del seguiment de la seva qualitat. El condicionament dels locals on es realitza el servei de menjars és una altra de les tasques que assumeix.

La Comissió d'Afers Socials. Té també poques atribucions, perquè els avantatges socials que ofereix l'empresa no són gaire nombrosos. S'ocupa de: l'adjudicació de préstecs (fins a unes modestes 350.000 pessetes), que l'empresa proporciona a baix interès per a l'adquisició del primer habitatge; de la tramitació d'ajudes familiars en el cas de fills minusvàlids; del pagament parcial de pròtesis dentals; de la gestió de les màquines de cafè i de begudes instal.lades a les diferents dependències, etc.

Relacionat amb aquest aspecte dels avantatges socials facilitats a la fàbrica, trobem l'existència del "Centre Social", al qual l'empresa adjudica un petit pressupost anual. Aquest

---

[23] Als treballadors se'ls proporcionen elements de seguretat d'acord amb el tipus de tasca realitzat: botes, ulleres especials, guants, etc. Tant els membres del CE presents al CSH com els mateixos treballadors en les entrevistes realitzades, els consideren suficients i adequats.

[24] Tant UGT com CCOO, en el pla confederal, s'han ocupat d'aquests problemes que afecten un nombre com més va més gran de treballadors. Han celebrat jornades al respecte i tots dos sindicats han editat materials (sovint presos d'elaboracions prèvies efectuades per altres sindicats europeus) sobre les possibles repercussions físiques i psíquiques d'aquest tipus de treball, i també sobre els procediments i els requisits que s'han d'exigir per evitar-les.

pressupost permet que s'hi desenvolupin diverses activitats: pesca, caça, escacs, préstec de llibres per mitjà d'una petita biblioteca, etc., gestionades per una junta de la qual forma part un membre del CE, amb caràcter personal i per seguir millor aquestes activitats. Aquests seguiment és, en qualsevol cas, informal, ja que el CE com a tal no participa en la gestió de les prestacions que s'hi faciliten.

La participació dels treballadors en tals activitats és reduïda, i no comprèn gaire més que el nombre de persones particularment interessades en alguna. Aquesta actitud és demostrativa d'un cert distanciament dels treballadors respecte de l'interès que puguin tenir els avantatges socials prestats per l'empresa, que es confirma en les respostes que donen al respecte. *En efecte, tot i que el gruix dels entrevistats indica que aquests* avantatges són insuficients (entre els empleats, per contra, es consideren suficients) i que no augmenten o que fins i tot disminueixen en els darrers anys,[25] la utilització que fan dels actualment existents és escassa, i es mostren poc interessats en la creació de noves prestacions. De fet, el menjador és l'únic avantatge, al marge, naturalment, de les màquines de cafè i de begudes que no es consideren com a tals, utilitzat per un nombre important de treballadors. D'altra banda, entre les noves prestacions que seria interessant reivindicar no n'apareix cap especialment clara; només entre les dones es detecta un cert interès per la creació de guarderies, i entre alguns entrevistats masculins s'al.ludeix a unes vagues "instal.lacions esportives".

No sembla ser aquesta una qüestió que tampoc preocupi excessivament els sindicats presents a la fàbrica. Els anys de restriccions econòmiques viscuts han servit perquè l'obtenció de millores substancials en prestacions socials hagi quedat clarament relegada a un segon terme, tant entre ells com entre els treballadors.

VI.5.2.4. La valoració dels treballadors respecte als organisme en què intervenen els seus representants

Una valoració molt diversificada per part dels treballadors de les diferents instàncies que hem indicat, podria servir de guia per determinar quines àrees de l'acció sindical creuen que queden millor o pitjor ateses. A partir de les respostes rebudes no és possible aconseguir aquesta delimitació. En general, els treballadors consideren el CE com un únic organisme que s'encarrega de diferents qüestions, i distingeixen amb dificultat les diverses *instàncies en què participen els membres del CE.*

Els treballadors que són capaços d'esmentar alguns dels òrgans que hem comentat, esmenten el CSH o la Comissió de Primes, i no els altres. Entre aquests, sens dubte els més importants, és més utilitzat el CSH (26 obrers l'han fet servir, contra 14 que no ho

---

[25] Anys enrere hi havia un economat que l'empresa va suprimir per raons econòmiques.

han fet; i fins i tot dos dels onze empleats l'han utilitzat també) que la Comissió de Primes (18 l'han utilitzada i 22 no; entre aquests últims cal afegir els 11 empleats). Cal destacar que han utilitzat aquests organismes més treballadors dels que en principi eren capaços de mencionar-los en les seves respostes, cosa que avala la nostra afirmació en el sentit que són identificats amb el conjunt del CE.

La valoració que efectuen de la tasca del CSH i de la Comissió de Primes no és plenament positiva. Així, encara que són lleugerament majoritàries les respostes en el sentit que fan "bé" la seva funció, abunden els que indiquen que la fan de forma "regular" i els que assenyalen, per pròpia iniciativa, que "fan el que poden". Tot i que existeix una opinió lleugerament més bona respecte de les tasques del CSH, tots dos són més mal valorats al taller C i en el sector de bobinatge del taller A (on s'incloïen aquest tipus de qüestions a l'enquesta efectuada). Aquesta circumstància, igual que la millor valoració de tots dos organismes que es fa al taller B no és estranya: hem insistit que en el taller C es donen els ritmes més intensos, els treballs en cadena més monòtons i les valoracions de llocs de treball menys favorables per a les primes corresponents, mentre que els treballadors de la secció de bobinatge del taller A reclamen insistentment augments en les seves primes; al seu torn, en el taller B, amb majoria d'obrers qualificats, els llocs de treball estan més ben valorats, sent superiors les primes i superior la "qualitat" de les tasques i de les condicions en que es realitza el treball.

Per aquest motiu s'explica el grau de satisfacció ben divers en relació amb aquests aspectes de l'activitat sindical, segons el taller, i dins d'aquests segons la situació en el procés de treball. No cal dir que aquest fet té importància per a la configuració de la pròpia activitat sindical i es converteix, junt amb la identificació de les diverses tasques efectuades pels sindicalistes amb l'actuació del CE, en un dels elements bàsics per comprendre l'actitud dels distints col.lectius de treballadors enfront del sindicalisme.

VI.6. Les relacions intersindicals i intrasindicals

D'acord amb el que s'ha dit fins aquí, indicarem els trets més destacats de les relacions existents entre els sindicats de la fàbrica, d'indubtable interès al seu torn per concretar millor els vincles entre ells i els treballadors. En un següent apartat descriurem breument les que mantenen les SSE amb els diferents organismes que componen l'estructura organitzativa del sindicat.

VI.6.1. Les relacions entre els sindicats presents a la fàbrica

Aquí tractarem les relacions que s'estableixen entre les organitzacions amb presència efectiva a la fàbrica: UGT i CCOO. Pel que fa a la CGT, la seva presència queda pràcticament limitada

a la del seu membre, que és al CE, cosa que fa que com a organització sigui inexistent. L'esmentat delegat no participa en cap dels organismes en què ho fa el CE i les seves relacions amb els altres sindicalistes no són senzilles. Bona part dels sindicalistes de la UGT manifesta un cert menyspreu respecte a l'activitat del delegat en qüestió. Aquest, al seu torn, critica obertament tots dos sindicats i, tot i que reconeix que en algunes qüestions puntuals coincideix més amb CCOO, indica, igualment, que són els membres d'aquest sindicat els que l'han tractat pitjor per les seves posicions a les assemblees i pels seus contactes amb els treballadors.

Entre els mateixos treballadors, CGT (CNT encara, quan realitzàvem el treball de camp) és, si no desconeguda, poc o gens tinguda en compte com a organització a la fàbrica. Fins i tot en el pla exterior al centre de treball, se l'acusa sovint de "buscar el conflicte pel conflicte". El cas cert és que la manca d'alternatives clares als problemes que els treballadors i l'acció sindical tenen avui a la fàbrica,[26] que mostra l'únic membre actiu de l'organització, no permet presagiar a curt termini un creixement significatiu del tipus de sindicalisme que la CGT pot avui representar en llocs on la seva implantació sigui, almenys, significativa.

Pel que fa a les relacions UGT/CCOO, cal destacar que estan marcades pel fet inqüestionable de la supremacia inalterada de CCOO al centre de treball, mantinguda des d'abans de la legalització de l'activitat sindical.

Aquestes relacions poden considerar-se regulars, o com a màxim correctes, sense assolir el grau de bones en la mesura que es mantenen reticències de cada organització envers l'altra. No solen llançar accions o reivindicacions pròpies sense tenir en compte l'altra organització: negocien entre totes dues, però la correlació de forces existent inclina la balança de la negociació cap a CCOO. Així, per exemple, cada SSE elabora per separat la seva plataforma reivindicativa per al conveni de la fàbrica, després les discuteixen en el CE i més tard es presenten els resultats a l'aprovació de l'assemblea de treballadors.[27] En cas de discrepances, la clara influència de CCOO en les assemblees, per la seva major implantació tradicional, les decideix a favor seu, tot i que els dos sindicats acostumen a acostar les seves posicions a fi de no aparèixer enfrontats davant dels treballadors.

---

[26] A l'entrevista mantinguda amb ell va ser palpable la falta de posicions i de reivindicacions concretes en aspectes fonamentals per a l'acció sindical actual a la fàbrica (com la mobilitat, la valoració de llocs de treball, les noves tecnologies, etc.). El fet que aquest membre del CE ocupi un lloc de treball a la foneria, allunyat de la fàbrica, no facilita evidentment la possibilitat d'oferir alternatives sindicals atractives per als treballadors.

[27] Els treballadors perceben aquest tipus de comportament com unitari, i alguns d'ells indiquen que la plataforma s'elabora conjuntament, quan en principi no és així. Cal indicar que existeix entre els treballadors la impressió d'un major grau d'unitat entre CCOO i UGT al centre de treball en els darrers temps; molt probablement, això està motivat pel acostament que es produeix entre tots dos sindicats en el pla exterior a la fàbrica, ja que les relacions en el centre no han variat substancialment.

Tal com s'ha reflectit en altres parts del text, els sindicalistes de CCOO acusen UGT de presentar posicions demagògicament radicals, quan en realitat formarien part del sector més moderat de l'organització, a fi de guanyar presència entre els treballadors i de diferenciar-se de CCOO.[28] Les crítiques a la poca activitat que els seus membres elegits per al CE desenvolupen en aquest òrgan -encara que indiquen que augmenten la seva dedicació-, s'uneixen al que entenen com escassa preparació sindical dels seus membres més actius. Però s'ha de dir que, en aquest sentit, els sindicalistes de CCOO estableixen distincions entre els membres d'UGT: consideren que alguns d'ells són molt vàlids per a la defensa dels interessos dels treballadors i per a l'acció sindical, i fins i tot lamenten la seva militància en aquest sindicat.

Per part d'UGT s'indica l'existència de criteris diferents, més d'ençà que la correlació de forces dins de CCOO afavoreix el sector del PCC. A pesar que UGT participa en tots els òrgans en què tenen presència els membres del CE, les seves queixes sobre la imposició del criteri majoritari representat per CCOO en totes les qüestions importants que s'hi tracten són clares, si bé s'accepten, i fins i tot es comprenen, precisament per raó d'aquesta majoria. El fet freqüent que els membres de CCOO arribin al CE amb una proposta molt elaborada que els militants ugetistes no poden modificar perquè no han tractat prèviament el tema, és una altra de les queixes. No hem d'oblidar que el nombre de membres d'UGT que disposen de part de la jornada laboral per dedicar-la a l'activitat sindical és comparativament molt reduït respecte als de CCOO, i això dificulta el tractament, en volum i en profunditat, dels nombrosos aspectes que requereixen atenció sindical.

Les crítiques dels ugetistes es centren en el fet que CCOO ha assumit a la fàbrica la "seva" mateixa política general. Com exemple esmenten el procés de reducció de plantilla en el qual les coincidències CCOO/UGT -amb predomini aleshores en aquesta organització, dels sectors vinculats al PSUC- es consideren com l'assumpció per part dels sindicalistes de CCOO de les propostes ugetistes.

Una qüestió remarcable són els retrets punyents que alguns components representatius d'UGT fan a CCOO en el sentit que "són tots del PCC... i fan política de partit". Curiosament, aquesta crítica la realitzen quasi exclusivament els ugetistes que militen al seu torn a les files del PSC, i deixa entreveure potser una posició partidista que en ocasions pot actuar al marge de la mateixa lògica de l'acció sindical. Així, el màxim responsable d'UGT aclareix el sorgiment d'UGT a la fàbrica indicant que "sorgeix amb gent que estava plenament identificada amb el socialisme... tots teníem la ideologia socialista". Aquesta insistència en una determinada visió política avala la idea de la primacia de la fidelitat partidista (vg. VI.3), si més no en alguns dels més destacats membres d'UGT. Per contra, l'ideari polític dels

---

[28] La "radicalitat" que CCOO observa en alguna de les posicions d'aquella organització no és visible per als treballadors, que en cap cas caracteritzen així l'actuació d'UGT en relació amb la de CCOO.

sindicalistes de CCOO sembla pesar menys en la determinació dels eixos de l'acció sindical: la manca de discrepàncies fortes entre els militants del PSUC i els del PCC en matèria sindical n'és una bona mostra.

A pesar de totes les dificultats i les reticències indicades, les relacions entre totes dues organitzacions són fluïdes, i es respecta de forma escrupolosa la informació a l'altra organització de les posicions pròpies, si bé cal constatar que el grau de fluïdesa depèn dels individus concrets de cada organització que puguin intervenir en els debats entre elles. En qualsevol cas hi ha l'opinió, més estesa entre els membres de CCOO, que s'ha produït un cert acostament entre tots dos sindicats en els darrers anys, i s'assegura que això és degut a una aproximació prèvia existent entre les posicions de les dues confederacions sindicals en l'àmbit estatal. D'altra banda, la coincidència que hi ha entre les dues organitzacions sobre els aspectes més importants que cal abordar sindicalment, afavoreix l'execució conjunta de les accions per afrontar-les un cop resoltes les diferències sobre els procediments, i al mateix temps possibilita un cert acostament en la manera de tractar qüestions que, en definitiva, resulten comunes.

VI.6.2. Funcionament i relacions intrasindicals

Aquí tractarem del funcionament d'UGT i CCOO pel que fa a les respectives SSE i descriurem, igualment, les relacions que mantenen amb les instàncies superiors de cada organització.

Per a la CGT, hem d'indicar que no existeix com a SSE. Sí que es produeix, en canvi, una forta implicació del seu únic membre actiu amb organismes superiors del sindicat, perquè ell mateix en forma part: és Secretari d'Infomació i Premsa de la Federació Comarcal i Secretari de la Federació Comarcal del Metall. La seva militància és molt activa, i d'acord amb la presència de l'organització que representa a la fàbrica, en realitat, pot efectuar una tasca més efectiva en aquests òrgans que en el propi centre de treball.

VI.6.2.1. La SSE d'UGT i les seves relacions amb òrgans superiors del sindicat

En la pràctica la SSE d'UGT està formada pels sis membres del CE (la majoria dels quals no és la primera vegada que ocupen aquest lloc), els dos delegats que li corresponen a l'organització, "i tres o quatre companys que tenen inquietud per aquests temes", segons se'ns indica. Solen celebrar reunions setmanals, cada dilluns, a més de reunions prèvies i posteriors a cada ple del CE. Les reunions es celebren als locals de la SSE en hores laborables i l'assistència es limita als integrants de la SSE que disposen d'"hores sindicals" i a la breu presència d'algun afiliat. A més es celebren assemblees que tenen lloc a la seu de la Unió Comarcal,

no gaire lluny del centre de treball, de periodicitat molt variable que augmenta en èpoques de negociació del conveni.

La coordinació amb la resta de centres del grup a Espanya es porta a terme per mitjà d'un delegat de la seu central a Madrid. UGT disposa de SSE en uns quants d'aquests centres ("Nosaltres hem funcionat com a secció sindical sempre... quan es va donar la llibertat sindical ja estàvem en contra dels comitès, nosaltres crèiem que els sindicats havien de ser els més importants a les empreses", indica el seu màxim responsable a la fàbrica), però no en els principals centres productius, a banda de l'estudiat. Com a mitjà complementari de coordinació s'utilitzen les reunions del Comitè Intercentres, òrgan en què, com hem indicat, UGT no està interessada. Pel contrari, ja fa dos anys que va adreçar a l'empresa la sol.licitud de poder disposar de facilitats per actuar com a sindicat en el conjunt del grup a Espanya, sense que ara per ara la petició hagi obtingut resposta.

Cap dels militants té càrrecs en òrgans superiors del sindicat, encara que dos d'ells participen en el Consell Comarcal, en funció del nombre d'afiliats existent a l'empresa. Aquest òrgan té previst reunir-se cada sis mesos i constitueix l'únic vincle formal de la SSE amb el conjunt de l'organització, ja que els seus components no es troben en altres estaments de la Unió Comarcal o de la Federació del Metall a la qual pertanyen.[29] Els vincles directes i personals SSE/sindicat són, doncs, tènues, cosa que augmenta el grau d'influència de la perspectiva política d'algun dels membres de la SSE que, al contrari i com ja hem vist, sí que ocupen o han ocupat càrrecs en els organismes del PSC.

VI.6.2.2. La SSE de CCOO i les seves relacions amb òrgans superiors del sindicat.

El funcionament intern de la SSE de CCOO és pràcticament idèntic al d'UGT, amb la lògica excepció del major nombre de persones implicades en el seu funcionament quotidià i també en la major assistència de què pot disposar a les assemblees realitzades.

Precisament la seva afiliació elevada facilita l'establiment de contactes més freqüents amb els treballadors que els que es donen a UGT. Cal afegir que la SSE intenta potenciar en certa mesura la relació directa amb els treballadors; així, per exemple, abans de les eleccions sindicals es celebren assemblees prèvies per sectors on els afiliats al sindicat elegeixen les persones que els han de representar en les llistes. S'efectuen, també, quan sorgeix un tema d'especial interès, com va passar durant la nostra investigació amb la discussió d'un document elaborat per la SSE respecte a la mobilitat de la plantilla i les possibles

---

[29] Tanmateix, els sindicalistes de més pes a la SSE tenen una bona sintonia amb la Unió Comarcal en la qual es troben, amb motiu de les posicions que aquesta ha mantingut en els enfrontaments entre la UGT i el PSOE. Convé destacar que aquesta Unió Comarcal és una de les més poderoses -dotada a més d'una certa autonomia en les seves actuacions- de l'organització ugetista a Catalunya i presenta un funcionament eficaç reconegut per part d'organismes superiors.

alternatives sindicals, que tractarem més endavant. Cal destacar en aquest sentit, la celebració pel juny del 1987 -anteriorment se n'havia celebrat una altra en el 1980- d'una "Conferència de la SSE", emmarcada en les activitats del procés congresual del sindicat, i que va abordar algunes de les qüestions que afecten l'acció sindical a l'empresa, tals com les eleccions sindicals, les tasques de la SSE, etc.

En qualsevol cas, com passa amb UGT, l'assistència a les assemblees es fa més nombrosa quan és de tots els treballadors -com passa en el moment de la negociació del conveni- i no només d'afiliats, encara que en cap cas és tan nodrida com desitjarien els sindicalistes.[30]

La SSE es coordina de manera informal amb els altres centres productius del grup a Espanya, però no amb totes les unitats comercials d'aquest, ja que no existeix -igual que en el cas de la UGT- una SSE reconeguda que aglutini tot el grup d'empreses. El Comitè Intercentres pot servir ocasionalment per millorar aquesta coordinació, però CCOO pretén dotar-lo de competències negociadores efectives, aglutinant entorn seu la problemàtica comuna a tots els treballadors de les diverses unitats productives i de les delegacions de vendes de què disposa el grup en el territori espanyol. Tenint en compte el caràcter multinacional de l'empresa, algun dels seus militants és conscient de la necessitat de mantenir contactes regulars amb sindicats d'altres països on el grup transnacional es troba implantat; però aquests contactes, que es van produir individualment i esporàdicament fa més d'una dècada amb sindicalistes italians, no s'han repetit. En el cas d'UGT no han existit mai.

La presència de membres de la SSE en òrgans superiors del sindicat és de certa importància, com correspon al seu pes afiliatiu. Així, i per aquesta raó, un d'ells està present en el Consell Comarcal i en el Consell Comarcal de la Federació del Metall; dos membres més ocupen llocs a l'Executiva del Sindicat Comarcal del Metall; un a l'Executiva de la Unió Comarcal, que té els locals a poques desenes de metres del centre productiu; i, finalment, un altre militant figura a l'Executiva de la Federació del Metall. La interrelació SSE/sindicat que facilita aquesta presència múltiple és elevada, i és freqüent la participació d'aquests membres de la SSE en els debats i reunions que celebren els òrgans comarcals i federatius del sindicat. Podríem inferir de tot això una fluïda translació de les estratègies generals del sindicat a les que elabora la SSE per aplicar a l'empresa, una qüestió aquesta que abordarem més endavant i que, com veurem, no és tan simple.

---

[30] Els treballadors, en canvi, quan se'ls pregunta per la seva assistència a les assemblees sindicals responen, molt majoritàriament, que ho fan "sempre" -els més-, o "molt sovint". Evidentment s'estan referint a assemblees generals a les quals assisteix el conjunt dels treballadors, però tot i amb això, sembla que les respostes que donen sobrevaloren l'assistència real (i mostren les divergències que sovint existeixen entre les opinions i les actituds), ja que els sindicalistes que les convoquen asseguren que l'assistència no és tan nombrosa com es desprèn de les respostes obtingudes.

La importància històrica de la presència sindical de CCOO a la fàbrica, el seu nombre d'afiliats, i la bona preparació d'alguns dels seus líders passats i presents, fa que la SSE participi no ja en els òrgans del sindicat, sinó també en alguna de les Conferències o Jornades que aquest organitza per tractar qüestions específiques i que haurien de proporcionar elements per elaborar instruments efectius en la potenciació de l'acció sindical a l'empresa. Així va passar, per posar-ne un exemple, a les "Jornades Sindicals sobre Organització del Treball", realitzades per la CONC en el 1986, que van reunir sindicalistes de moltes -i grans- empreses a les quals la SSE va aportar documentació i reflexions pròpies sobre la qüestió. En definitiva, si a UGT les relacions amb altres instàncies del sindicat són febles, passa tot el contrari en el cas de la SSE de CCOO.

VI.7. Perspectives i elements principals de l'activitat sindical a l'empresa

Ja s'ha indicat que UGT i CCOO coincideixen en les qüestions prioritàries a abordar pel que fa als interessos dels treballadors i a l'acció sindical. D'acord amb la reestructuració de la fàbrica i amb els canvis que ha comportat en el procés productiu, aquestes qüestions estan íntimament relacionades amb aquests canvis. No hi ha res d'il.lògic en això, només cal advertir que **el fonamental de la reestructuració ja s'ha portat a terme: reducció de plantilla, introducció de noves tecnologies, mobilitat... i que, potser, només en l'actualitat els sindicats semblen estar en disposició d'abordar-ne almenys algun dels efectes.** Vegem, si no, quins elements assenyalen les SSE com a fonamentals pel que fa a l'elaboració dels plans relatius a l'acció sindical.

VI.7.1. Ambits d'actuació prioritaris en CCOO

Els sindicalistes de CCOO es refereixen prioritàriament als següents àmbits d'actuació:

- **Aconseguir un funcionament correcte de la SSE**: S'inclou aquí la intenció d'augmentar l'afiliació, sense que hi hagi plans específics per aconseguir-ho. També volen assegurar una millor coordinació amb els altres centres de treball a Espanya, intentant que l'empresa homologui la SSE a nivell estatal, o, si més no, intentar potenciar tots els canals (com el Comitè Intercentres o la negociació dels convenis) que permetin un contacte més freqüent i fluid amb aquells centres.

- **Articular la negociació col.lectiva en el conjunt dels centres del grup a Espanya**: Com s'ha dit, cada centre productiu té el seu propi conveni, i existeix a més el conveni per a la seu central madrilenya, que engloba el de les delegacions de venda. A pesar d'aquesta descentralització en matèria de conveni, les posicions de l'empresa tenen l'origen en les directrius que emanen de la seu central, i en cada centre productiu la direcció té un

cert marge de maniobra, segons les característiques específiques d'aquests.

Actualment hi ha certes diferències entre els convenis que s'apliquen als tres centres productius de què disposa el grup a Espanya. El salari brut anual entre els empleats de la fàbrica analitzada és superior al dels empleats dels altres centres, mentre que les diferències es van reduint en les categories laborals superiors. Una cosa semblant passa amb els treballadors dels tallers, també amb percepcions superiors, sense grans diferències en qualsevol cas, per a les categories d'escassa qualificació del centre analitzat; tanmateix, els treballadors més qualificats perceben ingressos inferiors als dels seus companys dels altres centres productius del grup d'idèntica categoria.[31] Les primes tenen major importància en la resta de centres que en l'estudiat. El diferencial que hi podria haver queda compensat amb l'existència de més prestacions monetàries (o més elevades quan estan presents en tots els centres productius) en el conveni de la fàbrica estudiada: ajudes a disminuïts físics familiars, ajudes escolars, suplement de pagues extres, etc. En definitiva, existeix una posició lleugerament més favorable dels treballadors i empleats de la fàbrica analitzada en relació amb les remuneracions obtingudes pels treballadors d'altres centres productius del grup a Espanya, amb la significativa excepció dels treballadors més qualificats.

Fins no fa gaire la SSE de CCOO defensava l'existència d'un conveni únic d'empresa. Avui matisa aquesta alternativa parlant d'una negociació articulada, en la que els punts més importants i globals per negociar es discutirien conjuntament per a totes les unitats productives i comercials del grup, i es negociarien convenis particulars de centre per tractar els problemes específics de cadascun.[32]

- **Impulsar la creació de llocs de treball:** Insistint davant de la direcció en el fet que la situació econòmica i productiva permet la creació de nous llocs de treball i reivindicant que els contractats temporalment quedin com a personal fix quan venci el contracte inicial.

---

[31] La idea de la necessitat d'augmentar les diferències salarials entre categories que, sense arribar a ser reivindicada formalment, corre com a rumor de fons entre les aspiracions dels treballadors més qualificats, tenen en aquesta circumstància un punt de suport.

[32] L'opinió dels treballadors sobre les seves preferències pel que fa a l'àmbit del conveni pot resultar, *inicialment, sorprenent. Els convenis d'empresa, o de centre, com el que ens ocupa, milloren els convenis* sectorials de la rama en què s'inscriuen; seria lògic, aleshores, que els treballadors estiguessin interessats en el manteniment de convenis d'aquest tipus. Tanmateix, les respostes indiquen el contrari:

Entre els entrevistats preferirien un conveni estatal del metall, avui inexistent, divuit treballadors; deu preferirien un conveni d'àmbit català; quatre d'àmbit provincial; set, comarcal; i només dotze treballadors prefereixen un conveni d'empresa o centre com el que hi ha avui (cinc d'aquestes respostes corresponen a empleats).

Evidentment s'opta per una negociació d'àmbit superior a l'actual, indicant als treballadors com a explicació que "seríem més i podríem fer més pressió". Sens dubte, el fet que en els anys anteriors a la nostra investigació la negociació de centre hagi comportat una substancial reducció de la capacitat adquisitiva, sense que no s'hagin firmat en general bons convenis, influeix definitivament en les opcions que es detecten en aquest sentit entre els treballadors.

