

PEGASO

Del paternalismo a la desregulación

Las relaciones laborales entre 1954 y 1994

José Roldán





La presente historia abarca el periodo que va desde la constitución y puesta en marcha de la empresa en Madrid, en 1954, cuando la rudimentaria organización del trabajo, las prácticas paternalistas y la falta de libertad moldearon el naciente movimiento obrero antifranquista, hasta la década de los noventa, poco después de que ENASA fuera vendida a IVECO, momento en que la desregulación laboral y la producción flexible empezaron a hacerse notar de una manera más intensa en la vida obrera y sindical.

PEGASO

Del paternalismo a la desregulación

Las relaciones laborales entre 1954 y 1994

José Roldán Rabadán
Madrid, Julio 2013

Diseño de cubierta y contracubierta:
Rafael Torres Céspedes
ISBN: 978-84-617-0858-1
peperora48@gmail.com

INDICE

Nota introductoria.....	5
1. El nacimiento de ENASA.....	7
2. Técnica y producción hasta 1977	19
La formación de cuadros y la OCT	21
Escuela de Aprendices y adiestramiento obrero	23
Crisis del proteccionismo	25
El Plan FATA.....	34
3. La gran familia Pegaso.....	39
El poblado de Ciudad Pegaso	47
El Economato del INI	56
Otras obras sociales.....	61
El simbolismo paternalista	67
4. Orígenes de la lucha sindical	75
Primera militancia política y sindical	75
Condiciones de trabajo y disposición de lucha	82
Frente al cronómetro	85
Colectas y porras: La Mutualidad	88
Explorando las vías judiciales: El plus familiar.....	92
Primer convenio colectivo en Pegaso (Madrid).....	94
Elecciones sindicales de 1963.....	96
El plante obrero de enero de 1965	103
5. Lucha sindical y represión patronal hasta la Transición ..	111
La militancia obrera entre 1965 y 1977	111
Lucha obrera y represión hasta la Transición	114
Doce años de negociación colectiva.....	129
6. Una nueva etapa sindical.....	137
Los sindicatos: panorama general en los 80	137
El nuevo sindicalismo en Pegaso	144

7. De la asamblea a la organización	155
Primeros signos de giro sindical en Pegaso (Pactos de la Moncloa y convenio 1978).....	157
IH y el Plan 125 (1979-1985)	164
La eclosión de las demandas profesionales	176
Las causas sociales y políticas	181
Nuevo Plan Industrial (1986-1990)	184
Elecciones sindicales de 1990	198
Privatización de Pegaso: nueva etapa en las relaciones laborales	202
8. EPILOGO: Sindicalismo en Iveco hoy	219
Organización frente a sindicalismo de base	219
Sindicalismo y organización del trabajo	228
ANEXOS.....	233

Nota introductoria

El presente trabajo está hecho a partir de la reelaboración del material de un viejo proyecto de investigación frustrado sobre la memoria obrera. Mi deseo es que la experiencia de lucha –con sus luces y sombras– de una fábrica en la cual he pasado toda mi vida laboral no se pierda en el olvido. Sin pretender el rigor de una tesis, he tratado de atenerme a los datos recogidos de diferentes fuentes así como a mi propia experiencia como trabajador de Pegaso e Iveco entre los años 1966 y 2008, buena parte de ellos también como sindicalista de la izquierda sindical, primero en CCOO y, en años más recientes, en CGT.

Abarca el periodo que va desde la constitución y puesta en marcha de la empresa en Madrid -cuando la rudimentaria organización del trabajo, las prácticas paternalistas y la falta de libertad, moldearon el naciente movimiento obrero antifranquista- hasta la década de los noventa, poco después de que ENASA fuera vendida a IVECO, momento en que la desregulación laboral y la producción flexible empezaron a hacerse notar de una manera más intensa en la vida obrera y sindical, aunque la transición entre ambas etapas habría que situarla en los primeros años ochenta. La inclusión de un epílogo pretende recoger, asimismo, algunas reflexiones sobre aspectos del periodo más reciente.