Podem assenyalar que s'avança lentament en aquesta última qüestió i ja que han quedat fixos en plantilla un nombre reduït de treballadors que tenien la modalitat de "contracte per a la formació". El gruix dels treballadors que estan sota contracte temporal ("aprenents", per una banda, i personal altament qualificat -enginyers o informàtics ocupats en el projecte CIM-, per una altra, entre els homes, i especialistes entre les dones) no havien arribat encara durant la investigació al termini en què, legalment, la pròrroga del seu contracte implica convertir-los en treballadors fixos.

- Aconseguir capacitat d'intervenció sindical sobre la qüestió de la mobilitat funcional: Es considera aquí que l'empresa obté una flexibilitat considerable en l'ús de la mà d'obra amb les mesures de mobilitat funcional que aplica. Per la SSE, la qüestió està relacionada, a més, amb la valoració dels llocs de treball que permeten accedir a una prima concreta, considerant insuficient la prima mitjana obtinguda en el lloc de treball habitual (que ja hem comentat) com a mesura compensatòria de la mobilitat funcional.

La SSE de CCOO ha fet un esforç especial per abordar el tema, mantenint contactes amb tècnics vinculats amb la Unió Comarcal i amb la Federació del Metall del sindicat. De tals contactes ha sorgit un document elaborat a la fi del 1988 i ratificat en una assemblea d'afiliats, en el qual es proposen un seguit de mesures per negociar amb la direcció (després de donar-lo a conèixer a la SSE d'UGT i de ser discutit en el CE) que compten amb els següents eixos principals: a) la necessitat que l'empresa arribi a acords amb el CE abans d'aplicar mesures que impliquin la mobilitat d'algun treballador, llevat dels canvis de lloc de treball dins d'una mateixa categoria, que en el document es defineixen com "polivalència" -en aquests últims casos només caldria donar avís a un delegat de la secció afectada-; b) la formació per al nou lloc de treball; i c) la garantia que no minvin els ingressos que ha de percebre el treballador com a conseqüència del canvi.

Un cop elaborat i aprovat el document, cosa que ja mostra un interès seriós pel tema i una reflexió prèvia, es tracta d'aconseguir que la negociació de la mobilitat no quedi aparcada per les típiques prioritats salarials, i de fer notar als treballadors per mitjà de l'acció sindical la importància de la qüestió.

- Obtenir major informació dels plans econòmics i tecnològics de l'empresa: La SSE indica que se li faciliten dades econòmiques regularment, d'acord amb la legislació vigent, però que donat el caràcter multinacional de l'empresa aquestes dades són difícils d'interpretar o de comprovar amb precisió.

A pesar de la clara recuperació productiva i econòmica de la fàbrica, els sindicalistes mostren la seva preocupació per l'aplicació de l'Acta Unica europea en els propers anys i pels perills que l'augment de la competitivitat exterior pot suposar per a la seva evolució econòmica de la fàbrica. Per aquest motiu reivindiquen una informació detallada dels plans tecnològics de l'empresa, que coneixen sobretot per la seva aplicació pràctica i mai pel disseny i decisions previes de les formes d'innovació.

A banda de les qüestions indicades fins aquí, n'hi ha d'altres, com les relatives a les condicions de treball en general o a la seguretat i la higiene, per exemple, que són també matèria d'interès per a la SSE, encara que sense assolir el grau de prioritat de les que hem comentat.

VI.7.2. Ambits d'actuació prioritaris en UGT

Trobem poques diferències en els temes de major interès que expressa la SSE d'UGT. Les diferències es detecten sobretot quan baixem al terreny de la manera d'afrontar els problemes que l'acció sindical i els treballadors tenen plantejats a la fàbrica. Per al cas d'UGT, la SSE planteja d'aquesta manera els principals problemes que cal abordar:

- **Creixement de l'afiliació:** Curiosament, apareix en primer lloc aquesta qüestió, igual que passa amb CCOO, si bé en aquell cas dins de la problemàtica més complexa del funcionament general de la SSE.

Com a CCOO, no hi ha un pla concret per aconseguir nous afiliats, tot i que els sindicalistes es mostren preocupats quan consideren que no són capaços de fer arribar als treballadors les seves propostes i que aquesta és una de les dificultats per fer créixer l'afiliació, sobretot entre els empleats i els caps intermedis. Així, i reconeixent el baix nombre d'afiliats que existeix entre els administratius i, sobretot, entre els tècnics i quadres, s'indica que l'organització confederal ja té la seva organització específica per a tècnics i quadres, i els de l'empresa s'hi podrien enquadrar; la manca d'un militant efectiu del sindicat entre aquestes categories es la major dificultat que té UGT per implantar-se entre aquests col.lectius.

- **Adequar les valoracions dels llocs de treball a les noves tecnologies adoptades:** Aquesta qüestió preocupa fonamentalment per la inadequació de les primes que s'obtenen en les feines afectades per la incorporació de moderna tecnologia; es reprèn així la problemàtica expressada pels membres de la Comissió de Primes i, en altres termes, també per la SSE de CCOO.

Tot i que UGT considera que és un problema que hauria d'abordar-se en la negociació col.lectiva, no té elaborades alternatives al respecte, i tal com indica un dels seus membres: "Encara no tenim les idees clares, perquè ho estem estudiant; tenim un company que es dedica al tema... però cal canviar el sistema de valoració". Una altra vegada, la falta de militants capacitats i, sobretot, amb temps disponible per dedicar a l'acció sindical, serveix per explicar en bona mesura la manca d'alternatives concretes i fins i tot dels mitjans per arribar a elaborar-les, en problemes que els sindicalistes d'UGT consideren prioritaris.

- **Obrir el ventall salarial:** Els membres de la SSE de CCOO ens van comentar aquesta qüestió en diverses ocasions, si bé encara no tenen una posició com a organització al respecte ni estan plenament decidits a abordar-la per les tensions que podria produir entre les diverses categories laborals.

En un apartat anterior, hem indicat com percebien els problema els treballadors, d'acord amb la seva categoria laboral respectiva. La SSE d'UGT indica que està a favor d'obrir el ventall salarial en benefici dels operaris que realitzen feines més complexes i que requereixen major professionalitat. Les diferències salarials i de primes entre categories són baixes i, com indica un dirigent de la SSE d'UGT: "Hi ha treballs molt difícils, molt complexes, que exigeixen alta qualificació i responsabilitat, i si no hi ha diferència amb altres feines senzilles la gent no està contenta i no té incentius". Qui s'expressa així és un operari qualificat, membre del CE, l'opinió del qual té un gran pes en el conjunt de representants d'UGT al CE (amb clara majoria d'operaris qualificats, calderers fonamentalment, com ja s'ha dit) i, per tant, en la SSE. L'opció per l'obertura del ventall salarial pot, en aquest cas, respondre a les perspectives d'una lògica sindical concreta (s'està a favor, igualment, de l'ampliació de les diferències salarials entre algunes categories d'administratius), però sens dubte es troba influïda per interessos particulars i de col.lectius molt concrets dels que componen el conjunt dels treballadors de la fàbrica.

- **Negociar la mobilitat:** Tot i que se'ns indica que la mobilitat ha de ser negociada en tots els seus aspectes, tampoc aquí la SSE d'UGT ha avançat propostes pròpies, potser perquè els seus membres consideren que encara que l'empresa aplica canvis de llocs de treball, en realitat no hi ha gaire mobilitat, i n'hi ha molta més en altres empreses.

Hem de tenir en compte que la mobilitat funcional no afecta tots els tallers i les categories laborals de la mateixa manera. Els membres més destacats d'UGT estan en tallers i en categories laborals on la mobilitat té menys importància i assumeixen aquest fet com una realitat per al conjunt dels treballadors i dels tallers. El fet que el conjunt de membres del CE es preocupin primer de tot de representar els interessos dels treballadors de la seva secció i del seu taller, comporta el problema de l'**abandó relatiu dels problemes dels col.lectius de treballadors menys representats al CE**, que a més, habitualment, són els que tenen menys capacitat contractual per defensar els seus interessos d'acord amb la seva poca qualificació i al lloc de treball que ocupen.

En realitat UGT mostra un interès només relatiu per la mobilitat. Quan la SSE de CCOO debatia en assemblea el document a què abans ens hem referit, els ugetistes en desconeixien els termes i no havien començat una discussió pròpia sobre el tema. Més endavant, quan CCOO els va presentar el document per discutir-lo, van adduir que era una mera reproducció dels acords a què havia arribat la Federació del Metall d'UGT amb la patronal del sector;

una consideració aquesta que sobrevalora la profunditat de tals acords en aquest tema.[33]

- **Conèixer els plans tecnològics de l'empresa**: No existeixen diferències substancials en aquest terreny amb la posició de CCOO. Es tracta de tenir un coneixement més gran de les inversions tecnològiques de l'empresa a fi de saber millor quina és la seva situació i quines les seves perspectives econòmiques, i també per poder afrontar les repercussions que pugui tenir sobre els treballadors la introducció de noves tecnologies. Entre aquestes repercussions, una de les que s'estableix més emfàticament és la de la necessitat de readaptar les qualificacions mitjançant una formació adequada.

La coincidència genèrica que es pot apreciar entre CCOO i UGT en els temes prioritaris de l'acció sindical no és tanta quan es tracta d'abordar-los en la pràctica i amb detall.

En algunes qüestions, s'aprecia un èmfasi diferent. La SSE d'UGT, per exemple, tracta el tema de la temporalitat d'algunes noves contractacions i reivindica que es converteixin en llocs de treball fixos, igual que CCOO, però menys rotundament i mostrant una major comprensió per la lògica empresarial que busca beneficiar-se de les facilitats i desgravacions que comporten aquest tipus de contractes. A més, UGT ofereix, en general, menys alternatives, com és lògic si tenim en compte la correlació de *forces sindicals a l'empresa, però sense que sigui previsible una* modificació d'aquesta correlació de forces si no hi ha una actitud ugetista que, precisament, permeti elaborar propostes més rigoroses i abundants que les que ha estat presentant fins ara.

Si continua la tendència actual i sent els militants de CCOO més nombrosos, preparats i actius -baldament sigui perquè com que tenen més efectius poden comptar entre ells amb persones més preparades en temes específics-, continuarà sent aquesta organització la que estarà al capdavant de les propostes encaminades a abordar els problemes dels treballadors a la fàbrica i, al mateix temps, la responsable que aquests problemes s'abordin sindicalment de forma eficaç o no.

VI.8. La difícil plasmació de les estratègies de les confederacions sindicals en les empreses

És evident que el sindicat com a organització no existiria sense la seva concreció a l'empresa. L'empresa és l'indret privilegiat quant a la plasmació de les relacions de producció capitalistes, i l'origen de la necessitat de l'organització col.lectiva dels treballadors en la lluita per l'accés a parcel.les determinades de control sobre el procés de treball (HYMAN, 1981).

---

[33] La SSE d'UGT es refereix al "Primer Conveni General del Metall" firmat per UGT-Metall i la patronal CONFEMETAL a l'inici del 1988, que en realitat no ha tingut aplicació pràctica i ha estat substituït per convenis d'àmbit menor, sovint provincial. En aquest conveni el tractament donat a la mobilitat és superficial i no contempla, entre altres aspectes també rellevants, la capacitat d'intervenció sindical que el document de *la SSE de CCOO propugna*.

És a partir del centre de treball que el sindicat recluta els seus membres i defineix bona part dels seus objectius i estratègies per aconseguir-los. Qüestions clarament vinculades a les aspiracions sindicals, com els nivells d'ocupació, les noves formes de contractació i utilització de la força de treball, els processos de qualificació/desqualificació de la mà d'obra i, fins i tot les polítiques que cal dissenyar sobre el mercat de treball, tenen la base en les pràctiques i transformacions en la producció i en la gestió de la força de treball que porten a terme les empreses (Lope, Jordana i Carrasquer, 1989). La mateixa dinàmica de les relacions laborals té el seu nucli a l'empresa;[34] el problema de les organitzacions sindicals és desenvolupar en la pràctica, en aquest nucli, les estratègies i les polítiques que elaboren centralitzadament les cúpules confederals.

El transplantament de les estratègies sindicals als centres de treball no és feina senzilla, i més si atenem a l'existència -i creixement, amb motiu dels mecanismes de recomposició productiva adoptats per les empreses-, de col.lectius diferenciats de treballadors en unitats productives que, al seu torn, tenen una problemàtica ben diferent. No és aquest el lloc per discutir les dificultats de l'estructura confederal en què s'organitzen els sindicats per resoldre els problemes derivats de la fragmentació que viu actualment la força de treball,[35] o per tractar de forma adequada la fluïdesa de les relacions sindicat/treballadors. Tanmateix, de l'estudi del cas concret que analitzem es deriven elements d'interès que il.lustren alguns d'aquests problemes per al cas específic de l'Estat espanyol.

S'ha de dir, d'altra banda, que en el model de relacions laborals que s'ha anat plasmant a Espanya des de l'inici de la transició, ha pesat més la **centralització de les estratègies sindicals**, en el sentit que els sindicats han potenciat la negociació centralitzada amb la resta d'agents socials, entenent que aquesta era la millor manera de consolidar la pròpia organització sindical i de protegir, bé que parcialment, als treballadors contra els efectes de la crisi econòmica. Aquesta qüestió, tractada molt més detalladament en altres parts de l'estudi, i que aquí únicament es constata, té una importància especial en el moment d'abordar el grau en què les estratègies de les confederacions sindicals es concreten en el terreny de les empreses. En efecte, la negociació centralitzada de tals estratègies disminueix la importància de la seva plasmació a l'acció sindical a l'empresa, cosa que pot comportar distanciaments i discordances entre aquestes estratègies i la realitat de l'acció sindical en els centres de treball.

---

[34] Per a una anàlisi de l'especial èmfasi que aquesta centralitat presenta en el cas espanyol, vegeu Pries (1988).

[35] Un debat molt interessant al respecte pot seguir-se a "Il Progetto" (1988), revista editada pel sindicat italià CISL.

El grau d'aquestes possibles discordances serà la qüestió que tractarem seguidament. D'acord amb els problemes específics de l'acció sindical de la fàbrica estudiada, ens acostarem a algunes de les alternatives que els sindicats presents han intentat articular, i mostrarem l'adequació o la divergència amb les estratègies que les confederacions sindicals propugnaven al respecte.

Per la seva importància, sembla indicat començar per les estratègies i les alternatives que les SSE de CCOO i d'UGT han mirat de seguir en relació amb la recomposició productiva de la fàbrica i amb la reducció de plantilla que això ha suposat.

VI.8.1. La lluita pel manteniment dels nivells d'ocupació

La preocupació per l'ocupació ha estat una constant entre els sindicats des de l'inici de la transició i, sobretot, des dels primers anys vuitanta, quan la consolidació d'un sistema polític de democràcia liberal, que tants esforços i sacrificis va exigir a treballadors i sindicats, semblava assolida.

El creixement o, si més no, el manteniment dels nivells d'ocupació ha estat una de les components estratègiques més destacades del discurs sindical. La mateixa centralització de l'acció sindical, visible en l'assumpció d'acords socials que contemplaven la moderació salarial -entre moltes altres qüestions- com a mecanisme que possibilitaria la consecució dels objectius sindicals en matèria d'ocupació, es legitimava per aquesta última qüestió. És obvi dir que es estratègies sindicals destinades a preservar els nivells d'ocupació han constituït un rotund fracàs,[36] ja que les xifres actuals d'atur no resisteixen cap comparació amb les de l'inici de la transició, a pesar que s'hagin reduït en els darrers temps.[37]

En qualsevol cas, la creació o no d'ocupació s'ha de verificar en el terreny de les empreses. El fracàs de les estratègies sindicals en aquest àmbit es dóna bàsicament perquè allà on s'haurien de crear llocs de treball no se'n creen. El cas de la fàbrica estudiada és ben significatiu: amb unes posicions sindicals que defensen el manteniment dels nivells d'ocupació, aquesta es redueix en un 50%.

¿Vol dir això que les SSE de la fàbrica no estaven d'acord amb les estratègies confederals de mantenir l'ocupació? No, de cap manera. El seu discurs és el mateix: "cal mantenir l'ocupació", i per això s'accepta també a la fàbrica la moderació salarial; però el seu fracàs és també el mateix que arrosseguen les confederacions sindicals en aquest aspecte.

---

[36] I en bona part expliquen la ja comentada valoració negativa que els treballadors de la fàbrica expressen sobre els mateixos acords socials.

[37] En gran part aquesta reducció és deguda a l'augment de l'ocupació generat per les noves formes de contractació, moltes de les quals impliquen una precarització de les condicions en què es realitza el treball. (Vg. al vol. 2, la monografia "Mercat de treball").

Malgrat les diferències de matís (CCOO lamenta més la reducció d'ocupació, mentre que UGT posa l'èmfasi en les bones condicions en què ha quedat l'empresa i l'ocupació ara existent), totes dues SSE van admetre, sense enfrontar-s'hi, les mesures "indolores" amb què l'empresa va aconseguir la importantíssima reducció de plantilla que hem tractat al capítol III. Assenyalàvem anteriorment que líders de la SSE de CCOO admeten "haver passat de puntetes sobre el tema quan es va plantejar la reducció del personal"; en aquest mateix sentit, el màxim representant de la SSE d'UGT a la fàbrica indica que, en matèria d'ocupació, "una cosa és el catecisme: allò que diu el sindicat; i una altra és l'empresa... aquí la reducció de plantilla s'ha fet sense traumes".

Del "catecisme", entenent com a tal la posició sindical de preservar els nivells d'ocupació, a la plasmació d'una línia d'actuació sindical a les empreses que ho faci possible hi ha, com pot observar-se, una bona tirada; i això en una fàbrica on la presència sindical és important i, com hem vist per al cas de CCOO, les seves vinculacions amb el conjunt del sindicat són estretes.

A parer nostre, en les circumstàncies en què es va plantejar la "necessitat" de reduir la plantilla, els sindicats presents a la fàbrica es trobaven desarmats per enfrontar-s'hi. La primacia atorgada per les confederacions a la negociació centralitzada com a manera d'afrontar els problemes de l'ocupació i de l'atur, deixava poc marge per a una actuació reexida en els centres de treball en aquesta qüestió.[38] Legitimades les propostes de la direcció per la seva "suavitat" i sobretot per la interioització entre els treballadors del discurs sobre la crisi que ha impregnat tota la societat, els sindicalistes de la fàbrica poca cosa podien fer més que disfressar la seva acceptació de les propostes amb vagues arguments sobre la voluntarietat de les baixes.

Més que assistir a una inadequació de les estratègies confederals en la seva translació a la fàbrica, aquí veiem l'error de plantejar solucions globalitzadores i centralitzades en un problema que exigia, si més no, el complement d'accions concretes en els llocs on tals estratègies s'havien de fer realment efectives.

VI.8.2. Les estratègies sindicals enfront de la recomposició dels mecanismes productius

Al marge de la reducció de plantilla, la reestructuració productiva de la fàbrica adopta un seguit de característiques que, en grau i formes diversos, són comunes a les grans línies d'actuació que les empreses han estat adoptant en les societats industrialitzades per fer front als efectes de la crisi econòmica,

---

[38] Les fortes mobilitzacions -en ocasions numantines per la seva durada- que hi va haver en empreses concretes, sovint grans empreses afectades per la reconversió industrial, per aquest motiu i en aquest període, es van realitzar habitualment al marge del suport dels grans sindicats, sobretot d'UGT.

i que han servit alhora per recompondre els mecanismes d'acumulació de capital en la nova etapa que aquesta crisi obre.

Tal com s'indicava al capítol III, la introducció de nova tecnologia, la reorganització del procés productiu i la mobilitat creixent que es dóna en l'ús de la força de treball, responen a les exigències de flexibilitat de què estan imbuïdes avui les empreses. També hi contribueix l'ús relativament modest que es fa a la fàbrica estudiada de les facilitats que possibiliten les noves formes de contractació.

Les repercussions que aquestes qüestions tenen sobre els treballadors i l'acció sindical són de diversa índole i, en qualsevol cas, importants. Afecten, entre altres qüestions:

- L'estructura de les categories laborals i la valoració dels llocs de treball.
- Les necessitats de requalificació professional i les exigències de formació que se'n deriven.
- L'acció col.lectiva dels treballadors. En la mesura que apareixen nous col.lectius (des dels contractats temporalment i, per aquesta raó, possiblement en precàri, fins a empleats d'alta qualificació) amb interessos específics difícils d'integrar des de la perspectiva de l'acció sindical tradicional en el conjunt dels interessos dels treballadors.
- L'organització del treball i la intricada trama de qüestions relatives a l'acció sindical que se'n deriven, incloent-hi les condicions concretes en què es realitza el treball.
- La mateixa situació dels treballadors en el procés de treball; que implica en algunes ocasions una major autonomia i un major control en la realització del propi treball, sobretot en el cas d'alguns dels treballadors més qualificats, i més sovint, implica l'adaptació a sistemes de treball estandarditzats en què la nova tecnologia no aporta una requalificació important al treballador, sinó que, en ocasions, comporta la "pèrdua progressiva de l'ofici" (com indica un treballador del taller B d'alta qualificació).[39]

Els sindicats en són conscients. Entre les estratègies i les polítiques de les organitzacions sindicals no és difícil trobar les que exigeixen el control de les aplicacions de les noves tecnologies, la negociació i el control de la mobilitat funcional entre la plantilla, o les peticions de mesures de requalificació i formació específica per als treballadors.

A la fàbrica, cap d'aquestes qüestions s'ha abordat fins ara de forma decidida per part dels sindicats. Aquesta afirmació no suposa una crítica particular a l'actuació de les SSE o del CE de la fàbrica, atenent que la intervenció sobre àrees d'aquest tipus

---

[39] Convé recordar aquí que bona part de les innovacions tecnològiques introduïdes a la fàbrica estan reforçant el caràcter fordista (en el taller A, per exemple) de l'organització del treball, contradient les expectatives que sovint generen aquestes innovacions respecte a canvis importants en aquesta forma d'organització.

es fa summament difícil, fins i tot en països on la implantació sindical i la mateixa legislació sembla que la faciliten més.[40]

Com indicàvem quan ens referíem als plans que centren l'acció sindical a la fàbrica en l'actualitat, moltes d'aquestes qüestions s'intenten abordar ara, quan s'estan aplicant al centre de treball des de fa anys. Així ocorre, per exemple, amb la mobilitat funcional, però sense que encara constitueixi un element bàsic dels que calgui negociar. Altres problemes de no menys importància per al que ha de ser l'acció del sindicat, ni tan sols s'han plantejat encara. És aquest el cas, per exemple, de les subcontractacions; alguns sindicalistes ens han indicat que alguns components propis del procés productiu han deixat d'elaborar-se a la fàbrica, i es demanen a l'exterior. Sense que pugui parlar-se de forma clara de descentralització productiva,[41] hem de considerar que sovint l'externalització de fases de la producció està vinculada a fenòmens de sobreexplotació de la força de treball, com passa quan aquestes fases són produïdes en petits tallers subordinats a la demanda de les grans empreses i que utilitzen treball negre per suplir la seva feble posició en el mercat. Les confederacions sindicals estan exigint l'emergència de l'economia submergida, però amb la boca petita, ja que una acció repressiva sobre aquesta podria implicar negar la font de subsistència a treballadors que només compten amb aquest mitjà de supervivència. Ara bé, per aconseguir algun èxit en aquest sentit, sembla clar que han de concretar mesures per mitjà dels seus organismes de base a les grans empreses, a fi que siguin les SSE o els CE els que comencin a actuar sobre les mateixes arrels del problema: en el cas investigat, això no passa, i és un fet de nou relacionat amb les distorsions provocades per la centralització de les estratègies sindicals abans comentada.

En efecte, només en l'actualitat s'intenta frenar la discrecionalitat del criteri de la direcció en tots aquests aspectes vinculats a la recomposició dels mecanismes productius. La millor situació econòmica de la fàbrica permet, sens dubte, que les SSE s'ocupin d'un seguit de problemes que havien quedat postergats per por de les mesures que les "exigències de supervivència" haguessin pogut comportar. De totes maneres, és clar que les diverses conseqüències que la recomposició productiva en marxa comporta per als treballadors i l'acció sindical amb prou feines comencen a afrontar-se, i serà un llarg procés l'elaboració i posada en pràctica d'alternatives sindicals que aconsegueixin la

---

[40] En un estudi realitzat entre 1975 i 1980 sobre vuit empreses metal.lúrgiques i d'electrodomèstics de la RFA, es demostra la inexistència d'intervenció sindical sobre àmbits com els que tractem i, en general, sobre els relatius a l'organització del treball (Altmann, 1988), si bé cal assenyalar que el període estudiat és el més dur de la crisi econòmica i no es caracteritza, per tant, per les facilitats donades a la intervenció sindical en aquesta mena d'àrees.

[41] La descentralització productiva és un dels mecanismes més importants utilitzats per les grans empreses com a factor de reducció de costos i de flexibilització. Per a una descripció de les seves característiques i les possible implicacions de la seva aplicació, vegeu, entre d'altres, Jódar i Lope (1985), Capecchi i Pecce (1984), o Sabel i Zeitlin (1985).

implicació efectiva dels treballadors; una qüestió aquesta fonamental per poder portar les alternatives a bon port.

VI.8.3. Els incentius sindicals a l'afiliació

Els factors que fan que els treballadors tendeixin a afiliar-se a una organització sindical en la fàbrica investigada, seran analitzats al capítol següent. Ara ens centrarem en un únic aspecte: els **incentius selectius** que les SSE ofereixen als treballadors com a element potenciador de l'afiliació. Aquí entenem per incentius selectius aquells instruments utilitzats per la SSE que suposen avantatges materials per als afiliats a l'organització i no així per als no afiliats; aquests avantatges poden concretar-se en serveis de diversa índole.

Aquesta és una estratègia força important, perquè constitueix un dels mecanismes que els sindicats posen en funcionament per obtenir un major nombre d'afiliats, i ens sembla necessari observar com es concreta en l'àmbit de la fàbrica investigada.

D'aquesta manera, al marge d'altres elements: adscripció ideològica en el sindicat, identificació amb les seves estratègies, avantatges que es poden obtenir amb l'acció col.lectiva, etc., que influeixen decisivament en l'afiliació sindical, com més va més les confederacions sindicals estan oferint un conjunt de serveis que consideren que haurien de fomentar l'afiliació per l'incentiu que suposen, per als membres de l'organització, poder-se'n servir.

Tot i que són diferents l'èmfasi i els mitjans que en aquesta qüestió posen CCOO i UGT,[42] molt més accentuat en el cas del segon, tots dos sindicats postulen que una **variada gamma de serveis poden servir d'estímul a l'afiliació**, sense que s'hagi d'entendre amb això que els treballadors s'afilien de forma determinant pels avantatges que poden obtenir amb aquests serveis.[43]

A la fàbrica pot afirmar-se que si l'afiliació tingués la base més ferma en els serveis oferts pels sindicats, seria pràcticament inexistent.

En efecte, les SSE ofereixen únicament els serveis que presenta el conjunt de cada organització sindical, i envien els treballadors a les respectives Unions Comarcals si volen accedir a algun. No ofereixen serveis propis, si excloem l'edició d'un calendari laboral per part de la SSE de CCOO que s'aprofita, a més, per difondre entre les treballadors la possibilitat d'accedir a una Agència de Viatges o d'efectuar la declaració de la renda acudint als locals del sindicat comarcal. UGT, al seu torn, està estudiant la possibilitat de reunir fons amb rifes i acaptes que li permetin facilitar crèdits a baix cost; els seus plans són oferir aquest

---

[42] Vegeu el volum 3 de l'estudi.

[43] Aquesta és la conclusió d'algunes investigacions realitzades a Itàlia (Regalia, 1988), i així es presenta entre els sindicats espanyols, si bé en alguns moments UGT havia pogut aparèixer com un "sindicat de serveis" (qualificatiu que sempre ha rebutjat), entenent com a tal una organització que considera aquest element netament primordial entre els factors que han d'influir en l'afiliació.

avantatge a tots els centres del grup a Espanya, i per un molt modest import màxim de 50.000 ptes per treballador.

Sense serveis específics a la fàbrica, només una forta inversió de recursos en la propaganda entre els treballadors sobre els serveis disponibles en el sindicat comarcal podria fer-ne un incentiu atractiu per a l'afiliació. Aquesta acció propagandística es escassa i són clarament majoritaris, no ja els treballadors, sinó els mateixos sindicalistes, que indiquen que no han utilitzat cap servei dels facilitats pel sindicat. Cal destacar, d'altra banda, que la Unió Comarcal de CCOO ofereix, a més dels serveis habituals del sindicat, els que es deriven de la seva activitat en el camp de la formació professional, sens dubte dels més rellevants entre els que presten el conjunt d'organitzacions territorials del sindicat -al marge, no cal dir-ho, dels que posa en pràctica la major organització territorial: la que inclou la ciutat de Barcelona-. Aquests serveis de formació professional s'han institucionalitzat per mitjà de convenis amb l'INEM i la Generalitat, i inclouen cursets d'informàtica (els més usuals i que comprenen diversos aspectes), electricitat i mecànica, entre altres. Aquesta activitat és poc coneguda per part dels treballadors entrevistats.

Els treballadors, al seu torn, no perceben aquests serveis com un avantatge comparatiu respecte dels no afiliats. Com és previsible, és al taller B, on la importància de l'acció sindical és més gran, on es coneixen més els serveis que ofereixen els sindicats; així es desprèn de la taula següent:

TAULA 15. CONEIXEMENT DELS SERVEIS OFERTS PELS SINDICATS A LA FABRICA

	Taller A	Taller B	Taller C	Empleats	Total
Els coneixen	6	16	4	4	30
No els coneixen	3	3	5	4	15
Coneixement irregular	0	0	3	3	6

Tot i que la majoria -el 63%- dels entrevistats diuen que coneixen els serveis oferts, quan han d'indicar quins són, el seu coneixement jerarquitzat, entre l'ampli ventall que se'ls presentava, és el següent: assessoria jurídica, representació davant de Magistratura, negociació del conveni d'empresa, informació sindical, i gestió dels expedients de crisi. **Tal com pot observar-se, es tracta en realitat d'elements relacionats amb la mateixa acció sindical. Constitueixen instruments propis de l'acció col.lectiva que inclouen tots els treballadors, més que serveis que representin avantatges particulars que puguin fomentar l'afiliació.**

Continuant amb aquesta qüestió, la resposta quant als serveis efectivament utilitzats és ben significativa: el 65,3%, una clara majoria, assegura no haver-ne utilitzat cap (quan és obvi que han fet ús dels elements abans indicats i que havien considerat -de forma confusa com ara s'oberva- que eren serveis sindicals). La

resta indica que ha utilitzat de forma col.lectiva, mai individual, els serveis esmentats abans, especialment la gestió sindical de la negociació del conveni. Amb prou feines en un parell de casos s'assegura haver utilitzat el sindicat per confeccionar la declaració de renda o haver acudit als seus advocats per a una gestió particular.

Fins i tot quan se'ls pregunta sobre els serveis que els interessaria que prestés un sindicat, les respostes són poc entusiastes. D'elles es desprèn la idea que els sindicats no disposen de recursos per donar-los, i aquest fet s'assumeix no críticament, sinó simplement com una realitat no especialment negativa pel que fa a la manca de serveis. Alguna d'aquestes preferències insisteix a entendre com a serveis els mecanismes sindicals de defensa col.lectiva dels treballadors; s'assenyala així la conveniència de: "un suport sindical més fort al conveni", "millors serveis jurídics" o "més informació". Es mostra molt poc interès per qüestions que sí que s'haurien de considerar-se com avantatges particulars oferts als afiliats: la possibilitat d'accedir a crèdits és considerada interessant només per un 22,4% dels entrevistats, la de construcció o promoció d'habitatges pel mateix percentatge, i l'establiment de càmpings i serveis turístics (ja oferts en realitat) només és considerada per tres treballadors. Solament crida l'atenció la possibilitat de crear una "caixa de resistència" que serveixi per pagar als treballadors els descomptes en la nòmina que suposen les vagues:[44] el 44,8% dels treballadors ho consideren interessant, però pràcticament tots, i d'acord amb el que hem indicat anteriorment, diuen que és impossible que aquest servei pugui portar-se a la pràctica, sense mostrar-se especialment contrariats per aquest fet.

Comptat i debatut, els treballadors no tenen interès en els serveis que avui ofereixen els sindicats a nivell general, ja que no s'ofereixen d'específics a la fàbrica. Sens dubte que hi pot influir l'escassa entitat i la poca qualitat dels que s'han pogut prestar fins ara i que s'han utilitzat poc; però tampoc mostren interès en noves prestacions que impliquin avantatges particulars per als afiliats.

Les SSE no semblen donar, en la fàbrica, la importància que atorguen als serveis les confederacions sindicals com a manera d'estimular l'afiliació. L'estratègia confederal es trasllada, doncs, de forma irregular a l'àmbit de l'empresa en el nostre cas. Però, a més, i això és més important encara, **els incentius selectius en forma de serveis no constitueixen, a la fàbrica, un element d'importància respecte a l'afiliació.**[45]

---

[44] La totalitat dels treballadors entrevistats (i quasi tots els sindicalistes), desconeixien el fet que alguns sindicats estrangers tinguin establertes "caixes de resistència" d'aquest tipus. Ho desconeixien igualment per al cas de sindicats com ELA-STV o USO, que també en tenen; això dóna idea de la relativa importància que té aquesta qüestió per als treballadors de la fàbrica.

[45] A la reunió mantinguda amb els sindicats, posterior a la realització del estudi i amb la finalitat de debatre els resultats, se'ns va indicar que l'ús dels serveis per part dels treballadors augmentava. UGT i CCOO afirmaven, a més, impulsar aquesta utilització per mitjà d'ampliar la propaganda al respecte.

Les raons de l'afiliació seran doncs d'una altra índole. En el següent capítol tractarem, entre altres, aquesta qüestió, quan ens centrem en la perspectiva amb què, segons el context fins aquí descrit, els treballadors aborden l'acció col.lectiva, i més concretament, el fet sindical.

VII. PERCEPCIONS I ACTITUDS DELS TREBALLADORS ENFRONT DEL SINDICALISME

El nucli dels aspectes tractats en aquest capítol deriva de l'anàlisi dels resultats proporcionats per les entrevistes realitzades als treballadors i es completa amb observacions addicionals, que el conjunt de la investigació aporta, per conèixer millor la perspectiva associativa dels treballadors de la fàbrica.

Al llarg dels capítols anteriors ja hem utilitzat alguns dels resultats d'aquestes entrevistes, a fi d'il.lustrar afirmacions diverses, però és ara quan les utilitzarem més profusament.

D'acord amb l'exposat al capítol I, mirarem de distingir entre el conjunt de respostes les corresponents a diferents col.lectius de treballadors en la mesura que puguin suposar posicions també diferents respecte al fet sindical. Així, haurem de tenir en compte característiques com l'autonomia en el treball, que, derivades de la respectiva situació en el procés de treball poden comportar actituds diferents quant a l'acció col.lectiva en general i al sindicalisme en particular, i que no es corresponen directament amb la pertinença dels treballadors a una categoria laboral o altra. Haurem de considerar, també, altres elements que contribueixen a la fragmentació dels treballadors en col.lectius diversos i que tenen relació amb la qualificació -igualment implicada en els aspectes del paràgraf anterior-, la categoria laboral, el sexe, o la modalitat de contractació; aspectes tots que poden influir sobre la perspectiva sindical dels treballadors.

L'última qüestió indicada, la modalitat de contractació, pot semblar escassament rellevant a la fàbrica per raó del baix nombre de treballadors implicats en les denominades "noves formes de contractació", habitualment relacionades amb el treball precari. Tanmateix, és un dels elements fonamentals en el procés de segmentació del mercat de treball i de fragmentació de la força de treball a les empreses; tot i que progressen a poc a poc en la fàbrica, aquests mecanismes contractuals ja estan produint l'aparició d'un col.lectiu diferenciat de treballadors, i no hem d'oblidar que suposen la forma habitual que adopten els pocs ingressos de personal que s'hi produeixen. La manera com les SSE aborden aquesta qüestió és interessant pel que fa a la definició d'estratègies sindicals que tinguin l'eix d'actuació en la precarització i en la defensa d'aquests grups de treballadors. D'altra banda, és molt interessant fer alguna reflexió sobre la manera com perceben aquest tipus de treballadors el sindicalisme, i més si considerem que constitueix l'únic col.lectiu de treballadors amb poca antiguitat a la plantilla, cosa que proporciona a les seves actituds davant del fet sindical una perspectiva diferent a la d'aquells en què el sindicalisme forma part ja de la seva quotidianeïtat cultural.

Tampoc haurem d'oblidar la discriminació de les respostes segons l'adscripció sindical; element aquest pertinent per poder establir distincions entre les bases de representació de cada sindicat, i per relacionar-les amb el tipus de sindicalisme de cada organització

En aquesta part del text anirem acostant-nos gradualment al tractament de l'actitud i les perspectives dels treballadors sobre el sindicalisme. Partirem de la seva opinió inicial respecte a l'evolució i característiques de la fàbrica i respecte als canvis produïts en el procés de treball, per, posteriorment, passar a abordar la perspectiva que tenen dels mecanismes de solidaritat i d'acció col.lectiva. A continuació tractarem de concretar la seva visió del sindicat com a organització confederal dotada d'estratègies i d'un model sindical específic en cada cas, i finalment, intentarem relacionarla-la amb la que mantenen al respecte de l'acció sindical protagonitzada pels sindicats presents en la fàbrica.

Alguns dels aspectes esmentats han aparegut en altres capítols a tall d'exemplificació i il.lustració d'altres qüestions. En els casos en què passi així -per exemple, en l'opinió dels treballadors sobre els canvis produïts en el procés de treball-, ens limitarem a recordar el que ja havíem indicat anteriorment i aprofundirem, si s'escau, la temàtica abordada, aportant-hi noves dades.

Després d'aquest capítol estarem en condicions d'extreure algunes conclusions de la relació i la perspectiva dels treballadors respecte al sindicalisme, en el marc concret del centre productiu estudiat.

VII.1. Els treballadors i la seva percepció de l'empresa

La percepció que el treballador té de l'empresa on realitza el seu treball està lligada a les condicions en què el porta a terme i a l'evolució d'aquestes condicions. Al mateix temps està condicionada per factors de tipus ideològic i cultural que estan estretament relacionats amb les mateixes condicions del treball, ja que l'empresa intentarà reproduir-hi les formes de consciència apropiades a la permanència de les relacions socials de producció pròpies del capitalisme (Gintis, 1983).

En el cas que ens ocupa, l'evolució econòmica seguida per la fàbrica i la reestructuració a què ha donat pas, són el marc que permet avaluar millor la percepció que en tenen els assalariats de l'empresa on treballen, a banda de la ja comentada imatge d'"autoritarisme" que es desprèn de les formes en què les directrius empresarials arriben als treballadors, en opinió d'aquests.

Difícilment es trobarien gaires empreses -espanyoles o no- on els treballadors diguessin que s'hi troben plenament satisfets. A la fàbrica, amb motiu de l'experiència dels darrers anys, que ha implicat entre moltes altres coses -com hem vist-, restriccions salarials i una reducció important de la plantilla, és lògica la resposta indicada per 41 dels entrevistats, segons la qual "la majoria dels treballadors estan descontents amb l'empresa" (només sis asseguren que n'estan satisfets, dos indiquen "regular", mentre que dos més no responen). L'opinió és idèntica en tots els tallers, i seran matisades únicament entre els empleats (cinc aprecien "descontent"; dos, "regular" i dos indiquen que els treballadors

estan "satisfets"). En la mateixa línia es situa la resposta a la qüestió de si consideren l'empresa com un equip: només el 19,6% de les respostes són positives,[1] mentre que la resta són negatives; apareixen aquí reiteradament aclariments complementaris efectuats pels treballadors, en el quals es distingeix entre el **nosaltres** i el **ells**, tan usuals en la cultura obrera tradicional.[2]

No gaire més del 18% dels entrevistats -quasi la meitat d'ells, empleats- creuen que la seva informació sobre l'empresa és satisfactòria; la resta opina que no ho és. Aquesta àmplia majoria coincideix amb la que expressa "desconèixer els objectius estratègics que s'assigna l'empresa, però estar interessat a conèixe'ls", com a resposta a una pregunta que quasi no va admetre respostes diversificades (només cinc dels treballadors entrevistats van dir que ja coneixien aquests objectius o no van mostrar interès per conèixe'ls). A més de suposar aquest desconeixement un factor de descontentament, i més considerant les circumstàncies que va travessar fa pocs anys la fàbrica, posa novament en relleu la distinció entre l'**ells**: els que coneixen i decideixen, i el **nosaltres**: els que no tenim informació i experimentem les conseqüències de les decisions.

Els treballadors són, doncs, conscients de l'existència de dos tipus d'interessos: els de l'empresa (**ells**) s'enfronten als dels treballadors. Aquest conflicte d'interessos deriva cap a una -lògica i intrínseca- valoració negativa de l'empresa en la mesura que aquesta defensa els seus propis interessos; valoració que es situa per sobre de les accions que l'empresa emprèn o dels acords a què pugui arribar amb els treballadors. De la forma que adoptin aquestes accions o dels acords assolits dependrà el grau de negativitat en la valoració relativa a l'empresa, però no la pròpia negativitat. Un bon exemple d'això el trobem en l'opinió que mereix als treballadors l'actitud de l'empresa en el conveni vàlid per a 1987-1988 (de relativa duresa, i amb un resultat no gaire positiu per als treballadors): l'opinió general en tots els tallers és que va ser "bastant negativa" ("regular" és l'opinió majoritària entre els empleats), però també es produeixen altres valoracions no tant taxatives i són molt abundants les matisacions que hi afegeixen els entrevistats, indicant que l'actitud empresarial era la previsible -ni millor ni pitjor- en defensa de les seves opcions. L'empresa -en realitat la direcció, en aquest cas, ja que és la protagonista de les negociacions- va fer, segons els treballadors, el seu paper, i aquest és negatiu "per se" quant als objectius dels treballadors.

Cal destacar el fet que el grau de descontentament minva a mesura que baixa el nivell d'abstracció de la pregunta. Així, el descontentament amb l'empresa -l'objecte més abstracte-, és més gran que el que existeix amb la direcció, sent aquest també més gran que el que hi ha respecte als caps immediats. En efecte, de les 51 respostes obtingudes, són vint-i-dos els treballadors que

---

[1] Alguna d'elles, probablement, per una mala interpretació de la pregunta.

[2] Vg. Lockwoo (1966) o Haraszti (1982).

diuen que es troben "pocs satisfets" amb la direcció de l'empresa i dotze els que no hi estan "gens satisfets", però cinc d'ells indiquen un grau de satisfacció "regular", mentre que dotze expressen "bastant satisfacció" i un fins i tot es declara "molt satisfet". Pel que fa a la relació amb els caps inmediats la valoració és clarament millor en termes generals. Aquesta relació relativament positiva amb els immediats escalons superiors en la jerarquia de la fàbrica fa que els treballadors es divideixin al 50% sobre la qüestió de si les seves queixes i peticions són ateses; ho són a un nivell primari i inicial d'explicitació del problema -la queixa al cap immediat-, però no pel que fa a resoldre de forma ràpida els motius que les van produir, pel fet que la solució sovint no està a l'abast d'aquest mateix cap.

La valoració positiva sobre els caps immediats i la manera com exerceixen la seva activitat de control sobre el treball és més accentuada entre els empleats i en el taller B. És simptomàtic que, entre el personal obrer, siguin els més qualificats els que donen més bona opinió, indicant que no se'ls controla amb rigidesa en la feina, que disposen d'autonomia -en grau variable- per a la realització de les seves tasques i que, en ocasions són consultats o si més no advertits, quan es tracta de prendre decisions que s'hi relacionen. En l'extrem contrari quant a l'opinió sobre el cap immediat, ens trobem els treballadors -aquí també s'hi inclouen les treballadores- que tenen un treball poc qualificat i que està determinat pels ritmes de la cadena o de la màquina. La situació concreta en el procés de treball i el grau d'influència i d'independència del treballador al respecte, determinen de manera decisiva el caràcter d'aquestes respostes. Cal tenir en compte, també, per situar-les millor, l'elevada antiguitat de caps i treballadors a l'empresa, cosa que implica un vell coneixement mutu, que restringeix algunes de les tensions interpersonals que les relacions jeràrquiques imposen en qualsevol centre productiu.

VII.2. Actitud enfront dels canvis produïts en el procés de treball

En el capítol VI s'apuntava la valoració que els treballadors feien de la introducció de noves tecnologies a la fàbrica i de la mobilitat funcional, tots dos aspectes bàsics de la recomposició productiva que s'hi ha portat a terme.

Cal tornar a remarcar per la seva importància el fet que els treballadors perceben tals canvis, o els que poden produir-se, com una prerrogativa de la direcció[3] en la qual no poden immiscir-se, excepte quan tals canvis els afectin negativament. No sembla que hi hagi consciència que, negativament o no, transformacions en l'àmbit productiu i en el procés de treball afecten invariablement les condicions en què es realitza el treball mateix i són, per

[3] Tot i que, com hem vist, desitjarien tenir més informació en tot el que fa referència als objectius empresarials.

aquesta raó, objecte de la lluita empresa/treballadors pel control de la seva aplicació i dels seus efectes.

El fet que els sindicats presents a l'empresa i els mateixos treballadors hagin assistit de forma passiva en els darrers anys als passos donats a la fàbrica per recompondre el compte de resultats influeix, sens dubte, en aquest aspecte. En efecte, no és estrany que els treballadors considerin que els elements que incideixen sobre l'organització i el procés de treball no siguin de la seva competència, quan s'han estat reestructurant de forma continuada sense que els seus representants fessin -o potser, poguessin fer- altra cosa que intentar negociar els aspectes més visiblement negatius per als treballadors: discussió d'alguns ritmes especialment forts, exigència de compensacions per condicions de treball negatives, o eliminació de la possibilitat de reducció de prima a partir del canvi de lloc de treball, per exemple.

Dins del que és l'opinió global del conjunt dels treballadors de la fàbrica, poden fer-se, però, distincions. Una de les més notables correspon als empleats i a la seva valoració positiva de la mobilitat i de les noves tecnologies. Aquesta opinió es matisa quasi unànimement amb l'exigència de formació en el nou lloc de treball o en el transformat per la innovació tècnica, i contribueix a dotar aquest col.lectiu d'un conjunt d'aspiracions i reivindicacions pròpies que l'acció sindical no pot deixar de banda.[4]

Paradoxalment, aquesta exigència de formació en el nou lloc de treball o de requalificació per a la tasca transformada, no apareix entre els treballadors, ni tan sols entre els operaris més qualificats. En aquest últim cas, això és degut al fet que les noves tecnologies aplicades a la producció estan reduint, en alguns casos, la necessitat d'una qualificació professional elevada en feines de caràcter manual, mentre que disminueix el nombre de tasques que requereixen una major qualificació. No és estrany, doncs, que entre les poques valoracions directament negatives que es fan de les noves tecnologies (altra cosa és l'opinió sobre els seus efectes) destaquen les de tres operaris altament qualificats, que diuen que, amb la seva aplicació, **"està desapareixent l'ofici... i es redueix la qualificació"**, ja que determinades fases productives no requereixen ara l'habilitat, l'experiència i els coneixements professionals d'aquests "obrers d'ofici"[5], pel fet de realitzar-se de forma parcialment mecanitzada o automatitzada.

---

[4] D'acord amb el que són les exigències formatives d'aquest col.lectiu de treballadors, segons es desprèn d'algunes investigacions (vg., per exemple, Regalia, 1988).

[5] Difícils ja de veure en les indústries contemporànies dels països de capitalisme avançat, amb unes característiques laborals i com a col.lectiu obrer que semblen coincidir més amb les del "treballador d'ofici" analitzat per Hobsbawm (1979, 1987) -vegeu també Braverman (1974)- que amb les de l'"obrer massa" fordista o amb les pròpies de sistemes de treball "postfordistes".

VII.3. Perspectiva dels treballadors sobre la solidaritat entre la classe treballadora i sobre l'acció col.lectiva

En el capítol IV -concretament a IV.3-, quan analitzàvem el procés de treball que es dóna en els distints àmbits productius de la fàbrica, remarcàvem **la presència de la solidaritat com a valor i com a necessitat entre els treballadors**, la seva materialització en determinades circumstàncies i també la diversitat dels graus de solidaritat en funció del procés de treball.

Aquesta solidaritat depassa el marc de la fàbrica, i són corrents les observacions dels treballadors que critiquen que no s'incorpori el nou personal en plantilla, quan la bona marxa de la fàbrica ho faria possible, a parer seu. Es queixen que les noves tecnologies, malgrat la seva necessitat o bondat, redueixen llocs de treball, i indiquen que no haurien de fer-se hores extres (encara que les facin part dels que així responen) amb les elevades taxes d'atur existents. Les crítiques contra els acords socials pel que fa a les polítiques de creació d'ocupació van en el mateix sentit. Es viu el problema de la desocupació com un problema sens dubte de tot el país, però sobretot com un problema propi, ja que es tracta del problema prioritari del grup social específic al qual pertany la immensa majoria dels entrevistats: la classe treballadora.[6]

Tanmateix, en relació amb aquest problema que afecta tota la classe, els treballadors de la fàbrica mostren opinions només relativament solidàries. Les respostes a la qüestió de les mesures que s'estaria disposat a abonar per combatre l'atur són pràcticament idèntiques a tots els tallers, fins i tot les que es desprenen de les enquestes passades a la secció de bobinatge del taller A: s'opta per mesures indolores per als entrevistats, com la jubilació anticipada i la supressió de la pluriocupació. Encara per damunt d'aquestes es situa l'opció (en podien escollir més d'una a les respostes) -elegida pel 75% dels entrevistats- de "treballar menys amb igual salari", cosa que d'acord amb les queixes per motius salarials existents a la fàbrica, és significativa de l'acceptació d'un cert sacrifici -per bé que compensat per la reducció d'hores de treball- en profit de la creació de llocs de treball.[7] Hem de dir, seguint amb la qüestió de l'ocupació, que el col.lectiu al qual es considera unànimament que se li ha d'oferir feina de forma prioritària és el dels joves, seguit del dels aturats de mitjana edat i, amb molta diferència, del de les dones. Aquesta última resposta compta amb el suport, no menys unànime, de totes les dones entrevistades, i també d'una desena de treballadors barons.

---

[6] Les respostes sobre les qüestions esmentades (efectes de les noves tecnologies, manca d'aplicació de les mesures de foment a l'ocupació, possibilitat actual d'augmentar la plantilla, etc.), així ho demostren.

[7] Entre els empleats altament qualificats, l'augment de la contractació temporal (resposta escollida de forma secundària i només per cinc persones als tallers) és una de les mesures preferides per afrontar el problema de l'atur, presentant aquest col.lectiu una visió ben diferent de la del conjunt dels treballadors sobre aquesta qüestió.

La defensa dels interessos dels treballadors requereix com a condició necessària l'acció col.lectiva. Hem vist abans com a la fàbrica s'és conscient de l'existència d'interessos contradictoris entre empresa i treballadors, i hem vist igualment que la solidaritat, sobretot entre els treballadors dels tallers, és un valor present entre ells. De totes dues coses questions hauria de desprendre's una bona disposició cap a l'acció col.lectiva com a mitjà d'afrontar la defensa dels interessos dels treballadors; abans d'abordar l'especificitat d'aquesta acció col.lectiva en el seu instrument organitzatiu tradicionalment més característic en el centre de treball, que no és altre que el sindicat, donarem compte de la disposició abans esmentada i ens referirem a algunes de les opinions dels treballadors al respecte.

Tal com hem dit, els entrevistats declaren de forma absolutament majoritària que participen en assemblees sindicals amb una freqüència mitjana elevada; només dos obrers i tres empleats diuen que no ho fan mai. En realitat, la freqüència d'aquesta participació és més baixa, si considerem la constatació dels convocants d'aquestes assemblees, el CE i a vegades les SSE. S'opina que l'acció personal és útil per a la defensa dels interessos del conjunt dels treballadors d'una forma quasi tan majoritària com en la qüestió anterior, de manera que les respostes a aquest aspecte, central pel que fa a l'acció col.lectiva, es desagreguen així:

TAULA 16. UTILITAT DE LA PARTICIPACIO PERSONAL EN LA DEFENSA DELS INTERESSOS DEL CONJUNT DELS TREBALLADORS (en nombre de respostes)

	Sí que és útil	No contesta	No és útil
Taller A	8	1	0
Taller B	17	1	1
Taller C	8	1	3
Empleats	5	2	4
Total	38	5	8

La resposta negativa del taller B correspon a un treballador no afiliat, votant d'UGT, i l'indecís és un afiliat també d'aquest sindicat. S'inicia aquí una tendència que continuarà mostrant-se al llarg d'aquestes pàgines i que indica una inclinació menor dels afiliats o simpatitzants d'aquesta organització a la fàbrica per l'acció col.lectiva, que opten, per altra banda i en general, per línies d'actuació sindical moderades.

És important destacar que les respostes negatives del taller C corresponen íntegrament a dones que, després de respondre, afegeixen immediatament que elles participen decididament en totes les accions que es realitzen a la fàbrica per reivindicar els drets dels treballadors. Seguint el que hem indicat al capítol IV sobre el procés de treball existent en aquest taller i les actituds que genera entre els treballadors, especialment entre les dones, cal deduir que malgrat que busquen individualment algun tipus

d'acomodació a sistemes de treball poc satisfactoris, la solidaritat i l'acció col.lectiva continuen manifestant-se en les opinions i les actituds de les treballadores.

Una última qüestió que hem de comentar en relació amb les respostes és el desmenjament dels empleats respecte a l'acció col.lectiva, que creix com més elevat és el lloc que ocupen en l'estructura jeràrquica de la fàbrica.

Convé ressaltar que els treballadors no solen ser lacònics en aquesta qüestió. Els seus comentaris, més o menys extensos, solen començar en aquest punt així: "La meva acció és un gra de sorra al costat del dels altres..."; "S'han de fer les coses entre tots..."; "Tots lluïtem pel mateix..."; "Les millores són per a tots...". I, a més, en aquest cas les opinions sí que estan corroborades per les actituds, almenys pel que fa a la plasmació de les accions col.lectives que, convocades pel CE, han estat ratificades pels treballadors i són seguides de forma unànime.[8]

Quan l'acció col.lectiva pren forma, sovint el conflicte -base latent en les relacions socials de producció- es manifesta. Ja s'ha assenyalat que els treballadors de la fàbrica han participat de forma activa en les accions conflictives convocades en els darrers mesos previs i paral.lels a la nostra investigació, i també ho han fet en el passat, tot i que aquestes convocatòries han estat escasses en els anys més durs de l'ajust promogut per l'empresa. Això no vol dir que els sindicats o els treballadors considerin que la realització de vagues, per exemple, sigui un bé en si mateix. De les respostes dels entrevistats (amb les quals coincideixen les respostes en les enquestes realitzades a la secció de bobinatge del taller A, que únicament es mostren una mica més radicals) es dedueix que la seva opció davant de l'existència de criteris enfrontats entre l'empresa i els treballadors és la de "donar suport a negociacions a fons", i si aquestes no donen resultat, pràcticament tots ells estan disposats a "participar en vagues, manifestacions, etc.".