He tratado de evitar –sin éxito– un exceso de notas y referencias bibliográficas a pie de página, por lo que he sacrificado especialmente muchas relativas a actas y legajos consultados en el Centro de Documentación del INI, dada su abundancia, especialmente en los tres primeros capítulos. Por el mismo motivo, he asignado un número entre paréntesis a las entrevistas a trabajadores, fueran hechas por mi mismo o procedentes de la Fundación 1º de Mayo de

CCOO, recogiendo al final el nombre correspondiente del entrevistado. No todas las entrevistas han sido utilizadas para este trabajo, quedando igualmente consignadas en la relación final como reconocimiento a los compañeros que se brindaron a participar en ellas. También he incluido algunas de carácter más informal pero que he creído que aportaban algún dato de interés. Por supuesto, los hechos y valoraciones que se apoyan en esas entrevistas en nada comprometen la opinión de los propios entrevistados sobre ellos, siendo mía toda la responsabilidad. Junto al relato de esos hechos, he tratado de apuntar igualmente –más que profundizar– algunas sugerencias teóricas para su interpretación, como en el caso de la relación entre paternalismo o la organización del trabajo y la acción sindical o el papel de los sindicatos.

Por último, quiero dedicar este trabajo a los trabajadores y trabajadoras –particularmente a los jóvenes incorporados en los últimos años, víctimas especiales de la precariedad y los abusos de poder– con los que he compartido años de vivencias y de los que he aprendido buena parte de lo que aquí se refleja, especialmente, a quienes, con su ejemplo de lucha, me han ayudado a creer en un porvenir en que los trabajadores no fuéramos simple mano de obra sino dignos protagonistas de nuestra historia. Quiero expresar mi agradecimiento a cuantos han colaborado, responsables de centros de documentación, a quienes me han ayudado a corregir los primeros borradores y, particularmente, a los entrevistados, con un recuerdo especial a tres de estos últimos compañeros recientemente fallecidos: Joaquín Fuentes, José Pozo Villegas y Ángel Pérez Carrasco.

Madrid, julio de 2013

1. El nacimiento de ENASA

Después de la Guerra Civil, la intervención pública en la economía buscaba dar continuidad a los planes de industrialización anteriores apuntando a la autosuficiencia de recursos a la vez que aseguraba los beneficios de los grupos financieros e industriales¹. El estado de la industria y la agricultura españolas era calamitoso y el capital privado mostraba escaso interés en asumir riesgos en proyectos que no le reportaran beneficios inmediatos, prefiriendo ponerse a la sombra de la iniciativa del Estado. Por su parte, el franquismo, que durante la guerra había disfrutado de la neutralidad cómplice de las potencias democráticas que más tarde salieron vencedoras de la II Guerra Mundial, se encontraba sujeto a un relativo aislamiento internacional. Así las cosas, el gobierno se vio obligado a suplir la falta de iniciativa privada con un programa de inversión pública industrial adornado con la retórica del interés nacional en su versión más autárquica. La constitución del Instituto Nacional de Industria (INI) en 1942 y de la Empresa Nacional de Autocamiones (ENASA), más conocida como Pegaso, fue todo un ejemplo del modelo industrial del Estado de los años 40 y 50.

La actividad industrial de ENASA comenzó en 1946 como continuación de la que ya realizaba la Hispano Suiza en sus instalaciones de La Sagrera (Barcelona), pero la que habría de ser su fábrica insignia, en Madrid, no entraría en funcionamiento hasta el último trimestre de 1954.

¹ Tamames, R. (1967) *Introducción a la economía española*. Alianza Edit. (Ed. del Prado 1994) Madrid, pp. 177 y 510-511. Aún con pérdidas, las empresas públicas repartían dividendos del 6-7% a los capitales privados que participaban en el accionariado.