Una major distinció entre les opinions dels treballadors ens la permet la pregunta de la qual donem els resultats a la taula següent:

---

[8] Així ocorre amb les aturades i les vagues convocades, per posar-ne un exemple paradigmàtic. No es donen casos d'esquirolisme; els empleats participen en les aturades, tot i que amb no gaire entusiasme en general, i fins i tot ho fan els mestres de taller, en aquest cas amb el consentiment de l'empresa que no els descompta en nòmina tal participació, perquè entén -encertadament o erròniament- que s'han vist forçats per la situació creada pels treballadors que tenen a les seves ordres a sumar-se a l'acció.

TAULA 17. CRITERIS DE NEGOCIACIO QUE HAN DE REGIR LES RELACIONS SINDICAT/EMPRESA (en nombre de respostes)

	Taller A	Taller B	Taller C	Emp.	Total
- Negociar sempre evitant la força	3	3	2	4	12
- Negociar primer i, si no hi ha acord, usar la força	13	6	10	5	35
- Primer usar la força i després negociar	1	0	0	0	1
- No s'ha de negociar mai	0	0	0	0	0
- No contesta	0	1	0	2	3

Es confirma el que havíem comentat al paràgraf anterior, i més si considerem que alguns dels que opten per la primera resposta, afegeixen que si després de les negociacions no hi ha forma d'arribar a acords, caldria optar per la segona solució de les indicades. La majoria dels que indiquen que s'ha d'"evitar sempre la força" són no afiliats, i entre ells només hi ha dos afiliats a CCOO i dos a UGT, molt més significatius en aquest cas perquè constitueixen el 50% dels entrevistats que pertanyen a aquesta organització.

En la pràctica de l'acció sindical a la fàbrica, tant UGT com CCOO actuen dins del paràmetre de "negociar primer i si no hi ha solucions usar la força", com reconeixen els mateixos directius de la fàbrica. La immensa majoria dels entrevistats així ho afirmen, però s'hi donen excepcions significatives: dos afiliats a UGT indiquen que el seu sindicat actua tendint a evitar la força mentre que CCOO tendeix a usar la força i després negocia, i tres empleats -no afiliats- coincideixen amb el primer aspecte d'aquesta opinió, i indiquen que UGT negocia evitant la força. Aquestes opinions semblen respondre a una visió global de la organització sindical més enllà de la seva actuació pràctica a l'empresa, a més de posar en qüestió algunes actituds radicals d'UGT a la fàbrica amb les quals suposadament pretendria diferenciar la seva acció sindical de la de CCOO. UGT és vista en realitat, i pels seus mateixos afiliats, com una organització "més moderada" que CCOO, per expressar-ho en els seus mateixos termes, i, per les respostes que tals afiliats donen, aquest és un dels factors que motiven la seva afiliació o fan que simpatitzin amb aquesta organització.

Havent començat aquest apartat amb la disposició dels treballadors en relació amb l'acció col.lectiva, hem començat ja a tractar la qüestió central d'aquestes pàgines: la perspectiva amb què aquests treballadors afronten el sindicalisme a partir de les característiques pròpies del centre productiu on treballen i del procés de treball en què estan situats. Els següents apartats continuaran aprofundint progressivament en aquest aspecte.

VII.4. Perspectiva dels treballadors en relació amb el sindicalisme en general i amb el sindicat com a organització confederal

En aquest apartat comentarem les respostes donades a un conjunt de qüestions que permeten observar l'opinió dels treballadors sobre les que tenen que constituir característiques principals d'una organització sindical, intentant discriminar les respostes que s'acosten més a un o altre dels models sindicals.

Una bateria de deu aspectes propis de l'acció d'un sindicat, entre els quals havien d'escollir-se els més destacats a parer dels entrevistats, ens proporciona dades d'interès. Els aspectes més significatius van ser (a partir de les respostes obtingudes i expressades en percentatges sobre el total de respostes) els següents:

- Capacitat negociadora davant dels empresaris 61,2%
- Adequada preparació tècnica dels dirigents..... 53%
- Una organització activa i eficaç..... 48,9%
- Consulta i informació als afiliats 40,8%
- Mantenir posicions fermes davant dels empresaris .. 26,5%
- Democràcia interna 24,5%

La resta d'opcions són poc significatives segons la quantitat de respostes que les escullen. Entre elles destaquen les que es refereixen a la identificació ideològica amb l'organització sindical: "una ideologia àmplia i pluralista" és escollida només pel 14,2% dels entrevistats -la majoria empleats- i "una ideologia molt definida" només pel 10,2%. De tot això es dedueix la **primacia dels factors d'eficàcia sobre els d'identificació ideològica amb l'organització sindical**, entre les característiques sindicals més significatives per als treballadors de la fàbrica. Les respostes donades a una pregunta relativa a les raons principals del vot a una determinada organització en les eleccions sindicals, refermen aquella afirmació: només vuit treballadors indiquen que van votar una determinada opció sindical "per la seva ideologia", i aquest motiu queda darrere d'altres com: "els líders em mereixen confiança", "perquè és més eficaç a la meva empresa" (novament l'eficàcia per damunt de la ideologia), i "per la seva capacitat de mobilització dels treballadors". És significatiu que tres dels vuit treballadors que indiquen la ideologia com a factor determinant del vot, van optar per UGT en les últimes eleccions sindicals, i que dos treballadors més diuen que van votar aquesta mateixa organització "perquè és més moderada", cosa que probablement suposa la seva manera peculiar de referir-se a la mateixa qüestió ideològica. Tenint en compte que a les eleccions del 1986 només nou dels entrevistats van votar UGT, que cinc d'ells donin respostes vinculades a la ideologia d'aquest sindicat és molt destacable, i més quan aquest tipus de respostes és clarament minoritari entre les raons al.ludides pels treballadors que van votar CCOO a la fàbrica.

Al marge d'opinions sobre temes com els acords socials, que ja hem tractat al capítol anterior, un parell de preguntes intentaven recollir de forma directa la inclinació cap a un tipus de model sindical o altre. Els resultats obtinguts són els següents:

TAULA 18. OPINIO SOBRE: "¿QUE HA DE FER UN SINDICAT PER A L'AVENÇ ECONOMIC DELS TREBALLADORS DEL PAIS?" (en nombre de respostes)

	Taller A	Taller B	Taller C	Emp.	Total
- Arribar a acords socials que serveixin per a la modernització productiva	5	8	3	4	20
- Atacar les polítiques econòmiques negatives de Govern i patronals	4	10	10	5	28

La segona pregunta implicava que cada entrevistat havia d'escollir una de les tres opcions possibles que se li oferien en tres blocs diferents de característiques sindicals. La concreció d'aquesta pregunta i les respostes obtingudes són les següents:

TAULA 19. OPINIO SOBRE LES CARACTERISTIQUES QUE HA DE TENIR UN SINDICAT (en nombre de respostes)

	Taller A	Taller B	Taller C	Emp.	Total
1) Un sindicat ha de:					
a) defensar tots els treballadors	8	13	6	9	36
b) defensar tots els treballadors i agrupar tota l'esquerra social	1	4	5	1	11
c) defensar els treballadors de l'empresa	0	2	1	1	4
2) Un sindicat ha de:					
a) ser el sindicat hegemònic	2	1	2	0	5
b) ser un sindicat que fomenti la participació dels treballadors	7	17	10	9	3
c) fer un sindicalisme independent	0	1	0	2	3
3) Un sindicat ha de:					
a) donar prioritat a l'ocupació	3	7	1	4	15
b) donar prioritat a l'ocupació i exigir solidaritat per augmentar-la	6	12	10	6	34
c) donar prioritat als salaris	0	0	1	1	2

En totes dues preguntes i de forma esquemàtica, la primera opció correspon més al model sindical que protagonitza UGT, mentre que la segona s'acosta més al model que propugna CCOO;[9] la tercera opció que es facilita a la segona de les preguntes indicades (taula 19) correspondria a un sindicalisme centrat únicament en l'empresa, amb un caràcter diferent del que tradicionalment es considera que presenta el sindicalisme de classe.

Les respostes a la primera d'aquestes taules mostren certa aproximació al tipus de sindicalisme propugnat per CCOO (59,2% de les respostes, contra el 40,8% que opten pel que correspon més al model ugetista), però menys del que hauríem d'esperar de l'àmplia hegemonia d'aquest sindicat a la fàbrica. Destaca el fet que entre els entrevistats del taller A -la majoria dels quals són afiliats a CCOO- s'imposa l'opinió més pròxima a l'òptica d'UGT. Al llarg de la investigació, i les entrevistes ho han anat corroborant, s'ha advertit una menor implicació dels treballadors d'aquest taller amb el sindicalisme en general que la que es dóna entre els del taller

[9] Vg. vol. 3 d l'estudi pel que fa a la concreció dels models sindicals quant a UGT i CCOO.

B,[10] de la qual es deriva un menor coneixement dels principis, estratègies i alternatives sindicals. El fet que les qüestions fonamentals de les tasques sindicals a la fàbrica siguin realitzades bàsicament pels operaris qualificats, reforça aquesta interpretació de l'assumpte.

Les respostes a la segona -i múltiple- de les preguntes esmentades més amunt es relaciona amb les opcions respecte a uns models sindicals determinats, i mostren les preferències dels treballadors per un sindicat que: a) defensi tots els treballadors, b) fomenti la participació dels treballadors, i c) doni prioritat a l'ocupació i exigeixi solidaritat per augmentar-la.[11]

Aquestes respostes descarten l'opció del sindicalisme d'empresa, que tal com es pot observar recull molt poques opinions favorables, i entre les que, a més, es donen poques regularitats, ja que només un empleat altament qualificat fa coincidir dues de les seves respostes -en cap cas coincideixen les corresponents als tres blocs- amb aquesta opció. Entre els treballadors afiliats a algun sindicat no es presenten respostes que vagin en aquesta direcció.

En aquest cas, les opinions dels treballadors coincideixen més clarament amb el model sindical que representa CCOO, i és notable el fet que entre els onze entrevistats que indiquen que un sindicat "ha de defensar tots els treballadors i agrupar tota l'esquerra social" (línia de discurs en la qual s'inscriu inequívocament CCOO) vuit són afiliats a CCOO. Confirmant el major allunyament i el desconeixement del sindicalisme dels treballadors del taller A, només un dels afiliats a CCOO en aquest taller opta per aquesta alternativa.

Per la seva banda, la idea d'aconseguir ser el sindicat hegemònic, tant volguda durant uns quants anys per l'organització ugetista, rep tan sols l'opinió favorable d'un simpatitzant d'aquest sindicat, i també la de quatre afiliats a CCOO, significativament dels tallers A i C, els més allunyats del protagonisme sindical de la fàbrica.

Una pregunta addicional, que esperàvem que servís per mesurar millor les diferències que percebien els treballadors entre UGT i CCOO en el pla confederal, presentava l'opció de triar quina de les dues organitzacions complia millor una bateria d'elements -vuit en concret- rellevants pel que fa referència a les característiques

---

[10] Cosa que no suposa un menor grau d'afiliació. A pesar que l'afiliació sigui tan alta en un taller com en l'altre, recordem que al taller A hi ha una clara majoria d'especialistes, categoria subrepresentada en el CE i, doncs, en els mateixos òrgans d'elaboració de l'estratègia sindical. Ja hem indicat, d'altra banda, el relatiu distanciament dels treballadors del taller C respecte a l'acció sindical d'acord amb les condicions en què efectuen el seu treball.

[11] Aquestes respostes coincideixen amb les expressades a l'enquesta realitzada a la secció de bobinatge del taller A, en la qual s'incloïa aquesta qüestió.

d'un sindicat.[12] Les nostres previsions es van veure frustrades per l'elevat desconeixement que hi havia entre els treballadors en relació amb les bases de funcionament i d'estructura dels sindicats confederals. O bé es responia que el sindicat al qual pertanyia l'entrevistat complia millor en totes les qüestions, o bé s'indicava desconèixer la qüestió i aleshores es responia que tots dos sindicats complien igualment. Les respostes solament semblen indicar que es percep CCOO com el sindicat que millor "dóna suport als treballadors en general" i, sobretot, com el sindicat que compta amb "millors dirigents". Aquest últim aspecte, assenyalat per la immensa majoria dels entrevistats, és un reflex de la realitat sindical viscuda a la fàbrica, i en ocasions es reconeix explícitament així: "Aquí a la fàbrica té més bons dirigents CCOO... fora no ho sé", és una resposta usual.

En resum, **de les preguntes encaminades a observar la percepció dels treballadors sobre les característiques dels sindicats com organitzacions confederals, es dedueix un grau elevat de desconeixement d'aquestes característiques, cosa que, avalant les premisses de les quals partíem, dóna peu a considerar que l'acció sindical i l'afiliació s'articulen a partir del mateix centre de treball de manera prioritària.**

Una última qüestió que ens sembla interessant ressaltar aquí és la concepció que tenen els treballadors sobre les relacions que un sindicat ha de mantenir en l'àmbit de la política, i més concretament, amb els partits polítics amb els quals és ideològicament afí. Les crítiques a la ideologització dels sindicats, o les més barroeres i corrents a la seva subordinació als partits polítics, donen una importància especial a la perspectiva dels treballadors sobre aquesta qüestió, i més en unes circumstàncies en què l'enfrontament d'UGT amb el govern PSOE està produint canvis importants en les relacions intersindicals, i en els mateixos mecanismes de funcionament de les relacions industrials, pel fet que es recomponen les relacions entre els agents socials que les protagonitzen. No és sobrer, abans d'indicar aquesta perspectiva, recordar la influència de CCOO entre els treballadors pel que fa a la participació en les eleccions polítiques, que s'ha esmentat al capítol anterior, i, més en general, l'absoluta majoria del vot d'esquerres que es dóna entre els entrevistats.

Una àmplia majoria (60,8%) considera, sobretot als tallers, que els sindicats "han de participar en la política del país". L'excepció es dóna novament entre els empleats, dividits al 50% entre aquesta resposta i la de "han de ser apolítiques", a favor

---

[12] Entre els treballadors amb prou feines es menciona CNT, que és recordada únicament per mitja dotzena d'ells per indicar que és "més independent de partits i govern" que la resta de sindicats, sense que això suposi una valoració positiva per part d'ells d'aquesta independència. La recentment afiliada a CNT del taller C n'és una excepció òbvia, en aquest sentit. Una excepció que no es confirma en altres aspectes, ja que no es deriva de la seva afiliació sindical, que d'altra banda és instrumental i sentimental alhora ("M'hi he afiliat per uns problemes de primes que tinc ara... He escollit CNT perquè hi vaig estar afiliada fa temps", indica com a raons bàsiques de la seva afiliació), un conjunt de valors o actituds distingibles dels de les altres companyes o de la resta de treballadors.

de la qual estan els més qualificats; de les tretze respostes en aquest sentit (25,5% del total) cinc són d'empleats i vuit d'obrers gairebé tots no afiliats. Només el 13,7% dels entrevistats respon que "els sindicats han de participar en política vinculats als partits"; tots són afiliats a CCOO i pràcticament tots -sis- del taller B, on la influència i la militància sindical són més grans, sense oblidar l'activa presència de membres del PCC entre aquests militants.

La correspondència entre les respostes a aquesta qüestió i a la del tipus de relació que s'ha d'establir entre el sindicat i el partit (o els partits) ideològicament propers és quasi perfecta; el 58,9% dels entrevistats creuen que han d'existir "contactes habituals però amb decisions plenament autònomes", el 23,5% (pràcticament els mateixos que indicaven que els sindicats havien de ser apolítics) pensen que "no ha d'existir-hi cap relació"; i el 17,6%, tots ells afiliats -un dels quals a UGT-, consideren que ha d'haver-hi "relacions estretes amb decisions preses conjuntament".

Queda clar que els treballadors de la fàbrica pensen que els sindicats han de participar activament en la política del país i que no tenen especials reticències pel fet que existeixin relacions amb els partits, sempre que es preservi la independència de l'organització sindical; fins i tot bona part dels que indiquen que les decisions han de ser preses conjuntament, al.ludeixen a aquesta independència. Queden, però, una mica més d'una desena d'entrevistats refractaris a l'acció política del sindicat i a la seva relació amb partits polítics. Es caracteritzen perquè són treballadors no afiliats, algun dels quals assenyalarà aquesta circumstància com una de les causes de no ser afiliat, o empleats als quals l'acció sindical no resulta atractiva; en aquest darrer cas i de forma majoritària, es tracta de personal altament qualificat i que ocupa funcions directives.

VII.5. Opinió i perspectiva dels treballadors respecte a l'acció sindical a l'empresa

Hem anat tractant al llarg del text algun dels factors que configuren l'acció sindical a la fàbrica, i també la valoració que els treballadors en fan. Al llarg d'aquest apartat aprofundirem aquest tema de crucial importància en la definició dels elements que determinen la perspectiva dels treballadors en relació amb el sindicalisme, ja que, com venim afirmant, és a partir de l'acció sindical a la fàbrica com s'articula i concreta la relació treballadors/sindicat i la perspectiva sobre el sindicalisme que aquells adopten.

Una qüestió rellevant per ponderar la valoració que els treballadors realitzen de l'activitat sindical a l'empresa és la seva opinió sobre els resultats de la negociació col.lectiva. En relació amb l'últim conveni (vàlid per a 1987-1988) vigent en els moments que vem efectuar la nostra investigació, l'opinió generalitzada és que va ser "bastant negatiu", una opinió que es

radicalitza al taller C on es comparteix aquesta valoració amb la que considera el conveni "molt negatiu". Només al taller A les respostes tenen una significació global distinta, considerant que en els seus resultats va ser "bastant positiu". A parer nostre, i ponderant el conjunt de les entrevistes realitzades en aquest taller; aquesta última resposta torna a ser mostra del major desconeixement que els treballadors d'aquest taller tenen quant als diferents aspectes de l'àmbit sindical, del qual la negociació col.lectiva és un dels més destacats.

En contrast obert amb l'opinió general que el coveni va ser "bastant negatiu" (sobretot pel que fa a la clàusula de revisió -causa de conflictes, com ja hem indicat-, segons ens matisa un nombre important d'entrevistats), es pensa que l'actuació dels sindicats va ser "bastant positiva", sense que es discrimini en aquest aspecte UGT o CCOO. Novament la impressió dels treballadors és que "els sindicats fan el que poden", i encara que els fruits d'aquest esforç siguin magres, no se'ls fa cap retret.

L'opinió majoritària és que la negociació col.lectiva "perd contingut" (54,9% de les respostes, contra el 27,4% que consideren que "es negocia el mateix" i nou respostes -el 17,7%-que consideren que "guanya o canvia de contingut[13]). Tanmateix, aquest fet tampoc mereix retrets per als representants dels treballadors encarregats de concretar-la, i es referma la idea que és difícil arrencar avantatges substancials a l'empresa, l'actuació de la qual a l'esmentat conveni es considera "negativa", però previsible i normal al mateix temps. Tan sols un parell de treballadors indiquen, paral.lelament, que "els sindicats van ser massa tous en la negociació", però no es distingeix entre l'actuació de CCOO i UGT, i passa inadvertit el major grau de radicalitat adoptat per UGT en un conveni amb el qual estava en desacord i que va firmar només després de ser ratificat per l'assemblea de treballadors. Per contra, la majoria de treballadors, afiliats o no, considera que UGT segueix el camí marcat per CCOO en les negociacions del conveni i que no pot fer res més per la seva inferioritat en relació amb aquesta última organització.

Dues preguntes, una relativa a les qüestions prioritàries que cal incloure en la negociació col.lectiva, i l'altra respecte als elements pels quals un sindicat hauria de lluitar per millorar la situació dels treballadors a la fàbrica, donen resultats previsibles quant a la prioritat dels salaris, la reducció de jornada i la millora de les condicions de treball com aspectes primordials a reivindicar. Els resultats que donen les respostes a la primera de les esmentades preguntes (van respondre-hi 49 dels entrevistats) són significatius al respecte:

---

[13] Quasi cap de les persones que indiquen que "guanya o canvia de contingut" no poden indicar en quins àmbits es produeix aquest avenç o canvi; només uns quants esmenten la negociació sobre noves tecnologies com exemple que, en realitat, no és aplicable a la fàbrica perquè no s'han establert negociacions serioses en aquesta matèria.

TAULA 20. QÜESTIONS QUE CAL TRACTAR PRIORITARIAMENT EN LA NEGOCIACIO COL.LECTIVA (en nombre de respostes: podien triar-se fins a quatre qüestions)

	Taller A	Taller B	Taller C	Emp.	Total
- Salari	8	19	13	9	49
- Jornada de treball	6	13	10	7	36
- Productivitat	1	1	5	2	9
- Reestructuració plantilla	1	2	2	3	8
- Avantatges i serv. social	4	6	3	2	15
- Promoció personal	2	7	2	8	19
- Organització del treball	2	6	2	1	11
- Participació en les decisions de l'empresa	1	5	3	2	11
- Seguretat i higiene	7	14	5	0	26
- Drets sindicals	2	7	3	0	12
- Introducció de noves tecnologies	1	1	0	4	6
- Nivell d'ocupació	2	3	3	2	10
- Altres	0	0	0	0	0

Les respostes que feien referència a l'actuació sindical per millorar les condicions dels treballadors a la fàbrica, també tenen interès. Així, els empleats mostren el seu desig d'obtenir "flexibilitat en l'horari", mentre que la reivindicació de "millorar la professionalitat", sinònim de desig d'augmentar la pròpia qualificació, es presenta en les respostes d'aquests mateixos empleats i de bona part dels operaris més qualificats del taller B: els obrers especialistes, de baixa qualificació, no perceben la possibilitat de millorar-la -ni de reivindicar-la- en funció de les característiques concretes del procés de treball en què es troben i que, precisament, neguen aquesta qualificació. S'ha de destacar, finalment, en aquest terreny, que entre les qüestions que cal que els sindicats reivindiquin per millorar la condició dels treballadors, divuit respostes (el 36,7%), bàsicament d'afiliats a CCOO, indiquen el desig de "participar en la gestió de l'empresa", tot i que molts dels que la trien assenyalen les dificultats existents per fer-ho.

Són molts els àmbits en què els treballadors pensen que seria necessari que incidís l'acció sindical a l'empresa. Fins en aquest moment no es retreu als sindicats la seva manca d'iniciativa al respecte, sens dubte per l'arrelada consciència que la deficient marxa econòmica de la fàbrica feia impossible avançar en aquesta direcció; fins i tot es reconeix la importància que els sindicats estan donant, per exemple, a la qüestió salarial, a pesar del poc èxit obtingut per les seves demandes en els darrers convenis. Actualment, aquests sindicats, sobretot CCOO, comencen a plantejar-se més seriosament la negociació d'elements diferents als salarials o als més immediats relatius a les condicions de treball. La dificultat de tirar endavant les seves alternatives està

relacionada amb els anys en què aquests aspectes s'han deixat a la discreció de l'empresa; però no afrontar-los faria perillar a mig termini la confiança que encara mantenen la major part dels treballadors en els seus representants.

Aquesta confiança no és fruit directe de les consecucions en els darrers temps, que com hem anat veient al llarg d'aquestes pàgines han estat escasses, ni tampoc d'una decisió ferma dels treballadors en el sentit d'implicar-se en les tasques sindicals,[14] i per això no és un xec en blanc a la insatisfacció de les seves reivindicacions principals. El 43,4% dels entrevistats pensa que assumeixen les tasques sindicals "els més disposats a fer-ho", sent majoritària aquesta resposta al taller B i, no tant, en els tallers A i C. Altres respostes significatives en aquest sentit indiquen que les assumeixen "els més combatius en defensa dels treballadors" o "els més polititzats", cada una amb el 26,4% dels entrevistats. Pel que fa a la darrera d'aquestes respostes, que es refereix a la politització dels membres del CE, s'adverteix un to crític entre els empleats que la trien, però amb prou feines un parell de respostes rebutgen obertament la posició dels qui es mostren disposats a representar els treballadors fent tasques sindicals: un empleat altament qualificat assenyala que "defensen interessos propis i específics", i una empleada -obertament contrària a tot el que sigui acció sindical- afirma que "són els ganduls, els que no volen treballar, els que van al CE". A pesar d'aquestes excepcions, de les respostes del conjunt dels treballadors es desprèn un clar respecte cap als companys que els representen i la funció que compleixen; funció que s'entén que és difícil i poc gratificadora, raó per la qual només una minoria estaria disposada a assumir-la.

Aquest respecte, i la confiança a què abans al.ludíem en els seus representants, té un dels suports més ferms en el sotmetiment de les alternatives proposades pels sindicalistes a la decisió dels treballadors. En efecte, en les qüestions d'importància les SSE elaboren les seves alternatives debatent-les internament; després les alternatives es discuteixen al CE, i posteriorment es presenten a l'assemblea perquè els treballadors les ratifiquin. Com que participen en la darrera part del procés, encara que no habitualment en l'elaboració de les alternatives que se'ls plantegen, una absoluta majoria dels entrevistats -35 d'ells- afirmen que "els sindicalistes consulten els treballadors i tenen en compte el seu parer", mentre que vuit consideren encara més positivament la manera de procedir dels sindicalistes i indiquen que "aporten tota la informació als treballadors i les decisions es prenen conjuntament". Hem d'assenyalar que aquesta última

---

[14] Si bé afirmen que els sindicats donen facilitats als treballadors perquè es presentin com a candidats en les eleccions sindicals, la majoria dels entrevistats del taller A i dels empleats indica que no es presentaria com a candidat a un lloc en el CE per "cap motiu". Entre els entrevistats dels tallers B i C s'indica la mala preparació o no tenir "do de paraula" com a motiu per no fer-ho, però entre aquests, sobretot entre els treballadors del taller B, abunden els que estan disposats a presentar-s'hi en alguna ocasió, bàsicament "per defensar els interessos dels treballadors", segons la resposta espontània dels que així ho indiquen.

resposta es dóna només entre afiliats a un sindicat o altre i, sobretot, en els que participen més activament del fet sindical, però, no cal dir-ho, contrasta amb la mitja dotzena d'entrevistats -tots ells no afiliats i entre els quals hi ha tres empleats-, que opinen que els sindicalistes "decideixen pel seu compte" o que "tenen poca consideració per l'opinió dels treballadors".

No existeix, doncs, la impressió que l'acció sindical es realitzi al marge dels treballadors, i si bé les assemblees són concorregudes només quan els temes que s'hi tracten són de tradicional importància -com la negociació del conveni-, aquesta forma de contacte entre els treballadors i els seus representants, es valorada de forma positiva per les SSE[15] i rep també una valoració d'aquest estil per part dels treballadors. Aquests opinen que la funcionalitat de l'assemblea seria la següent, d'acord amb les 50 respostes obtingudes:[16]

- El 50% dels entrevistats indiquen que "l'assemblea és la millor manera de discutir i arribar a acords", opinió que comparteixen els enquestats de la secció de bobinatge del taller A.
- El 30% creu que "serveix per augmentar la participació dels treballadors", fet que es considera positiu.
- El 14% de les respostes indiquen que les assemblees "serveixen per informar", i amb això mostren un menor interès per la capacitat de decisió i de participació dels treballadors que aquest sistema fa possible.
- Només tres empleats no afiliats, dos d'ells d'alta categoria professional i elevada qualificació, indiquen que "serveixen perquè imposin el seu criteri els que les preparen".

Aquestes últimes respostes les emeten les mateixes persones que critiquen de forma oberta els que es decideixen a assumir les tasques sindicals, i que creuen a més que aquests decideixen pel seu compte sense tenir en compte l'opinió dels treballadors. En aquestes i en altres respostes obtingudes al llarg de les entrevistes es detecta un allunyament notori d'aquests empleats -tècnics i directius en realitat-, respecte al sindicalisme en general i al que es practica a l'empresa en particular. Es tracta de fet de desconeixement de la pràctica sindical a la fàbrica, ja que algunes de les seves opinions no coincideixen amb la realitat d'aquesta pràctica. Però es tracta d'un desconeixement diferent del que manifesten altres treballadors i que, en el seu cas, es

---

15 Encara que no basin la seva acció quotidiana en l'assembleisme, sinó, contràriament, en les deliberacions entre els membres més actius de la SSE, incloent-hi els membres d'aquesta en el CE com a components principals, es recorre a l'assemblea en les qüestions de més interès. Totes dues SSE es mostren partidàries d'augmentar el nombre d'assemblees i, així, la participació dels treballadors en les decisions sindicals, però addueixen que no hi ha gaire assistència -quan no s'hi tracten temes molt importants- com a justificació de la baixa freqüència de convocatòria.

16 Independentment de la valoració que s'efectuï sobre la pràctica assembleària, la coincidència entre els entrevistats és total en el punt que a les assemblees hi han de participar tots els treballadors de la fàbrica.

basa en posicions personals relacionades amb la qualificació i la categoria laboral, que fan que aquest desconeixement sigui voluntari, ja que entenen que el sindicalisme és una cosa aliena als seus interessos.

El poc coneixement que bon nombre de treballadors mostren sobre aspectes bàsics del sindicalisme a la fàbrica està lligat amb la poca decisió amb què han actuat els sindicats sobre aspectes vinculats a l'organització i al procés de treball en els tallers on la seva incidència és menor; això passa encara més amb els empleats.

Una de les mostres més palpables d'aquest desconeixement és la que es refereix a l'actuació de les SSE, aspecte que per la seva importància tractarem de forma separada a continuació. També n'hi ha altres proves; així, per exemple, a pesar que en els tallers A i C s'afirma que es coneix la forma de preparar la configuració de les candidatures a les eleccions sindicals per part de cada SSE, quan hi aprofundim més veiem que aquest coneixement és superficial, i només s'acosta a la realitat entre els treballadors del taller B. Per la seva banda, entre els empleats i els obrers del taller A el coneixement i desconeixement d'aquesta qüestió es distribueix a parts iguals -50%-, i el coneixement es relativitza molt quan es demanen concrecions.

Com a complement del que hem dit fins ara, hi ha dos aspectes rellevants que sorgeixen del conjunt de les entrevistes que ens sembla interessant tractar amb més detall. Un es refereix a la confusió existent entre els treballadors sobre l'acció específica de les SSE a la fàbrica, o en altres paraules, sobre l'actuació dels sindicats, i la del CE. L'altre aspecte és l'allunyament visible entre bona part dels empleats en relació amb el sindicalisme. Tots dos aspectes seran tractats a continuació.

VII.5.1. ¿Un sindicat específic per a empleats o per a quadres?

El cas cert és que el nucli dels empleats entrevistats no mostra una actitud de rebuig cap al sindicalisme; algun d'ells està afiliat i la majoria participen en les eleccions sindicals. Aquest rebuig es produeix fonamentalment entre els que tenen categories laborals més elevades, que corresponen a una qualificació també alta i/o a l'exercici de funcions de comandament o directives.

L'acció sindical entre els empleats, i més encara entre els quadres, ha implicat dificultats tradicionals per als sindicats de classe i ha donat peu en ocasions al sorgiment d'associacions específiques entre aquests sectors de assalariats, patrocinades a vegades per la mateixa direcció. Aquest no és el cas de la fàbrica investigada, i només tres dels empleats -únicament un d'entre els més qualificats i ben situats en la jerarquia empresarial- consideren que seria positiva la creació d'un sindicat "independent" destinat a defensar els seus interessos específics; la indiferència és palpable en les respostes relatives a aquesta qüestió, mentre que els que ja estan afiliats, a CCOO i en tots els

casos administratius o tècnics de grau mitjà, mostren un rebuig absolut d'aquesta idea.

Curiosament, els quadres i els empleats més qualificats entrevistats són partidaris de crear branques específiques per a quadres i caps en els sindicats ja existents, a fi de poder defensar millor els seus interessos i d'augmentar el seu grau de solidaritat. Indiquen al mateix temps que tots dos elements són necessaris per estimular l'afiliació sindical entre els quadres de les empreses.[17] Es dóna la paradoxa que aquesta estructura diferenciada per a quadres ja existeix en el panorama del sindicalisme de classe espanyol, sobretot, i de forma més estructurada actualment a la UGT. Però el que és clar és que a la fàbrica -tractant-se d'un problema molt estès en el conjunt de les empreses del país-, els sindicats no han sabut oferir alternatives atractives a aquest tipus de treballadors ni adequar les seves estructures organitzatives de base per fer-ho.

D'altra banda, com hem vist, els sindicats compten a la fàbrica amb un percentatge d'afiliació molt més baix entre els empleats que entre els obrers del taller, la qual cosa és indicativa -igual com passa amb els quadres- de la seva incapacitat per oferir alternatives a aquests treballadors que superin el seu tradicional allunyament del sindicalisme.

Els administratius o tècnics de grau mitjà no afiliats coincideixen amb els directius i els més qualificats en el fet que no se'ls té en compte per part dels sindicats i que els seus interessos i necessitats són diferents dels que tenen els treballadors dels tallers. Al llarg del text hem anat indicant elements que abonen en certa mesura aquesta queixa: la reivindicació d'una major formació, l'exigència d'assolir una major professionalitat en la realització del treball, o els desitjos d'horari flexible són exemples de reivindicacions específiques no ateses sindicalment.

Si la feina sindical entre els quadres és realment difícil, i es fa en la pràctica gairebé impossible quan aquests tenen un grau jeràrquic elevat que quasi els assimila als òrgans directius, no per això s'ha d'abandonar. I menys encara han de deixar-se de banda la problemàtica específica que presenten les distintes categories d'empleats que no ocupen llocs tan elevats en la piràmide jeràrquica de la fàbrica.

La posició d'aquest segment majoritari d'empleats no és de rebuig al sindicalisme, encara que s'expressi així en algun individu concret, i les opinions que s'han donat a les entrevistes i la seva elevada participació en les eleccions sindicals votant prioritàriament CCOO, en són bona prova. Només una acció sindical més eficaç a l'hora d'abordar els seus problemes específics pot transformar aquesta posició de simple "no rebuig" en una altra de més procliu a l'afiliació i a la participació en l'activitat

---

[17] El fet d'ocupar un estatus superior al del conjunt dels treballadors a l'empresa, i el fet de negociar el seu salari i les condicions de treball individualment, són els motius principals que addueixen els quadres de la fàbrica per explicar la baixa afiliació sindical que hi ha entre ells.

sindical; tanmateix, actualment les demandes específiques d'aquest grup d'assalariats figuren en un segon pla entre les prioritats establertes per les SSE de CCOO i d'UGT en l'acció sindical, a pesar de l'interès que totes dues organitzacions asseguren tenir per fer créixer la seva presència entre el col.lectiu d'empleats.

VII.5.2. La subsunció de les SSE en l'acció del CE

Les relacions que s'estableixen entre SSE i CE, i l'opció sindical en pro de la primacia d'un organisme sobre l'altre, són un problema crucial pel que fa al model de sindicalisme que s'ha de posar en pràctica i enllaça amb la ja vella polèmica SSE/CE que es va encetar en els primers anys de la transició.[18]

Pels treballadors de la fàbrica l'acció sindical i la defensa dels interessos dels treballadors és realitzada pel CE, sense que es percebeixi l'actuació de les SSE, és a dir, dels sindicats. Amb això l'afiliació -tot i mantenir-se alta- o la mateixa difusió del programa sindical i del tipus de sindicalisme que cada una de les organitzacions propugna, troben greus entrebancs per obrir-se pas entre els treballadors.

Una primera mostra de la primacia del CE en la representació efectiva dels interessos dels treballadors la suposa la preferència d'aquests respecte a l'organisme que ha de negociar amb l'empresa. En la taula següent s'expresa l'opció dels treballadors sobre aquesta qüestió:

TAULA 21. ORGANISME QUE HA DE NEGOCIAR AMB L'EMPRESA

	Taller A	Taller B	Taller C	Empl.	Totals
CE	5	13	6	8	32
SSE	0	2	1	0	3
CE+Assemblea	4	3	3	0	10
Assemblea	0	1	2	3	6

La preferència perquè el CE assumeixi les negociacions és evident, i és matisada únicament per aquells que opten, sobretot al taller A, perquè aquest protagonisme sigui compartit amb el de l'assemblea.

En bona mesura aquestes respostes estan esbiaixades pel fet que la negociació del conveni sigui assumida de forma directa pel CE, el que fa que es consideri que aquesta ha de ser la realitat de tota negociació. Cal destacar que la major varietat de respostes que es dóna al taller C, en detriment doncs de l'opció del CE, està relacionada amb la idea, arrelada en aquest taller, de les pitjors condicions comparatives en què es troben els seus treballadors -sobretot les dones-; poden pensar, per aquesta raó, que els seus

[18] Vegeu al respecte el volum 3 del nostre estudi.

interessos estan mal representats per part de qui es veu com el principal òrgan en aquest sentit: el CE.

Un aspecte revelador que es desprèn d'aquestes respostes es refereix als que opten per l'assemblea com a òrgan negociador. Podria pensar-se que són els treballadors sindicalment "més radicals" els que prenen aquesta opció: no és així de cap manera. Amb la sola excepció de la recentment afiliada a CNT, els altres treballadors que responen això no estan afiliats, no voten en les eleccions sindicals o ho fan per UGT, i mostren en la resta de l'entrevista una actitud d'allunyament respecte al sindicalisme gens lligada al fet de la pràctica assembleària com a via d'actuació en la defensa dels interessos dels treballadors. Són aquests mateixos treballadors els que quan expressen la seva opinió sobre el paper de l'assemblea, la valoren negativament. La seva preferència per l'assemblea com a òrgan privilegiat de negociació no és, doncs, sinó l'expressió del seu allunyament del sindicalisme, i en ocasions del seu rebuig, que és visible de forma molt clara sobretot en els empleats que expresen aquesta opció.

La subordinació de les SSE al CE pel que fa a l'acció sindical a la fàbrica queda dramàticament expressada en les respostes a dues qüestions: a) la que es refereix a les diferències entre SSE i CE, i b) sobre els possibles àmbits d'actuació de la SSE (aquí s'oferia una bateria de qüestions per a les quals la SSE "serviria" i entre elles podien optar els entrevistats). Les respostes a totes dues qüestions són ambigües, plenes de dubtes i de silencis; la SSE no sembla tenir cap atribució específica ("permet millorar les condicions de treball" és una de les respostes que més es donen i que en si mateixa no expressa una funció pròpia de les SSE diferenciada de les del CE) que la distingeixi del CE. Quan es passa a especificar les diferències SSE/CE queda clara la raó de la dificultat dels treballadors per delimitar àmbits propis d'actuació per a la SSE: la resposta àmpliament majoritària és **"CE i SSE són la mateixa cosa"**. I un bon nombre de treballadors hi afegeix que aquesta és la situació a la fàbrica: amb neta majoria de CCOO al CE, els membres del sindicat coincideixen amb els del CE. Obliden naturalment UGT -i no es tracta només de respostes dels afiliats a CCOO-, i no tenen present que la representació unitària dels treballadors que pot suposar el CE no és assimilable a l'estructura d'un sindicat a la fàbrica que, com a tal, té objectius que li són propis.

La mateixa elecció dels representants dels treballadors, expressada en les eleccions sindicals, relega la adscripció sindical dels candidats i l'ideari propi del sindicat a un segon pla. Així, en el moment d'elegir-los, el que es valora de forma netament majoritària (és, per exemple, l'única resposta que s'emet al taller C, del que hem reiterat que està més allunyat de l'acció sindical) és que "el candidat inspiri confiança"; només uns quants afiliats a un sindicat o altre indiquen que donen més importància al fet que "el presenti un sindicat amb el qual estic d'acord". La majoria, entre els treballadors afiliats i tot, assenyala la confiança personal com a factor determinant.

Una pregunta addicional, formulada com a mecanisme de comprovació i referent al que s'ha d'exigir a un representant dels treballadors, apunta, quant a les respostes, en la mateixa direcció:

- Vint-i-quatre dels entrevistats indiquen que aquest representant ha de ser "íntegre i honest".
- Vint diuen que ha de ser "la veu dels treballadors davant de l'empresa".
- Només cinc treballadors, tots ells afiliats, creuen que ha de "seguir les línies que sosté el seu sindicat".

És evident que el sindicat al que es pertany o vota queda relegat a un segon terme en el moment d'optar per una candidatura o altra a les eleccions sindicals de la fàbrica. Es voten persones concretes més que programes o idearis sindicals, igual que passava en els primers anys de la transició, quan l'afiliació s'articulava al voltant dels líders sindicals presents a les empreses més que sobre unes estructures sindicals encara mal assentades.

Aquesta afirmació requereix, però, matisacions. A pesar d'elegir bàsicament un company concret i no un altre, en funció de la confiança que mereix, perquè realitzi les tasques sindicals, els treballadors són conscients de la pertinença sindical d'aquests. L'àmplia majoria de què tradicionalment ha disposat CCOO a la fàbrica fa que es considerin les qualitats que puguin tenir els seus membres paral.lelament a la seva adscripció sindical: seran els homes de CCOO els que mereixin més confiança i els més preparats;[19] seran per tant els més votats.

Aquest aspecte, el del vot a un sindicat o altre com a mostra de major proximitat relativa a un d'ells, i més concretament, esbrinar les raons últimes de l'afiliació o no afiliació sindical, seran objecte d'un últim apartat. Prèviament, ens sembla necessari insistir en els problemes que per a l'afirmació de la presència sindical a la fàbrica té el fet de la comentada subordinació dels organismes sindicals de base, les SSE, al CE.

Cap dels sindicats presents a la fàbrica està en condicions de traslladar amb claredat als treballadors les seves pròpies posicions en relació amb els problemes quotidians que els afecten; tals posicions es perceben com les pròpies d'un CE que representa el conjunt dels treballadors. Aquest element pot resultar positiu de cara a la potenciació de la unitat d'acció entre els treballadors, perquè els enfrontaments entre alternatives diferenciades només es noten quan els desacords en el CE són absolutament insalvables, cosa que no sol ocórrer aquí, ja que UGT té grans dificultats per veure triomfar les seves pròpies posicions en una assemblea atesa la clara majoria amb què compta CCOO. L'element negatiu és que **ni un ni altre sindicat poden valer-se de la correcció o de l'èxit de les seves propostes i accions per**

---

[19] Un aspecte aquest que hem destacat en parlar de la perspectiva dels treballadors en relació amb el sindicat com a organització confederal. Dèiem aleshores que pels treballadors, CCOO compta amb líders més bons i més ben preparats a la fàbrica; en termes d'eficàcia de l'acció sindical, és clar que aquest element indueix a votar les candidatures d'aquest sindicat al centre de treball.

guanyar ascendència entre els treballadors, ja que aquest èxit és atribuït al CE amb independència de l'organització que el va propiciar.

Encara és més difícil fer arribar als treballadors el contingut i el tipus de sindicalisme que cada organització representa. Traslladar les estratègies de la confederació al terreny de la fàbrica, ja hem vist que no resulta fàcil; infondre en els treballadors el coneixement de les bases en què descansa un model sindical concret, o fer avançar entre ells els valors i la cultura sindical i política que representa, es torna encara més complicat perquè no són percebuts pels treballadors com a propis d'un sindicat concret, sinó com el resultat de l'acció sindical i de l'ideari dels homes que componen el CE.

És difícil, més enllà de unes grans línies globals, que el sindicat faci avançar el tipus de sindicalisme concret que proposa, o que guanyin influència les seves posicions estratègiques entre els treballadors, quan sembla que no és el sindicat el que està present en l'acció sindical de cada dia a la fàbrica, sinó el CE. Aleshores no resulta estrany que els treballadors amb prou feines estableixin distincions entre CCOO i UGT com a organitzacions confederals, fora dels marges estrets de la major i menor moderació de cadascuna, de la respectiva inclinació a firmar acords socials, o fora de l'alineament més pròxim que els treballadors mostren amb algunes característiques genèriques del model sindical de CCOO; i això últim com producte de la més gran implantació d'aquest sindicat en el centre productiu.

Igualment difícil resulta ampliar l'afiliació quan els problemes els resol -o així ho perceben els treballadors- el CE. Els avantatges o la necessitat d'estar afiliat poden diluir-se per aquesta circumstància, i això constitueix un dels problemes vinculats a l'afiliació del qual els sindicats són conscients.[20] Certament, aquesta qüestió no representa un problema dramàtic a la fàbrica, on l'afiliació és molt alta, comparada amb la d'altres empreses i amb el conjunt de l'afiliació entre els treballadors catalans i espanyols. Pot impedir, tanmateix, que sigui fins i tot molt més alta del que resulta avui en dia.

Els factors que influeixen en els treballadors de la fàbrica a l'hora d'optar o no per l'afiliació o per l'acostament a un sindical o altre seran tractats en l'últim gran apartat d'aquest capítol.

VII.6. Factors explicatius de l'afiliació sindical a la fàbrica

La disposició dels treballadors cap a l'acció col.lectiva es concreta en un grau d'afiliació que s'ha mantingut alt, partint d'una afiliació molt elevada a l'inici de la transició, a despit

---

[20] En el pla de les estratègies confederals continua viva la polèmica SSE/CE a l'entorn de la millor manera d'articular la representació unitària dels interessos dels treballadors, que suposa el CE, amb la necessària capacitat d'intervenció i la presència efectiva del sindicat a través de les SSE.

de les dificultats que ha travessat l'acció sindical i, també, a pesar de les insuficiències que s'han anat derivant de l'actuació dels sindicats a la fàbrica.

Molts dels aspectes fins ara comentats ofereixen pistes sobre les motivacions dels treballadors a l'hora d'afiliar-se i, més en general, sobre la perspectiva amb què aborden el fet sindical. Algunes de les qüestions reflectides en el qüestionari que va servir de suport a les entrevistes efectuades, contribueixen a poder comprendre millor aquestes motivacions i aquestes perspectives.

Una primera qüestió que cal destacar és l'**estabilitat dels treballadors quant a les simpaties o l'afiliació a un sindicat concret**.

En efecte, quasi no es donen, entre la mostra escollida, casos de canvi d'adscripció sindical. Solament un treballador que va estar afiliat a CSUT va passar després a UGT,[21] i una treballadora del taller C, que va estar afiliada a CCOO, ara és a la UGT. Aquest últim canvi no es va produir d'acord amb la preferència per un model sindical o altre; la treballadora en qüestió es va afiliar a CCOO perquè també ho estava el seu marit i, després de deixar de cotitzar, s'ha afiliat a UGT "perquè tots hauríem d'estar afiliats a algun sindicat", però no per raons de fons vinculades a l'ideari d'alguna d'aquestes organitzacions o per la pràctica sindical que duen a terme.

Vuit entrevistats més havien estat afiliats en altres temps (dos a UGT i cinc a CCOO) i van deixar de ser-hi per motius diversos, però set d'ells continuen votant el mateix sindicat a què van pertànyer, mentre que només un, anteriorment afiliat a CCOO, diu que no participa en les eleccions sindicals. Entre les raons que addueixen per explicar el seu abandó del sindicat destaquen que "no hi ha unitat sindical" i que "el sindicat està massa polititzat"; una qüestió aquesta última que com hem indicat no té una importància decisiva en les relacions sindicat/treballadors en el conjunt de la fàbrica,[22] però que sí que té algun relleu entre els motius pels quals es diu que no s'està afiliat.

Cal destacar que els no afiliats no es mostren excesivament allunyats del sindicalisme, al marge de casos concrets que apareixen entre els empleats. Als tallers A i C trobem respostes del tipus "no conec prou els sindicats" o "no n'estic assabentada" per justificar una manca d'afiliació que es contradiu amb la confiança mostrada respecte a alguna opció sindical -bàsicament la

---

[21] Diu que es va afiliar a CSUT "perquè era l'oposició a CCOO", cosa que pot explicar, parcialment, la seva afiliació a UGT i mostra els curiosos mecanismes de psicologia individual que, en ocasions, pot suposar l'adscripció a un sindicat o altre.

[22] En qualsevol cas el nombre de treballadors entrevistats que havia estat afiliat en algun moment i avui no n'està, és indicatiu de les possibilitats que té encara l'afiliació sindical a la fàbrica, i més quan la majoria d'aquests treballadors no mostren rebuig del sindicalisme, i fins i tot es donen casos anecdòtics de desafiliació, com el del treballador que afirma que va deixar CCOO perquè no volia que se li descomptés en nòmina la quota sindical.

de CCOO- en el conjunt de respostes que aquests treballadors ofereixen globalment a les entrevistes. El fet que sigui el col.lectiu d'operaris més qualificats -majoritàriament situats al taller B- els que protagonitzen l'acció sindical a l'empresa, privilegiant així una àmbits reivindicatius en detriment d'uns altres, fa que la pràctica sindical quedi més allunyada dels treballadors pertanyents als tallers A i C, els quals coneixeran menys aquesta mateixa pràctica, al mateix temps que, sobretot en el cas del taller C, veuen com els seus problemes específics no són atesos de la manera que creurien adequada. És a més entre aquest tipus de treballadors on la subsunció de les SSE en el CE que perceben els treballadors pot actuar més com a factor desmotivador de l'afiliació.

L'**estabilitat i la fidelitat** de l'adscripció o la simpatia sindical és també visible en els resultats de les eleccions sindicals que hem detallat, i fins i tot en l'orientació del vot en cas d'unes hipotètiques eleccions en el moment que es realitzaven les entrevistes. Així, si es celebressin aquestes eleccions, UGT mantindria els vots que va obtenir en les eleccions sindicals entre els entrevistats, mentre que CCOO augmentaria els seus en un parell, com a producte de la participació electoral de persones que a les eleccions del 1986 es van abstenir.[23] Al marge d'aquesta qüestió, és especialment rellevant un altre dels aspectes que es dedueixen de les respostes dels treballadors, en aquest cas dels afiliats a algun sindicat; tal aspecte no és més que l'**elevat grau d'identificació classista que actua en ells com a factor d'afiliació.**

Així ho indiquen un conjunt de respostes relacionades amb els motius principals d'afiliació. Una d'elles dóna més importància, de bon tros, a la concepció del sindicat com instrument d'organització del conjunt dels treballadors, davant de la seva consideració com organisme centrat en l'acció a la fàbrica; el nombre d'afiliats que es van decantar per cada una de les opcions que se'ls oferien en aquest sentit ho confirma, pel fet d'entendre el sindicat com:

- "Una organització de classe dels treballadors": 13 respostes

- "Defensor dels interessos dels treballadors a l'empresa": 2 respostes

- "Defensor dels interessos dels treballadors a l'empresa i a la societat": 14 respostes

- "M'ajuda en els problemes del treball": 0 respostes

---

[23] El nombre d'abstencionistes és força elevat -vuit-, en relació amb el total d'entrevistats. Tanmateix, cal fer notar que entre ells hi ha cinc empleats, tres dels quals, els més qualificats i situats als llocs superiors de l'escala jeràrquica de l'empresa, és usual que no votin.

Només dos afiliats, entre ells un dels quatre afiliats d'UGT entrevistats,[24] redueixen el paper del sindicat a l'empresa, i l'entenen com un factor d'afiliació en el seu cas personal, mentre que la resta de respostes és concloent en la línia d'afirmació del sindicat com a instrument d'organització del conjunt de la classe treballadora.

El mateix tipus d'identificació mostren les respostes a una pregunta complementària relacionada amb els motius principals de l'afiliació. Entre elles són clarament majoritàries: "el sindicat és un instrument de solidaritat", "el sindicat representa tots els treballadors i també em representa a mi", "per l'acció reivindicativa del sindicat" i "sense el sindicat els treballadors no participarien en la política econòmica del país". Queden relegades a un segon pla les opcions vinculades als incentius individuals per a l'afiliació (com els serveis oferts) o les que posen en primer lloc la identificació ideològica amb l'organització (només freqüent com a resposta entre els afiliats a la UGT).

D'altra banda, els afiliats a què ens estem referint no són acrítics pel que fa al sindicat en què s'enquadren, i només set d'ells no farien cap crítica a l'organització. La resposta majoritària es que es troben "bastant satisfets"; només un operari qualificat declara sentir-se "molt satisfet", però són sis els treballadors que diuen que estan "poc satisfets" amb el seu sindicat. Entre aquests últims hi ha l'afiliada a CNT i una afiliada a UGT que, en tots dos casos, havien mostrat poca identificació amb el seu propi sindicat. Cal destacar que cap operari qualificat té aquesta opinió i que són especialistes tots els treballadors que l'expressen. Entre les crítiques més freqüents hi ha les següents: "està massa polititzat", "és dèbil"[25] i "no fa participar de manera suficient els treballadors", sent la resta de respostes totalment dispersa. És remarcable que els que critiquen la manca de participació dels treballadors en el sindicat es troben, bàsicament, entre els afiliats dels tallers A i C, com a nova prova del menor grau d'intervenció d'aquests en la vida sindical de la fàbrica.

Les crítiques que els afiliats a un sindicat realitzen sobre altres organitzacions resulten interessants per observar la consideració que aquestes els mereixen. El to d'aquestes crítiques entre els entrevistats no va resultar estrident i en ocasions es nega la crítica i tot; de les respostes es poden extreure, però, les següents consideracions globals:

- Els afiliats a CCOO consideren que UGT "segueix excessivament els criteris del Govern" -tot i que indiquen que ara (a la fi del 1988 i a les portes del 14-D) això està canviant-, i que és excessivament condescendent amb els empresaris".

---

[24] Recordem que entre els 51 entrevistats, 26 estaven afiliats a CCOO i quatre a UGT.

[25] Aquí es matisa que aquesta qüestió no és culpa de l'organització, sinó dels treballadors mateixos que haurien d'estar-hi afiliats en major nombre i de fer més costat a les activitats sindicals.

- Els afiliats d'UGT consideren que CCOO és "excessivament radical", opinió que comparteixen també els votants d'UGT (un d'aquests afiliats indica, òbviament fora de to, que "CCOO és revolucionària").

- Tant els afiliats a CCOO que els afiliats a UGT consideren que CNT és una organització que "posa primer de tot la lluita enfront de tot i contra tot" i que és "inexistent en la pràctica".

Insistim que aquestes crítiques a altres organitzacions es fan sense intenció desqualificadora en general, en la qual cosa influeix sens dubte el moment "dolç" que travessaven les relacions intersindicals en el pla confederal des d'una mica abans de la realització del nostre treball de camp.

Per altra banda, les crítiques al sindicat propi són lògiques d'acord amb les fites més aviat escasses, que ha estat possible assolir amb l'acció sindical en els darrers anys a la fàbrica, i amb els problemes que els treballadors tenen pendents de resolució en funció de la reorganització de la producció que els ha afectat i els continuarà afectant. Tanmateix, aquestes crítiques no són tampoc severes i el fet que el sindicat sigui feble es considera fruit de la mateixa desídia dels treballadors, fins i tot per part d'aquells que no estan afiliats però que mostren simpaties per alguna organització sindical a la qual no es decideixen a afiliar-se.