La sociedad había sido constituida por el INI en octubre de 1946, después de sopesar distintos proyectos. Dada la precariedad de la industria nacional del motor, el Departamento del Automóvil del INI había considerado dos alternativas para la fabricación de vehículos industriales: la primera, inicialmente más plausible, era auspiciada por el propio Instituto, dependiente hasta 1948 de Presidencia de Gobierno, y consistía en un acuerdo con la empresa de automoción suiza Saurer; la segunda, a iniciativa del Ministerio de Industria, contaba con las italianas Alfa Romeo y Lancia, con las que ya existía una relación de colaboración anterior y en cuyo proyecto participaba el ingeniero español Wifredo Ricart, director técnico de la primera de las casas italianas y asesor de la aviación militar del bando sublevado durante la Guerra Civil en España.

El propio Ricart, al que el INI encargó hacerse cargo de dirigir el Centro de Estudios Técnicos para la Automoción (CETA), comunicó en 1946 que la posibilidad de acuerdo con Alfa Romeo, Saurer y Mercedes Benz –que se incorporó más tarde como candidata– era nula, debido a las circunstancias de postguerra y por las pretensiones de Hispano Suiza de que se tomara en consideración y licencia su proyecto de camión de gasoil². La compañía privada Hispano Suiza, con cuya experiencia y activos se quería contar para la puesta en marcha de la empresa pública, se había convertido en los últimos años en una anticuada factoría destinada a proveer de material militar –cañones, motores de aviación, etc.– al ejército, y cuya tecnología civil apenas se había puesto al día.

Por otra parte, la industria automovilística nacional se basaba casi exclusivamente en el motor de gasolina, lo que hacía necesario recurrir a la experiencia de la industria

² López Carrillo, JM^a (1997). *El INI ante la industria de automoción. Evolución de ENASA en su etapa inicial (1946-1958)*. Tesis doctoral.

foránea, algo políticamente complicado en el contexto post-bélico internacional que condujo al afianzamiento del espíritu de autosuficiencia imperante en los años cuarenta y parte de los cincuenta. El aislamiento internacional –celebrado políticamente como una virtud por el régimen– enfrió las posibilidades de contar con la ayuda de una compañía extranjera, facilitando la alternativa que Ricart, ya cesado en Alfa Romeo al finalizar la II Guerra Mundial, había presentado al INI.

Los pilares sobre los que se construyó ENASA fueron, en primer lugar, el ya citado CETA, dependiente del INI, cuya misión era dar soporte técnico al proyecto industrial de la nueva empresa. En segundo lugar, los activos y el personal de Hispano-Suiza en Barcelona, dedicada a la producción de vehículos industriales de gasolina y diverso material militar para el ejército, una de sus principales fuentes de ingresos. El resto del capital sería aportado por el INI. El proyecto del CETA preveía la instalación de una fábrica de nueva planta en Madrid, para la cual se dio orden de adquirir inmediatamente los terrenos.

En la elección de Madrid para ubicar la nueva instalación influyeron diferentes factores. Además de ser centro político, administrativo y de comunicaciones, ya contaba con cierto tejido industrial, constituido durante las primeras décadas del siglo XX, aunque el sector fabril no fuera tan pujante como en el País Vasco o Cataluña. Predominaban los talleres pequeños, diseminados por el municipio, o las instalaciones medianas agrupadas generalmente en algunos barrios industriales que daban su fisonomía a los espacios típicamente obreros. Además, durante los años cincuenta, se estaba produciendo en la ciudad y su cinturón metropolitano un fuerte crecimiento demográfico, motivado por la inmigración de origen rural que acudía a Madrid en busca de oportunidades laborales y sociales, lo que proporcionaba a las empresas industriales una mano de obra abundante. Ese crecimiento se intensificó durante la

primera mitad de la década siguiente³. Las grandes fábricas que empezaban a instalarse en la periferia y el cinturón metropolitano de Madrid, junto con las obras de construcción de los nuevos barrios, eran parte del nuevo paisaje urbano y aprovechaban esa mano de obra, disponible y dócil tras la derrota del bando republicano, contratándola como peones de la construcción o especialistas en las fábricas, muchos de ellos con escasa o nula experiencia y formación profesional⁴. El Departamento del Automóvil del INI, a finales del 1944, había apuntado varias circunstancias para la elección del lugar concreto: por un lado, la facilidad de medios de transporte, suministro de energía eléctrica, agua, etc. Otro aspecto era la proximidad a algún barrio capaz de alojar al personal técnico, administrativo y obrero en condiciones de vida apropiadas. Ello sin descuidar, como factor a tener en cuenta, “la posibilidad de protección en caso de guerra”.

La decisión sobre el emplazamiento de la factoría de Madrid se demoraría dos años. Debía contarse con un solar de 1.000.000 m² a una distancia de Madrid no superior a 15 Km “para conseguir un transporte normal de obreros y empleados sin grandes dificultades”. Además, había que

³ Entre los años 1958 y 1965 la población española ligada a la agricultura descendió del 40,8% al 32%, mientras la población dependiente de la industria pasó de un 30,6% a un 35,4%. También el sector servicios creció ligeramente. Una parte de la mano de obra no asalariada se transformó en asalariada –especialmente industrial– dando lugar a una proletarianización progresiva (Informe FOESSA 1967).

⁴ Un ejemplo de la importancia de la emigración rural en Pegaso lo da una encuesta hecha en Ciudad Pegaso por Grimas, C. Manuel (1967) *Estudio sociopedagógico de la Ciudad Pegaso*: un 54 % de Castilla la Nueva (incluye Madrid), un 17 % de Andalucía y un 15 % de Castilla la Vieja. Respecto a la categoría profesional, el panorama era más esclarecedor: el 55% de los procedentes de Andalucía eran “no cualificados”, mientras que entre los de Castilla la Vieja predominan los técnicos y cualificados. En el caso de Castilla la Nueva la situación era híbrida por la coexistencia de áreas rurales con la propia metrópoli madrileña.

añadir el espacio destinado a las futuras viviendas de trabajadores. Se consideraron dos posibles zonas. Una en el término de Canillejas, próxima al terreno adquirido por la Fábrica de Rodamientos. La otra, en el término de Getafe, cerca de Villaverde, a la altura del Km 13 de la Carretera de Cádiz. La primera opción suponía un precio del terreno superior –aunque también se contaba con su previsible revalorización– y tenía la ventaja del uso de agua del Jarama, la cercanía con el aeropuerto de Barajas, la construcción prevista de una autopista desde Madrid y la autorización de una línea de trolebuses que se esperaba obtener del ayuntamiento de la capital. Así pues, la localización de la fábrica –aparte de las oficinas de que ya disponía en la calle Lagasca y otros pisos aislados dedicados a tareas comerciales– se hizo finalmente junto a la vía radial que unía Madrid con Barcelona, en el municipio de Barajas, que más tarde se integraría en la capital, muy cerca del río Jarama y de varios municipios pertenecientes al cinturón Metropolitano: Coslada, San Fernando de Henares, Torrejón de Ardoz, Mejorada del Campo, Velilla de San Antonio y Paracuellos de Jarama, que habrían de albergar –junto al previsto poblado de la propia empresa– a una parte importante de la mano de obra. El solar de asentamiento sería el resultado de la compra de una cantera y la expropiación forzosa de multitud de parcelas agrarias.

La adquisición de los terrenos por parte de ENASA se trató de hacer con la mayor discreción para evitar que los propietarios de las fincas incrementaran el precio de las mismas. Para ello, se trató de que los antiguos propietarios de la cantera –a quienes se indemnizó adecuadamente– se hicieran también cargo de comprar previamente el resto de parcelas enclavadas en el perímetro previsto para la instalación, a la vez que se reservaba la opción a otros terrenos colindantes. A pesar de la obligación contraída, aquella entidad apenas pudo llevar a efecto alguna compra, lo que obligaba a ENASA a vérselas directamente con los propietarios de los lotes restantes antes de empezar las

obras. Para allanar las dificultades recurrió, en 1947, al expediente de la expropiación forzosa, invocando el carácter de “Empresa de Interés Nacional”. El conflicto de intereses entre ENASA, los particulares y las instituciones políticas (Ayuntamiento de Madrid, Gobierno Civil y Ministerio de Industria, ocupado por Juan Antonio Suanzes) hizo que el cierre del asunto de los terrenos se prolongara, en algunos casos, hasta 1954.