Com a corol.lari d'aquesta qüestió pot afirmar-se que, allò que podríem denominar el caràcter instrumental de l'afiliació, en la mesura que és una decisió individual destinada a obtenir beneficis d'algun tipus, no troba massa suport entre els treballadors atenent als escassos beneficis individuals que comporta l'afiliació a la fàbrica.

VII.6.1. L'"antiquitat" de l'afiliació i els nous col.lectius de treballadors

Un fet que cal destacar és l'**elevada antiguitat de l'afiliació**, és a dir, la permanència del fet afiliatiu en la gran majoria de treballadors inscrits en un sindicat. En efecte, a pesar de les altes i les baixes existents a CCOO i UGT, la majoria dels afiliats, sobretot en el cas de CCOO, ho són des de l'època de la clandestinitat o des de poc després de la legalització dels sindicats en abril del 1977.

Aquest mateix fet reflecteix, però, una circumstància negativa per al futur dels sindicats: **els nous col.lectius de treballadors no s'hi afilien**. No cal dir que aquesta afirmació té un caràcter general, perquè algun dels treballadors o empleats d'ingrés relativament recent -en els tres o quatre últims anys- a la fàbrica s'han afiliat. Quan diem "nous col.lectius" ens referim a aquells grups de treballadors que, bé per la seva qualificació, bé per la manera com han entrat a l'empresa, relacionada habitualment amb les noves formes de contractació flexible, bé per altres característiques específiques -joves, en els quals coincideix habitualment també, el factor contractual abans esmentat-,

presenten un perfil, una problemàtica i unes aspiracions diferents entre elles i sobretot distintes de les del nucli tradicional obrer present a la fàbrica.[26] No cal insistir en la línia argumental amb què iniciàvem aquest text, n'hi ha prou de referir-se per subratllar la **lenta fragmentació que en el si de la força de treball de la fàbrica s'està produint.**

Aquest procés, i els problemes afiliatius que se'n deriven, tot i sent greus, possiblement no ho són tant com els que els sindicats han d'afrontar en altres empreses que reorganitzen el procés de treball i l'ús de la força de treball buscant una millor flexibilitat. En efecte, al marge dels problemes derivats de la diversitat d'interessos que cal representar d'acord amb el procés de treball diferenciat que es dóna a cada taller, o amb les especificitats que presenta la perspectiva sindical entre els empleats, són pocs els col.lectius que a l'empresa han vingut a augmentar aquesta fragmentació. Poden esmentar-se'n dos bàsicament: a) els joves, sobretot dones, sotmesos a contractació temporal en els tallers, i b) els empleats d'alta qualificació (informàtics, enginyers de telecomunicacions, etc.), contractats a vegades també temporalment, a partir de la renovació tecnològica relitzada.

Aquests últims, com el personal especialment contractat per al desenvolupament del projecte CIM o els "informants" que s'estan formant en centres productius de la casa mare, van esdevenint paulatinament personal fix de la plantilla, i l'empresa té la intenció que aquesta sigui la situació final de tots ells un cop esgotats els terminis de les fórmules de contractació amb què hi van entrar. Les característiques d'aquests empleats d'alta qualificació fan que les seves posicions respecte a l'acció col.lectiva i al sindicalisme en general no siguin diferents de les que poden adoptar companys de titulació, formació universitària i categoria laboral similars, que porten anys treballant en els diversos departaments administratius de la fàbrica; si bé potser es mostren més distanciats encara del fet sindical per intentar evitar friccions amb la jerarquia empresarial durant el seu període de temporalitat. En alguns casos concrets, la seva situació específica en el procés de treball -en ocasions són ells els que dissenyen determinats elements d'aquest procés per a seccions administratives o de tallers-, pot fer que tinguin una problemàtica també específica, però en qualsevol cas sense diferències radicals respecte a la que presenten els seus homòlegs en qualificació o categoria professional, ja veterans a l'empresa i que com hem vist estan força allunyats del sindicalisme.

És diferent la situació dels treballadors temporals dels tallers, encara poc nombrosos. En tots els casos es tracta de joves acollits a contractació semestral que, en el cas del personal masculí, es concreta en contractes per a la formació. Vam fer una reunió amb tres d'ells -com a grup de discussió-, amb els temes

---

[26] Un nucli que, com hem vist, manté també diferències dins seu en funció de la situació dels treballadors en el procés de treball i de la qualificació, autonomia, o capacitat de control sobre la realització del treball que se'n deriva, amb implicacions importants, al seu torn, en relació amb el fenomen sindical.

monogràfics de la modalitat de contractació a què estaven sotmesos i de la perspectiva sindical que, en el seu cas, adoptaven. S'ha de destacar que un d'ells -el noi- havia passat recentment a formar part del personal fix de plantilla, igual que havia passat amb la part dels seus dotze companys restants que havien acabat el termini de tres anys pel qual resultaven prorrogables els contractes de formació; la resta d'entrevistats eren dues dones joves, ocupades al taller C i amb més de dos anys d'antiguitat a la fàbrica, com a resultat de successives renovacions dels seus contractes temporals.

Tal com ens van indicar, ni ells ni els companys que es troben -o que s'han trobat fins fa molt poc en el cas dels treballadors amb contracte per a la formació- contractats temporalment, estan afiliats a cap sindicat.

L'eventualitat que es desprèn de la modalitat de la seva contractació és indubtable: només semestre a semestre s'aclareix la incògnita de la seva permanència en el lloc de treball (o en "un" lloc de treball, ja que tots els entrevistats n'han passat per uns quants). La valoració que fan d'aquest fet és també categòrica: "l'eventualitat és criticable al cent per cent" diu un d'ells amb l'assentiment dels altres; i, segons asseguren, fa que s'acceptin amb poques protestes els canvis de llocs de treball o la realització d'hores extres.

La proximitat en el temps entre la reunió celebrada amb aquests treballadors i la vaga general del 14-D va fer que aprofitéssim l'ocasió per requerir l'opinió que tenien respecte al "Pla d'Ocupació Juvenil", un dels elements contra els quals anava dirigida la convocatòria de vaga; la seva resposta va ser igualment categòrica i, tot i que va ser expressada al llarg d'uns quants minuts de conversa, pot resumir-se en una frase, gràfica i significativa, que va sortir moltes vegades a la reunió: "¡aquest projecte és terrible!". La consciència que tenien de com els perjudica la eventualitat i l'assumpció en aquest punt del discurs sindical és evident.

El coneixement i les vinculacions d'aquest col.lectiu de treballadors amb l'acció sindical ha de tenir relació amb l'activitat desplegada pels sindicats mateixos en la defensa dels seus interessos, en aquest cas plenament específics si més no quant a la modalitat de contractació i aspectes tan importants com els salarials, que se'n deriven. Les SSE de tots dos sindicats i, de resultes d'això el CE, redoblen els seus esforços per aconseguir que aquests treballadors queden fixos en plantilla. Fins ara ho han aconseguit amb alguns treballadors que han completat els seus contractes de formació, però encara no amb el cas de les dones amb contractes temporals: en alguns casos no han arribat encara als tres anys pels que es poden renovar, i en algun altre cas s'han contractat dones per a feines temporalment determinades, havent-se extingit la relació laboral quan han finalitzat. Al marge d'aquesta prioritat, recurrent en els contactes amb l'empresa respecte a la problemàtica de l'eventualitat, el CE ha actuat en reclamació de millors compensacions econòmiques per als treballadors en formació per superar el mínim legal establert; les petites coses que s'han

aconseguit en aquest sentit es reconeixen en l'entrevista, com ara la solució d'alguns problemes derivats del càlcul de les primes viscuts per treballadores eventuals.

A pesar d'aquest reconeixement, l'actitud d'aquests treballadors respecte al sindicalisme és de distanciament o, més ben dit, de desconeixement. La preocupació sindical pel tema no s'ha concretat en reunions específiques amb aquest col.lectiu, ni en l'elaboració d'alternatives o reivindicacions igualment pròpies i característiques. Els sindicats semblen actuar d'acord amb només una posició clara en aquest terreny: potenciar la contractació fixa; però sense posar més èmfasi en l'establiment de canals de comunicació amb el grup de treballadors eventuals que serveixin per conèixer millor els seus problemes i donar-los alternatives, vinculant-los així paral.lelament amb el sindicat.

Els entrevistats d'aquest col.lectiu no mostren interès en l'afiliació ("No hi he pensat mai", "No em preocupa"), alhora que una de les entrevistades al.ludeix al fet que "hi ha por d'afiliar-se[27]" com explicació parcial de la manca d'afiliació. Tots semblen coincidir en una afirmació: "no estic gaire d'acord amb cap sindicat", és una frase repetida per justificar el fet de no estar afiliat. Curiosament, quan s'aprofundeix en la validesa de l'acció sindical a l'empresa tots coincideixen que els sindicats són necessaris i que les activitats que realitzen a la fàbrica en defensa dels treballadors són positives. Tots coincideixen, també, en que "els sindicats fan el que poden" i, més paradoxalment encara, una de les treballadores afirma que "tots els treballadors haurien d'estar-hi afiliats", i assegura que així tindrien més èxit en la satisfacció de les seves pròpies reivindicacions.

En resum, trobem entre aquest col.lectiu una actitud de distanciament en relació amb els sindicats que no s'ha de confondre amb el rebuig. Aquesta actitud és, en part, fruit d'un profund desconeixement de les estratègies i les alternatives sindicals a la fàbrica, que la falta de canals específics entre ells i els sindicats no permet salvar i que, en el cas de les dones, s'agreuja per la menor activitat sindical que es realitza en el taller on treballen.

El desconeixement és tan gran, que qualsevol proposta d'un dels sindicats és entesa com proposta del CE; això passa, per exemple, amb la plataforma per al conveni que s'ha de negociar i que, exposada per UGT en els taulers habilitats a l'efecte, era considerada pels entrevistats la plataforma definitiva del CE i no, com era en realitat, la proposta específica del sindicat ugetista.

Cap dels tres entrevistats és capaç de distingir posicions diferents entre un sindicat o l'altre, i tots al.ludeixen a l'existència d'un predomini clar de CCOO com el factor que fa que

---

[27] Aquesta por està vinculada sens dubte amb la possibilitat de ser "mal vist" per la direcció i als subsegüents problemes per renovar els contractes. Hem de dir que la mateixa treballadora que assegura que hi ha aquesta sensació en el col.lectiu no és capaç d'aportar-ne exemples, i, en realitat, l'actitud general de la direcció i dels diferents nivells de comandament respecte a l'acció sindical no avalen aquesta por més que com a factor residual pel que fa a la falta de decisió per afiliar-se.

les seves posicions siguin les que més compten entre els treballadors.

Aquests treballadors també identifiquen l'acció sindical amb la protagonitzada pel CE que, no ho oblidem, defensa tots els treballadors sense que es requereixi cap quota d'afiliació. **Aquesta identificació sindicats/CE és la que impedeix distingir als treballadors models sindicals diferenciats a la fàbrica**, i això s'agreuja més entre els eventuals perquè fa menys temps que són al centre de treball, i per tant coneixen menys les seves interioritats, a banda dels problemes que presenta tota acció sindical referida a aquest col.lectiu.

Aquests problemes són coneguts per les organitzacions confederals. Les seves actuacions en contra de la precarització del lloc de treball, o les línies d'actuació empreses per acostar l'organització sindical a col.lectius com el que ens ocupa, en són bona prova, i són temes recurrents en els debats congressuals o en les polítiques adoptades per augmentar l'afiliació entre el conjunt dels treballadors precaris. Aquestes últimes, que com tantes altres han d'articular-se i concretar-se en l'empresa, no han tingut fins ara gaire èxit en el cas que ens ocupa.[28]

Al centre de treball investigat, el nombre de treballadors eventuals relativament baix fa que el problema d'implantar-hi el sindicat no sigui encara crucial. Tanmateix, és clara la tendència al lent però constant increment de treballadors sotmesos a formes de contractació temporal a la fàbrica, cosa que junt amb l'elevada edat mitjana dels treballadors fixos en plantilla, pot implicar problemes seriosos per a l'acció sindical a mig termini. A més, han de tenir-se en compte les dificultats que per a l'acció col.lectiva planteja l'existència de nous grups diferenciats de treballadors amb aspiracions i perspectives pròpies i, finalment, no hem d'oblidar que, com ja hem assenyalat al llarg del text, la lluita sindical contra la precarització de l'ocupació -i igualment contra els altres aspectes derivats de la recomposició productiva de les empreses i de les noves formes de gestió i utilització de la força de treball- ha de basar-se en el mateix centre de treball. Les SSE d'UGT i CCOO (i el CE), no estan aconseguint salvar totalment l'allunyament que aquest tipus de treballadors manté respecte al sindicalisme com a producte de la seva especial relació contractual. És aquesta última la que permet que les empreses disposin d'una mà d'obra amb una actitud i una disposició enfront del procés del treball, i del treball mateix, que és molt diferent de la que mantenen els assalariats amb un lloc de treball estable.

Aquestes actituds, disposicions i perspectives diferenciades són també visibles en la relació treballadors/sindicalisme. És impossible, en qualsevol cas, que un treballador d'incorporació recent adopti actituds similars a les d'un altre que fa més de dos dècades que ocupa un lloc de treball a la fàbrica. Aquest últim

---

[28] En la reunió mantinguda amb els sindicats després d'acabar el nostre estudi, se'ns va afirmar, sobre tot per part de membres de CCOO, que l'afiliació entre els eventuals augmentava. Això era fruit, segons ells, els majors esforços que dediquen a acostar-se a aquest col.lectiu.

estarà imbuït del que podríem denominar "cultura de la fàbrica" (o de l'empresa), que a més d'expressar el coneixement de les normes, les reglamentacions, les "tradicions" i els tipus de relacions formals i informals que s'estableixen entre els treballadors i l'empresa, expressa també una trama complexa de relacions solidàries entre els treballadors que porten, en darrer terme, a l'acció col.lectiva i a l'acció sindical.

És en aquest sentit que cal recordar que la presència, única i àmplia, de CCOO en aquesta fàbrica en els darrers anys del franquisme, va servir per potenciar l'afiliació a aquesta organització, perquè "era l'única que es movia", com expressen molts dels seus afiliats. La continuïtat de l'hegemonia sindical d'aquest sindicat i, sobretot, el manteniment de nivells d'afiliació relativament elevats, a pesar dels avatars que va travessar l'empresa i dels problemes no resolts de l'acció sindical, és indicativa d'una actuació que, malgrat tot, ha sabut mantenir la confiança dels treballadors, més que en el sindicat, en els homes que el representen a la fàbrica. S'ha mantingut viva, d'altra banda, la identitat col.lectiva dels treballadors, a pesar de la fragmentació d'interessos que deriva de les exigències dels diferents processos de treball existents. Aquest manteniment d'una identitat comuna ha permès la supervivència de percepcions i actituds en relació amb la solidaritat i amb l'acció col.lectiva, imprescindibles per a la pràctica sindical organitzada. Aquestes afirmacions i altres que hem anat fent al llarg dels darrers capítols, comencen a apuntar les principals conclusions que es desprenen de la investigació realitzada a la fàbrica: hi dedicarem unes breus reflexions finals.

CONCLUSIONS

Al llarg del text hem donat compte dels condicionants i les dificultats que ha tingut l'acció dels sindicats presents a la fàbrica per afrontar la reestructuració productiva posada en marxa a l'empresa. Així mateix, hem considerat les mancances que l'acció sindical ha mostrat per donar resposta a aquesta situació, si bé apuntàvem el creixent interès, detectable en els darrers temps, d'aquests sindicats per elaborar alternatives a algunes de les possibles implicacions pels treballadors i per la mateixa acció sindical de l'esmentada reestructuració, alguna de les quals, com la reducció de plantilla, ja no poden solucionar-se.

La millora de la situació econòmica de l'empresa facilita actualment que les SSE es plantegin abordar problemes relacionats amb l'organització i el procés de treball (des de la mobilitat funcional a les noves tecnologies, passant pels mecanismes de formació i qualificació en el treball), abans relegats per les "exigències de supervivència" que al.legava l'empresa (vegeu VI.8.2). Però hi ha un altre factor, tant o més rellevant que aquest, per comprendre la major decisió amb què avui poden tractar-se sindicalment aquestes qüestions. Aquest element és el canvi d'orientació que pot detectar-se en la direcció que segueixen les línies d'actuació de les confederacions sindicals. En efecte, la revisió que aquestes han estat fent, de forma progressiva en els darrers anys, sobre la posició que implicava considerar la negociació centralitzada com la guia de les relacions industrials, està servint per donar més protagonisme a l'acció sindical a l'empresa, i facilita el tractament específic en els centres de treball de les qüestions a què ens estem referint.

D'altra banda, considerem que **perquè les estratègies sindicals en aquests àmbits tinguin èxit, cal que es plasmin en una acció sindical concreta a l'empresa, que sigui, a més, relativament autònoma d'acord amb les especificitats de cada centre de treball.** Això suposa retornar protagonisme a l'acció col.lectiva dels treballadors en el centre de treball, al mateix temps que donar el suport necessari a les estructures de base del sindicat, les SSE, a fi que puguin desenvolupar alternatives pròpies sobre les transformacions productives en curs.

Si bé aquesta sembla ser la tendència cap a la qual s'inclinen els sindicats progressivament, no és fàcil de portar a la pràctica, i més si considerem que ha de combinar-se amb mesures que no augmentin la discriminació que pateixen els sectors més desprotegits de la població treballadora[29], i, al mateix temps, ha de complementar-se amb una no menys necessària intervenció en l'esfera, més general i globalitzadora, de la política econòmica i social del país. La complexitat de la posada en pràctica de la

---

[29] Un tipus d'estratègia sindical que doni prioritat a l'acció a l'empresa corre el perill d'augmentar les diferències en les condicions en què diferents col.lectius d'assalariats realitzen el seu treball, en la mesura que en les empreses on hi ha una forta presència sindical poden obtenir-se millores no generalitzables per al conjunt dels treballadors. Naturalment, donar prioritat a l'acció sindical a l'empresa no hauria d'implicar relegar els col.lectius amb menor capacitat contractual.

tendència que esmentàvem es referma pel fet que fins i tot en centres de treball amb forta presència sindical, com l'estudiat, el suport de les instàncies superiors de l'organització sindical es fa imprescindible,[30] però la debilitat de les estructures federatives que pateixen els sindicats és un entrebanc per a la fluïdesa i la qualitat dels elements i de la col.laboració que poden aportar a les SSE.

Aquest suport, en els moments crítics en què la recomposició productiva de la fàbrica va suposar dràstiques reduccions de plantilla, va estar dificultat tant per la debilitat esmentada com per les prioritats estratègiques de les confederacions. Si s'hagués pogut produir, probablement els treballadors haurien obtingut algunes contrapartides (quant a mecanismes de control sobre les innovacions tecnològiques o sobre l'organització del treball, per exemple) per aquesta reducció, o potser haurien pogut limitar-la en alguna mesura.

El que hauria pogut passar no és, però, l'interès del nostre estudi, mentre que el que pugui succeir en el futur en els aspectes que comentem, queda en el terreny de les hipòtesis i a l'atzar de condicionaments de diferent tipus. Per contra, sí que podem constatar que la reestructuració posada en pràctica a la fàbrica, amb totes les seves implicacions respecte al procés de treball i a l'acció sindical, i les mancances de les posicions que van mantenir al respecte els sindicats, no han comportat desafeccions rellevants dels treballadors envers el sindicalisme.

En efecte, avui com a l'inici de la transició, l'afiliació sindical a la fàbrica és alta, tot i que no tant com en aquells moments, i el distanciament sindicat/treballadors es dóna, de forma diferenciada, només en col.lectius molt concrets. Igualment podem dir que el grau de cohesió de les relacions entre els treballadors i el sindicalisme varia segons el col.lectiu a què ens referim.

És en aquest aspecte on l'anàlisi efectuada en termes de les característiques de la força de treball i, en especial, de la respectiva situació dels treballadors en el procés de treball, ha demostrat la seva validesa: **col.lectius distints de treballadors mantenen relacions també distintes amb el fet sindical.**

En aquest sentit, i de forma sintètica, podem concloure que, a la fàbrica investigada, **el col.lectiu obrer format pels treballadors que mantenen una major independència i tenen un grau més elevat d'influència en la realització del seu treball -cosa que els dota, doncs, d'un cert grau d'autonomia-, no només són els que estan més a prop de la realitat sindical de la fàbrica, sinó que són els que, fonamentalment, en són protagonistes.** Aquests treballadors coincideixen amb els que tenen nivells de qualificació i de professionalitat elevats en relació amb la resta del companys.

---

[30] Recordem, a tall d'exemple, que, com assenyalava un sindicalista de CCOO, quan l'empresa va presentar els seus plans de reestructuració, la SSE va intentar elaborar un pla productiu alternatiu, i va desistir-ne finalment per la manca de mitjans i de coneixements específics, i també per la manca de suport tècnic per part dels organismes superiors del sindicat.

Per contra, **els treballadors que estan més allunyats del fet sindical** són els que realitzen el seu treball sota pressions i controls importants, producte bàsicament de les característiques mateixes del seu lloc de treball. Aquests treballadors **tenen escassa independència en la realització de la seva tasca i mantenen, a més, poca influència sobre la seva feina**, en funció de la seva baixa qualificació i de la seva situació específica en el procés de treball. A la fàbrica analitzada, les treballadores del taller C són el col.lectiu que exemplifica millor aquestes característiques.

Evidentment apareixen situacions intermèdies, com les protagonitzades pels especialistes, que compten amb qualificacions molt específiques. Tals qualificacions els permeten, generalment, mantenir certa influència sobre els mecanismes concrets de la seva activitat, però el lloc que ocupen en el procés de treball i les característiques fonamentalment tayloriano-fordistes d'aquest, restringeixen molt la seva independència en el treball i afavoreixen, en definitiva, l'existència de graus mínims d'autonomia i de control sobre les tasques realitzades. I l'autonomia i la capacitat de control encara resulten menors per als treballadors que no tenen ni tan sols qualificacions específiques. Es tracta en aquests casos d'especialistes barons amb una relació amb el procés de treball similar a la que presenten les dones al taller C; tanmateix, la seva influència i la independència que tenen sobre les tasques realitzades, tot i ser mínimes, són més grans que les d'aquelles treballadores, perquè se'ls proporcionen tasques menys estandarditzades o que impliquen certs coneixements -sempre escassos- o, més aviat, alguna experiència prèvia en la feina encomanada.

Els treballadors que es troben en aquestes situacions intermèdies presenten índexs d'afiliació pràcticament tan elevats com el col.lectiu que gaudeix de major autonomia en la realització del seu treball. Tanmateix, les seves relacions amb el sindicalisme són menys estretes: no coneixen tant les característiques que presenta el sindicalisme a l'empresa i als sindicats en general i, sobretot, participen menys en la definició de les estratègies i les reivindicacions sindicals a la fàbrica.

Ara com ara, aquestes diferències no han implicat el trencament de la idea de la defensa dels interessos de tots els treballadors per part de les SSE o del CE. Si bé es pot apreciar **una certa representació selectiva** (Jódar i Lope, 1987) d'aquests interessos en funció de la primacia al CE dels treballadors pertanyents a un col.lectiu concret, que va en detriment, sobretot, de la defensa dels interessos específics que com a col.lectiu, presenten les dones,[31] el nucli de l'acció sindical s'encamina a aconseguir una representació global del conjunt d'assalariats de la fàbrica. Així, per exemple, no ha prosperat encara la idea

---

[31] Aquest element serveix, junt amb les especificitats del procés de treball en què es troben, per explicar l'actitud, més distanciada que la dels seus companys, que mostren les treballadores respecte al sindicalisme i que, insistim, no implica que el rebutgin.

d'obrir més el ventall salarial. Aquesta és una reivindicació típica dels treballadors més qualificats, però l'existència de cert sentiment "igualitarista", (que es manté com a residu de l'ideari sindical de l'inici de la transició i que es manifesta en un ampli conjunt de respostes dels treballadors en les entrevistes) no ha permès encara concretar-la, a pesar que és una qüestió que ens plantejaven repetidament els treballadors amb alta qualificació, alguns dels quals eren membres del CE. Els forts lligams que estableix entre els treballadors l'existència d'una identitat col.lectiva comuna a tots,[32] al mateix temps que potencia la seva disposició envers l'acció col.lectiva, serveix per impulsar la defensa de reivindicacions que no impliquin la seva sectorialització en funció dels interessos de col.lectius particulars.

Més distanciats del fet sindical a la fàbrica apareixen els empleats i, més encara els tècnics altament qualificats o els que ocupen un lloc de relativa importància en l'estructura jeràrquica: els quadres amb graus diversos de responsabilitats de direcció. En el cas dels empleats d'inferior categoria laboral, exemplificats pels administratius però que a l'empresa són, en realitat, persones que es troben en alguna de les molt variades categories laborals establertes per a aquest tipus d'assalariats, no pot parlar-se tampoc de posició contrària al sindicalisme o de desafecció respecte als sindicats que hi son presents. És cert que el seu índex d'afiliació està clarament per sota del que es dóna entre els treballadors dels tallers i fins i tot del que existeix entre les treballadores del taller C, però reconeixen -en general, ja que aquí sí que apareix alguna posició minoritària plenament crítica amb qualsevol tipus d'organització sindical- la necessitat de l'acció col.lectiva i de l'organització dels treballadors, en aquest cas dels empleats, en sindicats. En qualsevol cas, les tradicionals dificultats que troben les organitzacions sindicals per implantar-se entre el personal administratiu ocupat en una empresa industrial, es concreten a la fàbrica en la inadequació entre algunes de les aspiracions més sentides que presenten els empleats com a grup i les prioritats reivindicatives de les SSE i del CE. Sense desitjar-ho, la representació d'interessos es fa en certa manera selectiva pel que fa a les reivindicacions particulars d'aquest col.lectiu (marginant-les: vegeu, per exemple, VII.5), si bé la defensa dels seus interessos generals i comuns amb els de la resta de la plantilla no presenta cap mena de discriminació.

Pel que fa als tècnics altament qualificats i als caps i quadres directius de la fàbrica,[33] no resulta sorprenent el seu clar allunyament, ideològic i pràctic, de l'acció sindical a l'empresa, considerant la posició que ocupen en la estructura jeràrquica i la individualització de les relacions laborals que es

---

[32] El **nosaltres** que els identifica a tots enfront de l'**ells**, a què al.ludíem en el capítol VII.

[33] La casuística dels tècnics de grau mitjà és assimilable a la dels empleats administratius, mentre que la dels caps intermedis del taller s'assimila fins a cert grau a la dels operaris d'alta qualificació.

practica amb els que mantenen una posició elevada en aquesta estructura. Convé subratllar aquí que, tot i que no se senten representats pels sindicats de classe que actuen a la fàbrica, l'actitud predominant en ells és la de tolerància -més o menys reticent, segons els casos-, i no estan interessats de manera significativa per adscriure's a organitzacions específiques per a empleats de les seves característiques laborals.