El litigio por la propiedad de los terrenos en Madrid fue todo un ejemplo de las prácticas políticas existentes en los años cincuenta. Muchos de los titulares de parcelas debieron aceptar el precio fijado inicialmente por el Ayuntamiento para la expropiación, de 0,58 pta. el pie cuadrado, que podía llegar hasta 1,19 pta. en caso de que existiera alguna edificación. Quienes gozaban de mejor posición, utilizaron sus influencias y contactos, recurriendo al Gobierno Civil, que realizó una nueva tasación elevando el valor del pie cuadrado hasta un mínimo de 2,50 y un máximo de 3,50 pta. Hubo quien no dudó en dirigirse al mismo Juan Antonio Suanzes haciéndole notar que era parte del bando vencedor por tener *“amigos militares de la Casa de SE el Caudillo”*: *“suplico –dice la carta de una propietaria– sepa perdonar mi atrevimiento dirigiéndome a Vd, pero mi situación es tan apremiante que abusando de su fama de buen cristiano le pido atienda el ruego de una Señora que después de haber vivido en la opulencia, hoy no posee más que unos terrenos que quiere expropiar Autocamiones Diesel (...) pudiendo con ese dinero [resultado de aplicar la valoración del Gobierno Civil] poder encauzar de nuevo mi vida, pues sepa, Sr Ministro, que soy una pobre madre con seis hijos (...). Como este expediente, después de pasar del Sr Gobernador irá al Ministerio, yo le suplico por su Santa Madre que sea justo y no permita que la Compañía Auto Camiones Diesel nos atropelle y me deje en la ruina total”*⁵.

⁵ Carta de Petra J. S. Emeterio a J. A. Suanzes 16-5-49. Archivo Histórico INI Caja 1152

Pero también hubo casos bien diferentes, con menos *influencias*, como un vecino de Bohonal de Ibor (Cáceres) propietario de dos parcelas que sumaban 13.500 pies (unos 4.500 m²) y que, en las mismas fechas que la anterior, fue obligado, bajo amenazas de cárcel, a aceptar el precio de poco más de una peseta el pie cuadrado. Tal como él mismo se lamentaba en numerosas cartas escritas desde su exilio forzoso en Venezuela, había sido encarcelado durante dos años y sometido a un consejo de guerra en 1947 acusado de facilitar medicamentos a *huidos* de las sierras de Cáceres. A la represión franquista de posguerra se sumaba así el expolio económico, a manos de ENASA, valiéndose esta del chantaje político de que todo sospechoso de desafección al régimen podía ser víctima si, además de haber sido juzgado por tribunales militares, había mostrado su desacuerdo con *“los asesinatos que cometían algunos malos falangistas (...) cuando tiraban a sus víctimas a medio morir desde el puente sobre el río Tajo, situado a poco más de 3 kilómetros del pueblo (...). Por ello –recuerda– ENASA me obligó a firmar el oportuno contrato de venta de mis solares (...) teniendo que aceptar la suma de QUINCE MIL PESETAS YA QUE, DE NO HACERLO, PODÍA SER CONSIDERADO HASTA “ENEMIGO DEL RÉGIMEN”*⁶. Este cacereño no dejaría de reclamar, infructuosamente, una reparación de aquel acto de abuso empresarial, mediante cartas que hizo llegar hasta a la presidencia del gobierno español, al menos desde 1971 a 1975, insistiendo siempre en ellas en querer devolver las 15.000 pesetas y recibir, a cambio, el justo precio que tenían en su momento o la permuta por un terreno cercano.

De manera más general, hubo propietarios que acudieron al contencioso-administrativo y tuvieron que esperar hasta 1954, cuando el Tribunal Supremo dijo la última palabra en

⁶ Carta de Francisco Martínez Gómez a presidente del INI 1-2-73. Archivo Histórico INI

lo relativo a 104 parcelas pendientes de adquisición. Esas resistencias apenas frenaron la construcción y puesta en marcha de la fábrica de Madrid, aunque sí contribuyeron a que las cuentas no salieran como se preveía inicialmente.

Otros obstáculos se interpusieron igualmente en la puesta en marcha de la factoría madrileña: la Hispano Suiza deseaba buscar una salida a la precaria situación técnica y económica de la compañía, para lo cual se valía de los intereses del propio estamento militar, que quería proteger sus suministros amparándose en los fines fundacionales de ENASA y del INI, orientados al servicio del “interés y la defensa nacional”. A ello se añadía la languidez del tejido industrial y de la industria auxiliar nacional, la falta de materias primas y de divisas de post-guerra y la urgencia desmedida de poner en marcha una producción —el coche de lujo Z102— que solo se justificaba como operación propagandística hacia el exterior. Todo ello favoreció la deriva de la mayor parte de los esfuerzos financieros y de gestión hacia el sostenimiento de la fábrica de Barcelona, a costa de retrasar la puesta en marcha de la de Madrid. El rápido agotamiento de unos recursos que se nutrían casi en exclusiva de fondos públicos obligó a dos ampliaciones de capital en pocos años: los 240 millones de pesetas iniciales hubieron de ampliarse en 1950 hasta los 620 millones de pesetas y en 1953, ya próximo el comienzo de la actividad de la fábrica de Madrid, el Gobierno aprobó una nueva ampliación de capital que alcanzó los 2100 millones de pesetas. Diez años, desde la constitución de ENASA, tardaría la factoría madrileña en estar operativa, poco antes de que el delirio y los excesos de la política autárquica del gobierno dictatorial salido de la Guerra Civil entraran en crisis, pese a las correcciones parciales acometidas desde 1951 en la política económica.

Cuando, a mediados de 1954, se celebró el cubrimiento de aguas de la instalación con una fiesta a la que fueron invitados mil trabajadores de las empresas constructoras y

el todavía escaso personal de ENASA, ya se podía vislumbrar un conjunto industrial moderno y equipado al uso propio de una época tan autoritaria como paternalista: junto a los edificios fabriles y de oficinas, no faltaban los destinados a servicios sociales y una escuela de formación de aprendices –campo de fútbol incluido–, aunque de proporciones inferiores a las inicialmente proyectadas. La edificación destinada a la producción y los servicios técnicos y de administración era funcional aunque no se pudo dotar más que de un equipamiento relativamente anticuado. Estaba integrada, inicialmente, por una gran nave de planta rectangular –que alojaría la mecanización y el montaje en serie de motores y vehículos–, dividida en dos mitades por un cuerpo central de tres plantas en el cual estarían los talleres auxiliar y de tratamientos galvánicos y, en plantas superiores, las oficinas de producción, desde cuyas cristaleras se podía dominar visual –y simbólicamente– los talleres, así como los comedores de operarios y empleados. Una parte del solar se había proyectado dedicar a explotación agrícola, disponiendo inicialmente de una pequeña granja pensada por el director gerente de ENASA, Wifredo Ricart, para cubrir las necesidades que fueran planteándose y que contaría con vivienda, establos y gallineros. Poco después de comenzar la actividad, en 1957, se edificaría la Fundación, en el lado Este del recinto, junto a la Nave principal, que entraría en funcionamiento en 1958, aunque en 1960 se hubieron de acometer importantes reformas con la colaboración de Leyland, para modernizarla y adaptarla a los planes de producción más ambiciosos de los años 60.