Finalment, pel que fa referència al per ara petit col.lectiu que formen els treballadors eventuals, el tipus de relacions que mantenen amb el sindicalisme és similar al dels empleats que genèricament hem anomenat administratius, amb més dosis potser de distanciament. Si bé presenten índexs d'afiliació molt més baixos que els d'aquests -quasi cap treballador eventual està afiliat encara que, com assenyalen els sindicalistes això està canviant-, reconeixen la necessitat de l'organització dels treballadors i de ser representats pels sindicats. El fet que considerin que els interessos específics que es deriven de la seva forma de contractació no estiguin prou atesos sindicalment i la seva curta experiència laboral en general, i en particular a la fàbrica, contribueixen a explicar que no estiguin adscrits a cap sindicat malgrat el reconeixement que efectuen del sindicalisme. Les pressions, sovint de tipus psicològic, que comporta l'eventualitat suposen un factor explicatiu addicional pel que fa a la relació que s'estableix entre aquest col.lectiu i el sindicalisme.

No ens sembla interessant abundar aquí en aspectes ja tractats en capítols precedents, tals com les característiques de l'acció sindical protagonitzada per CCOO o per UGT a la fàbrica i la seva relació amb les perspectives dels treballadors, o la distinta perspectiva que, sobre qüestions diverses, presenten els afiliats a una organització o altre. Potser convé destacar novament la importància que a la fàbrica té el que la pràctica sindical de totes dues organitzacions quedi subsumida, segons la perspectiva dels treballadors, dins de les activitats realitzades pel CE. Aquesta circumstància, a més de dificultar que els treballadors assumeixin un determinat model sindical i l'ideari o els enfocaments que aquest implica, suposa una trava per a l'afiliació en si mateixa, ja que la defensa dels interessos dels treballadors s'interpreta que l'efectua el CE.

Les raons de l'afiliació dels treballadors a una o altra organització a la fàbrica analitzada tenen relació amb la tradició sindical d'aquesta, i també amb l'evolució de la mateixa acció sindical i de les pràctiques empresarials. Entre aquestes últimes són remarcables les que estan suposant una important reestructuració dels mecanismes productius i del procés de treball. Per damunt d'aquestes qüestions es situa el fet de la autoconsideració dels treballadors de la fàbrica com un grup social amb interessos comuns, diferents dels que regeixen la lògica del funcionament empresarial i, per tant, amb la necessitat d'agrupar-se i d'actuar de forma col.lectiva.

La identificació que els treballadors fan d'ells mateixos com a grup, tot i atenent les distincions que entre ells estableixen els diversos col.lectius que el formen, depassa el terreny de la

fàbrica i es fa extensiva al conjunt social, tal i com es desprèn de l'anàlisi de les respostes a diferents qüestions al llarg de les entrevistes. **La consideració subjectiva que tenen els treballadors del fet de pertànyer a una classe social actua com a factor potenciador de l'afiliació**, en la mesura que es considera el sindicat com "una organització de classe dels treballadors" o com el "defensor dels interessos dels treballadors a l'empresa i a la societat" (vg. VII.6). Tal consideració no es presenta de forma exclusiva en les respostes a una qüestió concreta, sinó que es repeteix o està subjacent en diverses respostes i comentaris efectuats per una gran majoria dels entrevistats. **No es privilegia, doncs, entre els treballadors de la fàbrica, una visió instrumental del sindicalisme o de l'afiliació**, com la que es presenta en alguns estudis com a element predominant en les relacions treballadors/sindicat (vegeu Perez Díaz, 1980 i 1982, entre altres); i n'és una mostra l'escassa importància que donen als serveis que ofereixen o podrien oferir els sindicats, ja que suposa no valorar alguns dels avantatges materials més rellevants que els afiliats poden obtenir en relació amb els companys no afiliats.

En certa manera aquestes afirmacions poden semblar contradictòries amb l'apuntada al capítol anterior, segons la qual en les vinculacions dels treballadors de la fàbrica amb el sindicalisme passaven per davant els factors d'eficàcia sobre els d'identificació ideològica amb l'organització. Aquesta contradicció és només aparent per diverses raons.

Primer de tot, aquesta identificació ideològica s'ha de donar, bàsicament, amb el programa i l'ideari del sindicat en conjunt, és a dir, amb el que emana de l'estructura organitzativa confederal del sindicat. Tanmateix, una de les nostres premisses era que la relació bàsica sindicalisme/treballadors es dóna en el centre de treball, on el pes de tals programes i idearis queda relativitzat. Aquesta relativització està relacionada amb la importància que té per als treballadors la confiança que els mereixen els seus líders a la fàbrica; sens dubte aquests líders, i les SSE en general, tracten de desenvolupar entre els treballadors l'ideari de la seva organització, però aquest arriba habitualment als afiliats i potencials afiliats de forma diluïda i, no cal dir-ho, en termes més pragmàtics i pròxims a la quotidianeïtat de la vida laboral al centre de treball. El relatiu desconeixement que, com hem assenyalat, té un gran nombre de treballadors (fins i tot afiliats amb participació activa a la SSE des de fa uns quants anys) respecte a algunes de les característiques de les confederacions sindicals, n'és una bona prova.

D'altra banda, l'eficàcia a què ens referíem està lligada a aquesta mateixa confiança que els treballadors mostren en qui els representa en la defensa dels seus interessos. Com hem vist, aquesta eficàcia podria ser més qüestionada a la fàbrica del que ho és en realitat si considerem els resultats materials tangibles de l'acció sindical en els darrers anys. Si no passa així és, entre altres qüestions, pel fet que els treballadors continuen valorant l'acció col.lectiva i l'associacionisme en funció de la necessitat de defensar els interessos dels treballadors com a grup i, tot i

que lògicament es pretén que aquesta sigui una defensa eficaç, constitueix per a ells un valor en si mateixa. **La confiança que els treballadors dipositen en els seus líders i representants en el centre de treball és precisament, l'altre gran factor que actua com a element potenciador de l'afiliació i de les relacions que s'estableixen entre treballadors i sindicalisme**, més que la eficàcia concreta de l'activitat sindical en la solució dels problemes -amb la qual està, evidentement, relacionada, però sense ser-ne sinònim-.

Un argument addicional que suavitza les implicacions de la falta d'identificació dels treballadors amb l'ideari sindical i que té a veure, novament, amb la centralitat de la fàbrica pel que fa a l'establiment de les vinculacions entre sindicalisme i treballadors, és la ja comentada subsunció i esvaïment de les activitats de les SSE en les que realitza el CE. A la fàbrica, aquest fet dificulta força la difusió del model sindical de cada organització. En la mesura que això és així, es fa particularment difícil que els treballadors puguin mostrar, no ja signes d'identificació ideològica i programàtica amb un sindicat o altre, sinó, simplement, que puguin donar mostres de conèixer amb certa profunditat les característiques de cada sindicat o les diferències que hi ha entre ells.

La identificació que presenten els treballadors de la fàbrica amb el sindicalisme en general, o amb les organitzacions sindicals concretes amb les quals conviuen en particular, és ideològica només en un pla molt general. Es basa, efectivament, en la consideració del sindicat com instrument organitzatiu de la classe treballadora per defensar els seus interessos, fonamentalment, però no únicament, en el centre de treball. En la mesura que aquesta consideració constitueix la premissa de qualsevol sindicat de classe, la identificació amb aquesta premissa pot considerar-se ideològica. No hem d'oblidar, però, que la consideració subjectiva dels treballadors, que es veuen com un grup social amb interessos diferents dels de la lògica empresarial, en societats com la nostra està basada en les condicions objectives en què realitzen el seu treball. No és estrany que un tipus de treballadors com els que hem analitzat, amb una àmplia experiència laboral en una empresa marcada per una forta i tradicional presència sindical, hagi arribat a autoidentificar-se com a col.lectiu que pertany a una classe social, i que d'acord amb això estableixi la seva disposició i la seva actitud respecte al sindicalisme. La tasca d'aquest sindicalisme és, precisament, fer avançar aquesta identificació col.lectiva per damunt de particularismes i de les creixents tendències cap a la fragmentació que indueixen entre els treballadors les transformacions productives en curs.

BIBLIOGRAFIA

AGLIETTA, M.: Regulación y crisis en el capitalismo. Ed. Siglo XXI. Madrid 1979.

ALALUF, M.; Crise et representations du travail: la classe du compromis? Comunicació presentada al "Congreso Internacional sobre la teoria de la regulación". Barcelona, 16-18 juliol, 1988.

AGUILAR, S. i ROCA, J.: 14-D: Economia política d'una vaga, al "Butlletí Informatiu". Fundació Jaume Bofill, Barcelona 1989.

ALTMANN, N.: "Nuevas formas de organización del trabajo y representación de la fuerza de trabajo en la fábrica", a CASTILLO, J.J. (comp.): Las nuevas formas de organización del trabajo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1988.

BOYER, R. (dir.): La flexibilidad del trabajo en Europa. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1986.

BOYER, R.: "Relación salarial, acumulación y crisis: 1968-1982". A JODAR, P. i MARTIN, a. (comps.): Crisis económica y relaciones industriales. Grupo Cultural Zero, Madrid 1984.

BRAVERMAN, H.: Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press, Nova York 1974.

BURAWOY, M.: Manufacturing consent. Changes in the labor process under Monopoly Capitalism. University of Chicago Press, Chicago 1979.

BROMM, L. i SELZNICK, P.: "Technology and Human Relations", a MARCSON, S. (dir.): Automation, Alienation and anomie. Harper and Row, Nova York 1970.

CAPECCHI, V. i PECCE, A.: Vivere lo spazio e il tempo. Comune di Bologna, Bolonya 1984.

CASTILLO, J.J. i PRIETO, C.: Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la Sociología del trabajo. CIS. Madrid 1983.

CERISS-FIOM: Impiegati e Sindicato. Criss-Fiom. Milà 1985.

CHAVE, D.: "Autonomía obrera y control patronal en la organización del trabajo en módulos", a CASTILLO, J.J. (comp.): Las nuevas formas de organización del trabajo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid 1988.

COMISSIO OBRERA NACIONAL DE CATALUNYA (CONC): Jornadas sindicales de organización del trabajo. CONC. Barcelona 1986.

CORIAT, B.: El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción de masa. Ed. Siglo XXI. Madrid 1982.

CROUCH, C.: "La flessibilita come strategia sindicale", a REGINI, M. (comp.): La sfida della flessibilita. Franco Angeli. Milà 1988.

D'IRIBARNE, A.: La compétitivité, défi social et enjeu économique. Presses du CNRS. Paris. 1989.

DOERINGER, P.B. i PIORE, M.J.: "Los mercados internos de trabajo" i "El paro y el mercado dual de trabajo", a: TOHARIA, L. (comp.): El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones. Alianza Ed. Madrid 1983.

DOERINGER, P.B. i PIORE, M.J.: Mercados internos de trabajo y política laboral. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid 1985.

DUBOIS, P. i col.: Autonomie ouvrière dans les industries de série. Groupe de Sociologie du Travail. París 1976.

DUBOIS, P.: Les ouvrières divisés. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. París 1981.

EDWARDS, R.: "Conflicto y control en el lugar de trabajo", a TOHARIA, L. (comp.): El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones. Alianza Ed. Madrid 1983.

EMERY, F.E. i TRIST, E.L.: The casual texture of organizational environments, a "Human Relations", núm. 18, 1965.

EDIS, Equipo: Elecciones sindicales 1980, a: "Documentos y estudios", núm. 22. Fundación F.Ebert, Madrid 1982.

EDIS, Equipo: Elecciones sindicales 1982, a: "Documentos y estudios", núm. 30. Fundación Ebert, Madrid 1983.

GINTIS, H.: "La naturaleza del intercambio laboral y la teoría de la producción capitalista" a TOHARIA, L. (comp.): El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones. Alianza Ed., Madrid 1983.

GOLDTHORPE, J.H., i altres: The Affluent worker. Cambridge University Press. Londres 1971.

GORDON, D. M., EDWARDS, R. i REICH, M.: Trabajo segmentado, trabajadores divididos: la transformación histórica del

trabajo en los Estados Unidos. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1986.

HARASZTI, M.: Salario a piezas. Ed. Montesinos, Barcelona 1982.

HOBSBAWM, E.: Tabajadores: Estudios de historia de la clase obrera. Ed. Crítica, Barcelona 1979.

HOBSBAWM, E.: El mundo del trabajo: Estudios históricos sobre la formación y evolución de la clase obrera. Ed. Crítica, Barcelona 1987.

HYMAN, R.: Relaciones industriales: Una introducció marxista. Ed. Blume, Madris 1981.

IBAÑEZ, J.: Del algoritmo al sujeto: Perspectiva de la investigació social. Ed. Siglo XXI, Madris 1985.

IL PROGETTO (1988), núm. 46-47, juliol-octubre. Roma.

ISFOL: Relazioni industriali nell'impesa degli anni '80: Analisi di alcuni casi aziendali sull'interazione tra cambiamento economico, tecnologico, organizzativo e sistemi di relazioni industriali. Isfol, Roma 1985.

JODAR, P. i LOPE, A.: Con el agua al cuello: El trabajo en la economía sumergida. Revolución. Madrid 1985.

JODAR, P. i LOPE, A.: "Neocorporatismo y crisis en España". Ponència presentada a les I Jornadas de Economía Crítica. Universidad Complutense. Madrid 1987.

KELLY, J.: "Prácticas empresariales de reestructuración del trabajo: proceso de trabajo, mercado de trabajo y salidas comerciales", a CASTILLO, J.J. (comp.): Las nuevas formas de organización del trabajo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1988.

LOOCKWOOD, D.: Sources of variation in working-class images of society a "SociologicalReview, vol. 14 núm. 3. 1966.

LOPE, A.: "Concertación social y sindicatos: Estrategias sindicales hacia un nuevo modelo de concertación en España". Comunicació presentada a Primeres Jornades Interuniversitàries Barcelona-Toulouse: Transformacions del Dret del Treball; Noves formes d'ocupació i concertació social. Facultat de Dret. Universitat de Barcelona. Barcelona 2-3 de març 1989.

LOPE, A., JORDANA, J. i CARRASQUER, P." "La nova etapa de l'acció sindical a Espanya: transformacions laborals i canvis estratègics", a "Papers", núm. 32. Barcelona 1989.

MARTIN, A.: "Flexibilitat e innovación". Comunicació a Primeres Jornades Interuniversitàries Barcelona-Toulouse: Transformacions del Dret del Treball; Noves formes d'ocupació i concertació social. Facultat de Dret. Universitat de Barcelona. Barcelona 2-3 de març 1989.

MARX, K.: El capital: Crítica de la Economía Política. Vol. I. FCE, Mèxic 1975 (7a reimpressió).

MIGUELEZ, F.: Sindicalismo y conflicto social en la España de la Transición, a "Mientras Tanto", núm. 24, Barcelona 1985.

MIGUELEZ, F., ALOS, R. i RECIO, A.: El trabajo precario en Catalunya: Relaciones laborales y trabajo precario en el comercio. CONC, Barcelona 1989.

MIGUELEZ, F. i LOPEZ, p.: "La pobresa a l'àrea metropolitana de Barcelona", vol. 14 de: IZQUIERDO, M.J., MIGUELEZ, F. i SUBIRATS, M.: Enquesta Metropolitana de Barcelona. Institut d'Estudis Metropolitans de Barcelona, Barcelona 1989.

MINTZBERG, H.: La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, Barcelona 1984.

MONDEN, Y.: El sistema de producción de Toyota. IESE, Madrid 1987.

OSTERMAN, P. (comp.): Los mercados internos de trabajo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid 1988.

PALOM, F.J.: Círculos de calidad: teoría y práctica. Marcombo, Barcelona 1987.

PALLOIX, C.: Travail et production. Maspero. París 1978.

PEREZ DIAZ, V.: Clase obrera, orden social y conciencia de clase. Fundación INI, Madrid 1980.

PEREZ DIAZ, V.: Los obreros españoles ante el sindicato y la acción colectiva en 1980, a "Papeles de Economía Española", núm. 6, Madrid 1982.

PERULLI, P.: Pirelli 1980-1985: le relazioni industrialli: negoziano l'incertezza. Franco Angeli, Milà 1986.

PIORE, M.J. (comp.): Paro e inflación. Alianza Ed., Madrid 1983.

PIORE, M.J. i SABEL, CH.F.: The Second Industrial Divide. Basic Books, Nova York 1984.

PRIES, L.: Calificación, relaciones laborales y mercado de trabajo: el concepto de 'estrechez del ámbito empresarial en España", a REIS núm. 41, Madrid 1988.

RECIO, A.: Trabajadores desiguales: Segmentación de la clase obrera y estrategias laborales (I) i Trabajadores desiguales: crisis y perspectivas (II). "Mientras Tanto" núm. 28 i 29, Barcelona 1986 i 1987.

RECIO, A. MIGUELEZ, F. i ALOS, R.: El trabajo precario en Catalunya: La industria textil lanera del Vallès Occidental. CONC, Barcelona 1988.

REGALIA, I.: Eletti e abbandonati. Modelli e stile di rappresentanza in fabrica. Il Mulino, Bolonya 1984.

REGALIA, I.: La participación de los trabajadores en el sindicato: formas, modelos, hipótesis de trabajo, a "Sociología del Trabajo", núm. 4, Madrid 1988.

REGINI, M.: "La sfida e le risposte", a REGINI, M. (comp.) La sfida della flessibilita. Franco Angeli, Milà 1988.

REGINI, M. i SABEL, CH.F.: Le strategie di riaggiustamento industriale in Italia: il ruolo degli assetti instituzionali, a "Stato e Mercato", núm. 24, desembre 1988.

ROCA, J.: Los pactos sociales en el estado español, a "Crónica de Información Laboral", núm. 32. Barcelona 1985.

SABEL, CH.F.: Trabajo y política: la división del trabajo en la industria. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1986.

SABEL, CH.F. i ZEITLIN, J.: Historical Alternatives to Mass Production: politics, markets and technology in nineteenth century industrialization, a "Past and Present", núm. 108, 1985.

SAINSALIEU, R.: L'identité au travail. Presses de la Foundation Nationale des Sciences Politiques, Paris 1985.

STRECCK, W.: Management de la incertidumbre e incertidumbre del management: los empresarios, las relaciones laborales y el ajuste industrial durante la crisis, a "Papeles de Economía Española", núm. 27, Madrid 1986.

TERRY, M. Cambios en el trabajo, comportamiento de empresarios y sindicatos en Gran Bretaña durante la última década, a PAPERS, núm. 32. Barcelona 1989.

WEGNEZ, L.F.: El milagro japonès: fuente de inspiración para una gestión renovada. ESIC, Madrid 1988.

ANNEX: QÜESTIONARI/GUIO DE LES ENTREVISTES ALS TREBALLADORS DE LA FABRICA INVESTIGADA

Identificació

1. - Sexe
2. - Edat
3. - Estat civil
4. - Nombre de fills
5. - Lloc de residència
6. - Categoria
   a) En el moment d'entrar a l'empresa
   b) En l'actualitat
7. - Nivell d'estudis
8. - Antiguitat a l'empresa
9. - ¿Com es denomina la tasca que fas?
10. - Descriu la feina que fas
11. - ¿Estàs afiliat a algun sindicat? Especificar
12. - Si hi estàs afiliat, ets a) quadre, b) militant, c) afiliat de base, d) delegat sindical?
13. - Quin sindicat vas votar a les eleccions sindicals de:
    a) 1982
    b) 1986

Qüestionari

1. - Si s'ha introduït nova tecnologia a l'empresa, ¿què ha significat?
   a) Canvis en les condicions de treball i en l'organització del treball. Descriu-los.
   b)

	Ha augmentat	Continua igual	Ha disminuït
Qualificació			
Formació			
Promoció			
Mobilitat			
Augment dels ritmes			
Ocupació			

2. - ¿Què opines de la nova tecnologia?

3. - A la feina que fas, ¿hi ha temps morts?
   a) No
   b) Sí ¿Per què es produeixen?
   ¿Si en aquests temps morts has de fer altres feines, quines són?

4. - ¿Podries descriure quins són els mètodes utilitzats en el teu lloc de treball per controlar el rendiment? (Butlletins, informes, vigilància directa...)

5. - ¿Consideres que la teva categoria professional es correspon amb la qualificació del treball que fas?

6. - ¿Consideres que la teva qualificació és elevada, mitjana o baixa en relació amb la mitjana dels teus companys?

7. - ¿Fas sempre la mateixa feina?

8. - ¿Tens una certa llibertat o no, en l'organització del teu treball?

9. - ¿Consideres que és difícil reemplaçar-te en el teu lloc de treball per una altra persona de l'empresa?

10. - Indica tots els aspectes en què exerceixes control sobre el treball que realitzes:

	Alt	Mitjà	Baix	Cap
a) Programació				
b) Qualitat				
c) Quantitat				
d) Modes i temps operatoris				
e) Manteniment				

11. - Respecte a les hores extraordinàries, digues en quin cas et trobes:
a) Impossibilitat de rebutjar les hores extres
b) Possibilitat parcial de rebutjar-les
c) Possibilitat de rebutjar-les
d) M'interessa fer-les

12. - Aproximadament, ¿quant es hores extres fas de mitjana?

13. - A la teva empresa, ¿s'oposen els sindicats o el CE a la realització d'hores extres?
a) Sí
b) No

14. - ¿Què penses de les hores extres?
a) Són necessàries per al bon funcionament de l'empresa
b) Milloren el nivell de vida dels treballadors
c) Actuen en contra de l'augment de l'ocupació
d) Són un mitjà de dissimular baixos salaris
e) Fomenten la insolidaritat entre els treballadors
f) Altres

15. - ¿Quina jornada realitzes?

16. - ¿Et sembla adequada la jornada?
a) Sí
b) No ¿Què canviaries?

17. - Si poguessis triar, preferiries (assenyala-ho amb una creu)
a) Guanyar més, treballant el mateix nombre d'hores
b) Guanyar igual, treballant menys hores

18. - ¿Consideres adequat el teu nivell salarial?
a) Sí
b) No

19. - ¿Consideres que els teus plus i les teves primes són adequats?
a) Sí
b) No
¿Quin percentatge aproximat del teu salari real correspon a plus i primes?

20. - Les diferències salarials que hi ha entre les categories més altes i les més baixes s'haurien de:
a) Ampliar
b) Mantenir
c) Reduir

21. - Les diferències salarials que hi ha entre els treballs més qualificades i les no qualificades, s'haurien de:
a) Ampliar
b) Mantenir
c) Reduir
¿Per què?

22. - ¿Quina valoració general faries de l'entorn físic del teu lloc de treball? (il.luminació, amplària, risc).

23. - Assenyala en la llista de riscos (o factors nocius) aquí esmentats aquells a què estiguis exposat:
a) Il.luminació escassa o excessiva
b) Massa calor o massa fred
c) Corrents d'aire forts
d) Humitat elevada
e) Sorolls molt forts
f) Treballar a la intempèrie
g) Alt nivell de pols en l'aire
h) Maneig de substàncies químiques nocives
i) Forta exposició a vapors, gasos, fums
j) Eines, materials, màquines amb elevat risc d'accident

k) Substàncies o productes inflamables o explosius
l) Treball amb molt de cansament físic
m) Treball repetitiu amb ritme estipulat (treball en cadena)
n) Treball amb ritmes intensos
o) Treballs amb massa responsabilitat
p) Posició incòmoda de treball
q) Lloc de treball brut, desordenat
r) Cansament mental, avorriment
s) Altres (especificar)

24. - En conjunt, en els darrers anys, les condicions de nocivitat en l'ambient en què treballes han:
a) Millorat
b) Continuat igual
c) Empitjorat

25. - ¿A l'empresa, qui té més capacitat de reduir les condicions de nocivitat i de risc en l'ambient de treball? (Una resposta)
a) Els treballadors
b) El Comitè d'Empresa
c) Les seccions sindicals
d) El Comitè d'Higiene i Seguretat
e) L'empresa
f) Altres organismes externs a l'empresa (inspecció del treball, unitats sanitàires locals, Magistratura, etc.)

26. - ¿Quina valoració faries del personal que compon el Servei Mèdic de la teva empresa, de l'atenció prestada al treballador i dels serveis que realitza?

27. - ¿Utilitzes a la feina roba, calçat o altres elements de seguretat?
a) Sí
b) No
Si és així, ¿ho consideres adequat?

28. - En els darrers dotze mesos, ¿has estat absent per accident laboral?
a) Sí
b) No

29. - ¿En els darrers dotze mesos has estat absent per malaltia (excloent-ne les malalties professionals?
a) Sí
b) No

30. - En relació amb les baixes per malaltia i accident:
a) ¿Et semblen suficients les compensacions?
b) ¿Consideres l'evolució de les compensacions positiva o negativa?

31. - Sobre aquesta llista d'afirmacions a propòsit de l'absentisme, assenyala, per a cada una, en quina mesura hi estàs d'acord:

	D'acord	Indiferent	En desacord
a) Si hi ha moltes absències, vol dir que la feina és molt pesada			
b) Si hi ha moltes absències, vol dir que la feina no és satisfactòria			
c) Si un treballador falta sovint vol dir que té una segona feina amb la qual arrodoneix el sou			
d) L'absentisme correspon sobretot a les dones			
e) L'absentisme perjudica sobretot els empresaris			
f) L'absentisme correspon sobretot als joves			
g) L'absentisme denota un escàs sentit del deure i de la responsabilitat			
h) El que s'absenta ho fa per manifestar el seu descontentament envers l'empresa			

i) L'absentisme és una de les formes d'enfrontar-se als empresaris
j) L'absentisme suposa una sobrecàrrega de treball per als que no s'absenten

32. - A parer teu, quines d'aquestes qüestions haurien de considerar-se absentisme i quines no

	Sí	No
a) Baixa per malaltia		
b) Baixa per operació		
c) Baixa per accident		
d) Consulta mèdica		
e) Maternitat		
f) Assumptes particulars		
g) Assumptes familiars (malaltia dels fills, cònjuge, etc.)		
h) Boda		
i) Assumptes sindicals		
j) Retards		
k) Accidents		
l) Servei mèdic d'empresa		
m) Vacances		

33. - ¿Quines modificacions es detecten en les següents característiques del teu treball?

	Ha augmentat	Continua igual	Ha disminuït	No ho sé
a) Control per part dels caps				
b) Fatiga física o psíquica				
c) Ritme de treball				
d) Qualitat de la producció				
e) Possibilitat de contacte amb altres treballadors				
f) Nombre de treballadors				

34. - Possibilitat tècnica de parlar en el lloc de treball:
a) Impossibilitat total de parlar en el lloc de treball
b) Possibilitat de parlar, però no de converses seguides, nomésintercanvi de paraules
c) Amplies possibilitats de parlar

35. - Normalment, ¿hi ha col.laboració entre els companys pròxims al teu lloc de treball?
a) Molt alta
b) Alta
c) Escassa
d) Cap
¿Com valoraries la solidaritat i la companyonia existents al teu lloc de treball?

36. - A parer teu, la teva empresa és preferentment:
a) Autoritària
b) Paternalista
c) Democràtica
d) Altres

37. - En conjunt, ¿estàs satisfet del teu cap immediat?
a) Molt
b) Bastant
c) Poc
d) Gens

38. - Normalment, ¿com es comporta el teu cap, en relació amb el control, respecte als seus subordinats?
a) Els controla rígidament
b) Els controla constantment però amb amabilitat
c) Els consulta abans de prendre decisions
d) Els fa participar directament en les decisions

39. - Respecte als teus caps immediats: (assenyala les que corresponguin)
a) Tenen possibilitats de sancionar i premiar els treballadors
b) Tenen possibilitats d'influir en la retribució personal i en l'augment de categoria (formació dels treballadors)

40. - Per fer el teu treball actual, ¿has realitzat cursets de formació professional o has tingut altres formes d'aprenentatge? Descriu-ho (dins de l'empresa, fora de l'empresa...)

41. - ¿Què opines sobre la formació (els programes de formació si n'hi ha) a dins de l'empresa?
¿S'han dirigit a grups d'una determinada edat o d'una determinada categoria professional?
¿Han suposat un increment generalitzat del nivell professional de la plantilla?
¿Hi ha hagut treballadors discriminats que no han pogut assistir a aquests cursets? (Per exemple, sindicalistes)

42. - ¿Quant de temps d'aprenentatge has tingut per al lloc de treball que ocupes? (Sense tenir en compte la formació anterior adquirida)
a) Un dia o menys
b) Una setmana
c) Un mes
d) Tres mesos
e) Sis mesos o més

43. - El procés de reducció de plantilla per afrontar la crisi de l'empresa, penses que ha estat:
a) Positiu
b) Negatiu
¿Per què?

44. - ¿Què opines de les baixes amb incentius com a mesura d'ajust de la plantilla?

45. - ¿Què opines de l'actuació del Comitè d'Empresa i les seccions sindicals sobre aquest tema?

46. - ¿Què opines de les jubilacions anticipades com a mesura d'adequació de les plantilles?

47. - ¿Què opines de l'actuació del Comitè d'Empresa i les seccions sindicals sobre aquest tema?

48. - Les jubilacions anticipades: (assenyala una resposta)
a) Són positives per mantenir els llocs de treball dels treballadors que queden a l'empresa
b) Ha de ser compensades amb l'entrada de nous treballadors

49. - ¿T'has vist afectat per mesures de mobilitat a l'empresa en els darrers anys? (assenyala totes les que t'hagin afectat)
a) Canvi de categoria
b) Canvi de lloc de treball
c) Canvi de tipus de tasca sense canviar de lloc de treball
d) Canvi de taller
e) Canvi de factoria

50. - ¿Quantes vegades, de mitjana, canvies al dia de lloc de treball?

51. - ¿De què depenen els canvis?

52. - ¿Qui els decideix?

53. - A la teva empresa, ¿hi ha algun grup de treballadors que s'hagi vist més afectat per la mobilitat? Especifica categories i seccions

54. - ¿Quina opinió et mereix, en general, la mobilitat en el lloc de treball?
¿Com creus que es valora entre la resta de companys?

55. - ¿Què opinen els sindicats de la teva empresa respecte a la mobilitat?

56. - ¿Quines accions han emprès els sindicats de la teva empresa respecte a la mobilitat? ¿Què en penses?

57. - ¿Què opines sobre la mobilitat?
a) No ha d'acceptar-se
b) S'ha de negociar, acceptant-la a canvi de:
1) Primes més altes
2) Elevació de categoria
3) Major qualificació
4) Millors condicions de treball
5) Altres

58. - Respecte a la contractació eventual, ¿quina és l'actitud dels sindicats a l'empresa?
a) ¿Donen suport a aquestes clàusules?
b) ¿Les accepten per imposició?
c) ¿Hi fan contrapropostes?
d) ¿Existeixen posicions contraposades entre els sindicats existents a la teva empresa? Explica-les
e) ¿Què opines d'aquestes actituds?

59. - ¿Quina opinió et mereix el sistema actual de promoció interna de la teva empresa?
¿Hi ha favoritismes? ¿Per quins motius?

60. - Sobre els avantatges socials de l'empresa:
a) ¿Són suficients?
b) Darrerament, ¿s'han ampliat o s'han reduït?
c) Indica quins avantatges ofereix la teva empresa i de quines et beneficies
d) ¿Quins creus que s'haurien de crear o d'ampliar?

61. - En l'actual situació de crisi, ¿penses que és important oferir la teva cooperació per augmentar la competitivitat de l'empresa? (assenyala la que creguis convenient?
a) A canvi d'una major protecció als llocs de treball ja existents a l'empresa
b) Sense cap condició
c) A canvi d'un altre tipus de contrapartides: quines serien?

62. - ¿Quines formes de protegir l'ocupació acceptaries? (Senyala'n dues)
a) Reduccions salarials
b) Fer hores extres sense cobrar
c) Suprimir la subcontractació a altres empreses
d) Suprimir l'ocupació temporal, a temps parcial, etc.
e) No estàs disposat a acceptar-ne cap
f) Acceptar una major flexibilitat interna de la mà d'obra
g) Altres

63. - ¿Què opines del teu lloc de treball?
a) Desitges seguir en el teu lloc de treball
b) Canviaràs de lloc de treball tan aviat com puguis

64. - ¿Quin tipus d'instruments utilitzes per fer la teva feina?
a) Treballo exclusivament a mà o, com a mínim, utilitzo eines senzilles (martell, pinces, etc.)
b) Treballo a mà utilitzant instrumental més complex
c) Treballo també amb màquines que faig anar directament i controlo en tot moment (de prop o a distància)
d) Treballo utilitzant una màquina automàtica que faig anar i utilitzo a distància
e) Treballo amb màquines automàtiques que no indiquen on haig d'intervenir
f) Treballo amb màquines automàtiques que es regulen elles mateixes en cas de necessitat

65. - ¿Estàs molt satisfet (M), bastant (B), poc (P) gens (N) amb?:

	M	B	P	N
a) El teu salari				
b) El tipus de feina que fas				
c) Els caps i els superiors				
d) Els companys				
e) L'organització del treball que tens actualment				
f) Els empleats que depenen de tu				

66. - En opinió teva, ¿quines característiques hauria de tenir una activitat per ser considerada satisfactòria? (Tres respostes com a màxim)
a) La possibilitat de fer carrera
b) Bones relacions amb els companys de treball i la possibilitat de treballar junts a gust
c) Que no hi hagués riscos
d) Un ambient agradable i confortable
e) L'estabilitat del lloc de treball
f) Una bona retribució
g) Una feina interessant per ella mateixa
h) Una feina en què hi hagués iniciativa i es poguessin prendre decisions
i) La possibilitat de millorar les pròpies capacitats professionals
j) Altres

67. - En relació amb la teva situació a l'empresa: (senyala una de les tres opcions següents)
a) Desitges seguir a l'empresa
b) Canviaries si fos possible
c) La por a l'atur t'impedeix canviar d'empresa

68. - Tota empresa té certs objectius importants (què produir, en quins mercats vendre, etc.). En síntesi, ¿quina és la teva posició respecte als objectius de l'empresa en què treballes?
a) No els conec i no m'interessa conèixe'ls
b) No els conec però m'interessaria conèixe'ls
c) Els conec però no els comparteixo
d) Els conec i els comparteixo

69. - En conjunt, ¿Estàs satifet de la direcció empresarial?
a) Molt
b) Bastant
c) Poc
d) Gens

70. - ¿Tens la impressió que quan planteges una petició o una queixa a l'empresa, se t'atén o escolta degudament?
a) Sí
b) No

71. - ¿Creus que la teva informació sobre l'empresa és satisfactòria?
a) Sí
b) No

72. - ¿Consideres la teva empresa com un equip?
a) Sí
b) No

73. - La majoria de treballadors estan, respecte a l'empresa:
a) Contents
b) Descontents

74. - Respecte a altres activitats, senyala quina de les següents realitzes:

	Sí, amb continuïtat	Sí, ocasionalment	No
a) Altres activitats retribuïdes			
b) Treball per a autoconsum (hort, granja, ...)			
c) Altres (descriu-les)			

75. - ¿A quins col.lectius opines que s'hauria d'oferir prioritàriament llocs de treball?
a) Jubilats
b) Desocupats de mitjana edat
c) Joves
d) Dones casades
e) Altres

76. - Per tu, en el futur immedat, existeix el risc de: [molt (M), bastant (B), poc (P), gens (N)]

	M	B	P	N
a) Sofrir una regulació d'ocupació				
b) Ser acomiadat per crisi de l'empresa				

77. - Si perdessis el teu lloc de treball actual, ¿en trobaries un altre de característiques similars?
a) Sí, en la mateixa zona amb facilitat
b) Sí, en la mateixa zona amb algunes dificultats
c) Sí, però no en la mateixa zona
d) No

78. - De les següents qüestions, ¿quina penses que s'ha de tractar més en la negociació col.lectiva? (assenyala'n quatre)
a) Salari
b) Jornada de treball
c) Productivitat
d) Reestructuració de plantilla
e) Avantatges i serveis socials
f) Promoció personal
g) Organització del treball
h) Participació en les decisions de l'empresa
i) Seguretat i higiene
j) Drets sindicals
k) Introducció de noves tecnologies
l) Nivell d'ocupació
m) Altres

79. - ¿Per quin motiu, dels aquí exposats, estaries més disposats a iniciar un conflicte amb l'empresa? (assenyala'n tres)
a) Salari
b) Ocupació
c) Condicions de treball
d) Augment de les competències sindicals a l'empresa
e) Presentació de projectes de reconversió productiva
f) Presentació de projectes de regulació d'ocupació
g) Major participació dels treballadors a l'empresa
h) Altres (enumerar)

80. - ¿Creus que hi ha solidaritat entre els treballadors?
Dóna alguns exemples de solidaritat o de manca de solidaritat

81. - En el moment actual, ¿què ofereix més possibilitats per a un treballador: a) promocionar-se en solitari per damunt dels altres treballadors o b) lluitar solidàriament per una millora de les condicions de vida de tots els treballadors?

82. - ¿Penses que la teva acció personal és útil per millorar la situació del conjunt dels treballadors? ¿Per què?

83. - Participes:

	Mai	A vegades	Sovint	Sempre
a) En assemblees sindicals				
b) En manifestacions sindicals				

84. - ¿Ets favorable a la unitat sindical?
a) Sí, i penso que s'ha de desenvolupar més
b) Sí, i la unitat aconseguida és satisfactòria
c) No, hi sóc contrari
d) No m'he plantejat el problema
e) Altres

85. - Si a la teva empresa es donés una situació concreta de conflicte laboral, personalment, ¿quina de les dues actituds següents adoptaries?
a) Participaries activament en vagues i manifestacions i en altres accions de lluita
b) Donaries suport a una negociació a fons amb l'empresa per buscar les millors solucions possibles
c) Altres

86. - ¿En l'últim trienni hi ha hagut, en el centre en què treballes, vagues o aturades?
a) Proclamats pel sindicat
b) Efectuats espontàniament pels treballadors

87. - Si en aquests moments hi hagués eleccions sindicals a la teva empresa, ¿a quin sindicat votaries?
a) UGT
b) CCOO
c) CNT (CGT)
d) Independents
e) Altres (indica quin)

88. - Si vas variar el teu vot en les eleccions del 1986 respecte al sindicat que vas votar en el 1982, ¿ens en podries dir la raó principal?
a) Perquè les actuacions del sindicat actual em semblen més eficaces en general
b) Perquè la ideologia de l'actual sindicat és més adequada
c) Perquè els líders de l'actual sindicat em mereixen més confiança
d) Perquè l'actual sindicat està sent més eficaç a l'empresa
e) Per la conflictivitat i la falta de realisme del meu sindicat anterior
f) Per la debilitat i les concessions als empresaris del meu sindicat anterior
g) Per l'excessiva dependència d'un partit del meu sindicat anterior
h) Per indicació dels meus companys
Explica'n els motius si fossin altres

89. - Si has votat el mateix sindicat en les eleccions del 1982 i el 1986, ¿podries dir-nos per quina raó principal?
a) Perquè ha negociat eficaçment amb els empresaris i amb l'administració
b) Perquè ha estat dur i inflexible amb els empresaris
c) Perquè els seus líders em mereixen confiança
d) Per la seva ideologia
e) Perquè és més eficaç en la meva empresa
f) Per la seva capacitat de mobilitzar els treballadors
g) Per indicació dels meus companys
Explica'n els motius si fossin altres

90. - Si no vas votar cap sindicat en les últimes eleccions sindicals, ¿podries dir-nos per quina raó principal?
a) Perquè són massa suaus amb els empresaris i l'administració
b) Perquè són massa conflictius
c) Perquè no m'agrada com actuen a la meva empresa
d) Perquè cap dels seus líders m'inspira confiança
e) Per les pugnes entre els diferents sindicats
f) Per la seva dependència dels partits
g) Pel seu dogmatisme i la seva intransigència ideològica
h) M'és indiferent, crec que no serveix de res votar
Explica'n els motius si fossin altres.

91. - ¿Saps com es formen les candidatures per a les eleccions sindicals?

92. - ¿Creus que els sindicats donen facilitats als treballadors per presentar-se com a candidats?

93. - ¿Per quins motius et presentaries com a candidat?

94. - ¿Quina organització et sembla més idònia per negociar el pacte d'empresa i per garantir-ne el seguiment posterior?
a) Els comitès d'empresa
b) Les seccions sindicals d'empresa
c) Les assemblees de treballadors
d) Els delegats sindicals

95. - ¿Què penses de la Secció Sindical?
a) És un element de democratització de l'empresa
b) La Secció Sindical no afegeix gran cosa a l'acció del Comitè d'Empresa
c) El reconeixement de la Secció Sindical permet millorar les condicions de treball

d) Permet al sindicat participar en l'elaboració d'un programa econòmic general sobre la base concreta de cada empresa
e) Afavoreix la presència del Sindicat a l'empresa
f) Altres

96. - ¿Quines diferències creus que hi ha entre la Secció Sindical i el Comitè d'Empresa?

97. - ¿Coneixes la feina que fa el Comitè de Seguretat i Higiene?
a) Sí
b) No

98. - ¿Has utilitzat els serveis del Comitè de Seguretat i Higiene? Explica-ho.

99. - ¿Com valores la feina del Comitè de Seguretat i Higiene?

100. - ¿Podries anomenar altres subcomissions del Comitè o en les quals participi el CE?
a) Sí
b) No

101. - ¿Has recorregut en alguna ocasió a la Comissió de Primes?
a) Sí
b) No

102. - ¿Com valores la feina que fa?

103. - A l'hora de votar un representant dels treballadors a l'empresa, ¿a quina qüestió dones més importància?
a) Que el candidat inspiri confiança
b) Que el presenti un sindicat amb què estigui d'acord

104. - ¿Què li exigeixes a un representant dels treballadors?
a) Que negociï eficaçment
b) Que m'informi i em mantingui al corrent
c) Que em resolgui els problemes quotidians
d) Que sigui íntegre i honest
e) Que sigui la veu dels treballadors davant de l'empresa
f) Que segueixi les línies del seu sindicat
g) Altres

105. - ¿Coneixes els serveis que ofereixen els sindicats a la teva empresa?
a) Sí
b) No

106. - ¿Quin tipus de serveis presten els sindicats en la teva empresa?
a) Assessoria jurídica
b) Representació davant de la Magistratura del Treball
c) Gestió dels expedients de crisi
d) Serveis informatius (especificar)
e) Serveis de formació professional
f) Assegurances
g) Negociació del conveni d'Empresa
h) Altres (especificar)

107. - ¿Quins has utilitzat?

108. - ¿Quin sindicat presta millors serveis?

109. - ¿A quins altres serveis hauria de dedicar més atenció el sindicat?
a) Informació
b) Formació sindical
c) Serveis jurídics
d) Suport al conveni
e) Caixa de Resistència i Solidaritat (pagament dels dies de vaga)
f) Càmping, agències de viatge, etc.
g) Assegurances

h) Cooperatives
i) Habitatges
j) Crèdits
k) Altres (especificar)

110. - En la negociació col.lectiva a l'empresa, ¿et sembla necessari representar conjuntament els fixos i els eventuals?
a) Sí
b) No

111. - En les relacions sindicat-empresaris, ¿quin ha de ser el criteri per establir la negociació?
a) Negociar sempre evitant la força
b) Negociar primer i si no hi ha acord usar la força
c) Primer utilitzar la força (mobilitzar) i després negociar
d) No han de negociar mai

112. - D'acord amb quins dels criteris anteriors han actuat a l'empresa:
a) UGT
b) CCOO
c) CNT (CGT)

113. - ¿Quins d'aquests sindicats: CCOO, UGT (o altres) compleix millor o pitjor en cada un dels casos exposats? (poseu-hi 1 si és CCOO; 2 si és UGT; 3 si són altres -especificar-).

	Millor	Pitjor
a) Negociar amb empresaris i administració		
b) Té una bona organització		
c) Té bons dirigents		
d) Manté la independència de partits i govern		
e) Dóna suport als treballadors en general		
f) Dóna suport als convenis		
g) Eficàcia en la seva acció		
h) Assegura la democràcia i la participació		

114. - Dels següents aspectes d'un sindicat, ¿quins creus que són els més importants?
a) Una adequada preparació tècnica dels dirigents
b) Una organització activa i eficaç
c) Consultes i informació als afiliats
d) La democràcia interna
e) Una ideologia molt definida
f) Una ideologia àmplia i pluralista
g) Unes posicions fermes davant dels empresaris
h) Capacitat negociadora amb els empresaris
i) Unes relacions d'amistat i companyonia entre sindicalistes
j) Altres

115. - A parer teu, ¿les centrals sindicals han de participar en la política del país?
a) No, han de ser apolítiques
b) Sí, han de participar en la política però amb independència dels partits
c) Sí, han de participar en la política vinculades amb partits polítics
d) Altres

116. - ¿Quina creus que hauria de ser la relació d'un sindicat amb el partit (o partits) ideològicament pròxims?
a) Cap relació
b) Relacions estretes amb decisions preses conjuntament
c) Contactes habituals però amb decisions plenament autònomes
d) Altres

117. - ¿A quin partit has votat en els últimes eleccions?

118. - Relacions entre els síndicats a l'empresa.
a) Hi ha competència entre ells:
Sí
No
b) Hi ha una divisió del treball:

Sí
No

c) Hi ha accions:
Unitàries
Per separat

d) Les plataformes del conveni o pacte d'empresa s'elaboren:
Conjuntament
Per separat

119. - ¿Quina valoració et mereix l'últim conveni firmat a la fàbrica?
a) Molt negatiu
b) Bastant negatiu
c) Bastant positiu
d) Molt positiu

120. - ¿Com valoraries l'actuació realitzada en aquest conveni per cada una de les parts?

	Empresa	UGT	CCOO
a) Molt negatiu			
b) Bastant negatiu			
c) Bastant positiu			
d) Molt positiu			

121. - ¿Hi ha una posició presa pels sindicats de l'empresa sobre les noves tecnologies?
a) Sí
b) No

122. - ¿Què en penses?

123. - ¿Què opines de l'evolució de la negociació col.lectiva?
a) Perd/guanya contingut
b) Canvia de contingut ¿De quina manera?

124. - ¿En quin àmbit preferiries que es negociés el teu conveni?
a) Estatal
b) Nacional (Catalunya)
c) Provincial
d) Comarcal
e) A l'empresa

125. - ¿Què prefereixes: una negociació més concentrada a l'empresa o una negociació col.lectiva centralitzada? ¿Totes dues alhora? ¿S'han de dividir les matèries entre les unes i les altres?

126. - ¿Quin pes han donat els sindicats a les següents qüestions?

	Molt	Poc	Gens
a) Salari			
b) Jornada			
c) Productivitat			
d) Reestructuració laboral			
e) Avantatges socials			
f) Promoció professional			

127. - ¿Coneixes els pactes socials?
a) Sí
b) No

128. - ¿Penses que han estat positius o negatius?

129. - ¿A qui han afavorit?
a) Els treballadors
b) Els empresaris
c) El Govern
d) La societat en general

130. - Destaca aspectes positius (P) i negatius (N) dels acords socials: AMI, AES, ANE

	P	N
a) Moderació dels salaris		
b) Reducció de la conflictivitat		
c) Substitució de la reivindicació salarial per la de estabilitat a l'ocupació		
d) Flexibilitat de la mà d'obra		
e) Uniformitat dels increments salarials		
f) Límits a les hores extres i a la pluriocupació		
g) Mesures de foment de l'ocupació		
h) Altres		

131. - Per millorar les condicions dels treballadors a la fàbrica, el sindicat hauria de lluitar per:
a) Una major informació i consulta de les decisions de l'empresa sobre noves inversions, reestructuracions, reconversions, etc.
b) Reduir el caràcter nociu de l'ambient de treball i el risc d'accident
c) Millorar els serveis socials de l'empresa
d) Fer flexible l'horari de treball
e) Millorar la professionalitat
f) Reduir l'horari de treball
g) Reorganitzar el treball per tenir més autonomia, varietat en les tasques, etc.
h) Participar en la gestió de l'empresa
i) L'autogestió
j) Afavorir un bon ambient de relació en la feina
k) Altres (especificar)

132. - ¿Quines, entre les següents mesures, consideres més útils per reduir la desocupació?
a) Treballar menys hores amb igual salari
b) Treballar menys amb menys salari
c) Jubilació anticipada
d) Augment del treball a temps parcial
e) Augment del treball amb contractes de durada determinada
f) Major mobilitat dels treballadors
g) Control i reducció de la pluriocupació, del treball a domicili, etc.
h) Millora de l'orientació i la formació professional
i) Suport a les inversions productives per part del Govern
j) Altres (especificar)

133. - Al teu centre de treball, ¿qui assumeix les tasques sindicals?
a) El que coneix millor els problemes
b) Els més combatius en la defensa dels interessos dels treballadors
c) Els treballadors indicats pel sindicat
d) Els més polititzats
e) Els més disposats a fer-ho
f) Els que busquen defensar interessos específics
g) Altres (especificar)

134. - Normalment, quan els sindicalistes de la teva empresa han de decidir sobre problemes dels treballadors (organització del treball, ambient, ritmes, etc.), sobre el recurs a la vaga o sobre l'aprovació de la plataforma reivindicativa o del conveni d'empresa, ¿com es comporten?
a) Decideixen pel seu compte sense consultar els treballadors
b) Consulten els treballadors però tenen molt poc en compte el seu parer
c) Consulten els treballadors i tenen en compte el seu parer
d) Aporten tota la informació als treballadors i prenen conjuntament les decisions

135. - ¿Per a què creus que serveix l'assemblea?
a) Per fer més estreta la unitat entre els treballadors
b) És el millor mitjà de discutir i d'arribar a acords
c) Per augmentar la participació dels treballadors en la vida sindical
d) Perquè imposin els seus criteris els que les preparen
e) Per a res
f) Altres

136. - En una assemblea han de participar:
a) Tots els treballadors
b) Els afiliats a un sindicat

137. - El poder de decisió d'un sindicat, ¿on creus que ha de ser?
a) En la cúpula confederal
b) En les unions nacionals o regionals
c) En els òrgans locals
d) En les federacions d'indústria
e) En les empreses

138. - Per a l'avenç econòmic dels treballadors i del país, ¿què ha de fer un sindicat?
a) Arribar a acords socials que serveixin per a la modernització productiva
b) Atacar les polítiques econòmiques negatives del Govern i de la patronal

139. - ¿Quines característiques (1-2-3) penses que ha de tenir un sindicat? (Tria una resposta de cada bloc)
a) Un sindicat ha de:
1) Defensar a tots els treballadors
2) Defensar a tots els treballadors i agrupar a tota l'esquerra social
3) Defensar els treballadors de l'empresa
b) Un sindicat ha de:
1) Ser el sindicat hegemònic
2) Ser un sindicat que fomenti la participació dels treballadors
c) Fer un sindicalisme independent
d) Un sindicat ha de:
1) Donar prioritat a l'ocupació
2) Donar prioritat a l'ocupació i exigir solidaritat per augmentar-la
3) Donar prioritat als salaris

QÜESTIONS PER A TECNICS I QUADRES

1. - Entre els tècnics i quadres el nivell de sindicalització és baix, ¿per què?
   a) Els quadres tenen un salari i un estatus superior a l'empresa
   b) Els quadres negocien individualment i no col.lectivament (tasca del sindicat) la defensa de la seva posició en l'escala jeràrquica de l'empresa
   c) Els quadres necessiten un sindicalisme particular
   d) Altres

2. - ¿L'actual estructura i orientació dels sindicats respon a tots els treballadors o caldria crear-ne una d'específica per als professionals i els quadres intermedis?

3. - ¿Quins elements consideres necessaris per motivar la sindicalització dels quadres?

4. - ¿Penses que és positiu que junt amb els sindicats majoritaris es desenvolupi un sindicat independent?
   a) Molt positiu
   b) Bastant positiu
   c) M'és indiferent
   d) Negatiu
   e) Molt negatiu

QÜESTIONS PER A AFILIATS

1. - ¿Sempre has estat afiliat al mateix sindicat?
a) Sí
b) No
¿Per què?

2. - ¿Quin és el motiu principal pel qual estàs afiliat al sindicat?
a) És una organització de classe dels treballadors
b) Defensa els interessos dels treballadors a l'empresa
c) Defensa els interessos dels treballadors a l'empresa i en la societat
d) M'ajuda en els problemes de feina
e) Altres (especificar)

3. - ¿Estàs satisfet del sindicat al qual estàs afiliat?
a) Molt
b) Bastant
c) Poc
d) Gens

4. - Si has canviat d'afiliació sindical, ¿pots donar el motiu principal pel qual vas deixar l'un i et vas afiliar a l'altre?

5. - ¿Faries alguna crítica del Sindicat al que estàs afiliat?
a) Sí
b) No

6. - ¿Quina de les crítiques següents consideres més important?:
a) No fan participar prou els treballadors en les decisions
b) No presten serveis concrets als treballadors
c) No estic d'acord amb les polítiques de negociació (salari, horari, condicions de treball, etc.)
d) No estic d'acord amb la seva política en general (preus, pensions, atur, etc.)
e) Està molt polititzat
f) És poc unitari
g) És feble
h) Els seus dirigents no s'impliquen prou
i) Està mal organitzat, no informa i no manté contactes constants amb els afiliats
j) Altres (especificar)

7. - ¿Quines crítiques faries a altres sindicats?

8. - ¿Per quines raons estàs afiliat a un sindicat (senyala'n tres)?
a) El sindicat representa a tots els treballadors i també em representa a mi
b) El sindicat en un lloc d'encontre, de companyonia i amistat
c) Per la formació sindical que m'ofereix
d) El sindicat és un instrument de solidaritat
e) Pels serveis que m'ofereix
f) Per la seva acció reivindicativa
g) Per la seva ideologia
h) Perquè sense els sindicats els treballadors no participarien en la política econòmica del país

9. - ¿Com et vas afiliar al sindicat?
a) Per indicació dels meus companys de feina
b) Per indicació d'un amic
c) Per indicació familiar
d) Per decisió pròpia

QÜESTIONS PER A NO AFILIATS

1. - Si no hi estàs afiliat, ¿ho vas estar en el passat?
   a) No, mai
   b) Sí, en el període...

2. - ¿Per quin dels motius següents no estàs afiliat a un sindicat?
   a) Els sindicats no presten serveis concrets als treballadors
   b) Em beneficio igualment de les conquestes sindicals
   c) No hi ha unitat sindical
   d) La quota és massa alta
   e) El sindicat no és democràtic
   f) El sindicat és feble
   g) El sindicat és massa polititzat
   h) No estic d'acord amb les polítiques negociadores (salari, horari, condicions de treball, etc.)
   i) No estic d'acord amb les polítiques generals (preus, pensions, atur, etc.)
   j) Per por de represàlies o de ser mal vist per la direcció
   k) Dono el meu vot als sindicats en les eleccions sindicals i ja n'hi ha prou
   l) Altres (especificar)

3. - ¿Simpatitzes amb algun sindicat? (Especificar)

Andreu Lope Peña, professor titular de Sociologia de l'empresa, a la Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia de la U.A.B.

Pilar Carrasquer Oto, becària del departament de Sociologia de la U.A.B.

Fundació Jaume Bofill / Fundació Volkswagen