El detalle de la granja agropecuaria no debe tomarse como un anacronismo. Por un lado, guardaba relación con el carácter integral que toda gran industria debía tener y, dado que la factoría contaba con comedores, no deberían descuidarse ciertas provisiones, especialmente en épocas de escasez. Esa práctica ya existía en otras empresas del INI, como Boetticher y Navarro o la SEAT de Barcelona. En

Ciudad Pegaso, a finales de los años 50, las familias iban a la plaza de San Cristóbal a comprar patatas recolectadas en terrenos de la fábrica (entrevista 1). En ENASA estaba previsto producir desde los grupos más importantes del camión (motor, caja de cambios, ejes, cabina, etc.), hasta el último tornillo. En el caso de aquellos componentes cuya tecnología y fabricación estaba fuera del alcance de la industria española, la estrategia era llegar a acuerdos con compañías proveedoras extranjeras para fabricarlos bajo licencia. Eso es lo que ocurrió con la “bomba de inyección” de gasoil, para la que se llegó a un acuerdo de fabricación con Robert Bosch.

Aparte de obedecer a los imperativos industriales al uso, la fábrica integral constituía también, en el caso de ENASA, una estrategia de costes y de disponibilidad de divisas ya que, en los años cincuenta, cualquier operación de importación requería autorización oficial, por lo cual, una forma de eludir el recurso a un mercado exterior costoso era la fabricación propia. Los trabajadores recuerdan con frecuencia esa situación en que se fabricaba todo, hasta los mandiles de cuero de los soldadores. La integración afectaba tanto al producto como a los productores, constituyendo así un verdadero mercado interno típicamente fordista que tendía a proveer y autoabastecerse de su propia mano de obra, en lugar de recurrir a la contratación de servicios externos. En el caso de ENASA, al menos, ese mercado venía muy determinado por las circunstancias del momento y, como se ha dicho, del escaso desarrollo de la industria auxiliar.

Los problemas derivados de las carencias y la depresión económica de postguerra se hicieron notar no solo en los retrasos en la etapa de la construcción de la factoría de Madrid sino también durante la primera etapa de su funcionamiento. Aparte de la fabulación sobre los complots urdidos por malhechores y comunistas para boicotear la industria nacional con que llegó a soñar la dirección del INI

en 1949, el problema era la mala gestión de unos recursos escasos como el cemento, el hierro o los combustibles. La falta de gasóleo o los cortes de luz eran constantes y todavía en 1957 se quejaba el director gerente por la “grave situación a que están dando lugar cortes en los suministros de energía eléctrica, gas-oil y fuel-oil”, eso a pesar de que la fábrica de Madrid tenía línea eléctrica directa y podía beneficiarse de restricciones mínimas gracias al carácter nacional de la empresa. Respecto a la maquinaria, los problemas se aliviaron gracias al restablecimiento de relaciones diplomáticas del Estado español con los países democráticos que reabrían las puertas al comercio internacional, siquiera fuera al de ocasión. Hubo tres grandes partidas de maquinaria: la primera procedía del contrato con una empresa suiza que se consideraba “económicamente muy ventajoso”; la segunda, por valor de 300.000 dólares, con cargo al Programa de Ayuda Americana recién aprobado tras los Acuerdos de Paz y Cooperación España-EEUU de 1953. A finales del año 1954 también se había obtenido una licencia para importar “a muy buen precio” una partida de 293 máquinas austriacas “no todas utilizables por ENASA” por valor de 675.000 dólares; dicha partida no se terminaría de recibir hasta un año después, ya con la fábrica en marcha. Por esas mismas fechas había 605 máquinas instaladas o en proceso de hacerlo, 107 pendientes del permiso de importación y otras 54 pendientes de licencia.

En 1957 la realidad de la fábrica de Madrid no tenía ya nada que ver con el proyecto de 1946, consistente en una instalación con capacidad de producción para 1500 camiones anuales y 100 motores para lanchas, con 2216 trabajadores, entre obreros y empleados, y una facturación total de 300 millones de pesetas, muy lejos de las previsiones iniciales. Es natural que la puesta a punto de la factoría requiriera un esfuerzo no directamente productivo pero año y medio después, en marzo de 1956, ya se contaba con 1860 empleados para una producción de tan

solo 200 unidades (entre los deportivos Z-102 y los camiones Z-207), muy inferior incluso a la producción prevista para ese año de 800 unidades. Y a finales de 1957 la plantilla del centro de Madrid se había elevado a 3038 trabajadores, el 73% obreros de taller, para una producción anual de tan solo 501 unidades lo que suponía una productividad muy baja que disparaba el endeudamiento de la empresa.

2. Técnica y producción hasta 1977

Las dificultades económicas y técnicas de ENASA persistieron durante los primeros años de funcionamiento, pero los problemas no eran solo externos sino, también, de gestión, y de un producto que no estaba adaptado al mercado. El camión conocido como “Barajas”, diseñado específicamente para ser fabricado en serie en Madrid, resultaba caro y de un tonelaje inferior al que demandaban sus potenciales clientes. A eso había que añadir una política financiera y de producción muy condicionada –como ya se ha advertido– por intereses políticos y militares, que había drenado parte de los recursos hacía las viejas instalaciones de Barcelona⁷.

Los problemas organizativos tuvieron especial importancia, aunque la productividad y la competitividad no parecían preocupar en exceso a la gerencia de ENASA, acostumbrada a un mercado cerrado y protegido. Los propios testimonios de los trabajadores confirman que, en 1958, la organización del trabajo en los talleres era *casi inexistente*, sin planificación, primando las *necesidades puntuales de producir las piezas específicas que se necesitaban en cada momento, bajo la presión directa de encargados y jefes de equipo. El énfasis se ponía fundamentalmente en ir estableciendo, a través de modificaciones en los útiles y las herramientas, el nivel de calidad requerido para la fabricación de las piezas en serie que la futura producción de camiones iba a exigir, y los ritmos de trabajo no tenían nada de agobiantes hasta que empezaron a entrar en funcionamiento los tiempos*

⁷ López Carrillo, JM. *El INI ante la industria de automoción...*

estimados de trabajo para cada fase de mecanización de las distintas piezas (entrevista 2).

Los problemas eran tanto de escaso desarrollo de los estudios del producto y utillaje (la maquinaria estaba recién instalada y su adecuación no siempre era la más idónea, dado que se había adquirido “por lotes”), como de formación técnica de cuadros y trabajadores. Muchos de los principales jefes técnicos y de producción eran antiguos colaboradores italianos del consejero W. Ricart en su paso por Alfa Romeo y estaban familiarizados con los procedimientos de producción en serie pero, en términos generales, se tuvo que acudir al mercado de trabajo nacional mediante anuncios de prensa o reclutando empleados experimentados de otras empresas, como fue el caso de la Fábrica de Armas de Toledo. Aunque pudiera suponerse la existencia de filtros políticos en la contratación, no hay evidencias de que existiera un control “ideológico” demasiado rígido, mucho más cuando la carencia de mano de obra cualificada lo desaconsejaba. De hecho, ya entre las primeras contrataciones de personal hay constancia de trabajadores, técnicos y maestros de taller con ideología *de izquierdas*. La proximidad geográfica fue un factor importante para integrar el primer contingente de mano de obra no cualificada. La población rural de los municipios cercanos –todavía escasamente habitados– encontró allí una oportunidad laboral, entre ellos, los albañiles que habían levantado la fábrica. Las relaciones familiares y vecinales influyeron con frecuencia en la contratación. No pocos acudieron igualmente a la “recomendación”, a través de jefes de la propia empresa, funcionarios del INI, párrocos o políticos del régimen. La constitución entre los trabajadores de clanes familiares o locales no fue ajena a algunas de estos últimos mecanismos de acceso lo que se tradujo en una abundante coincidencia de determinados apellidos y lugares de origen.

La formación de cuadros y la OCT

Buena parte del personal técnico y *cualificado*, igual que de los obreros *no cualificados*, que había ingresado en ENASA en los primeros años, carecían de la formación y experiencia industrial necesaria para una adaptación inmediata a los requerimientos de las nuevas técnicas de producción de la Organización Científica del Trabajo (OCT), y eso aún contando con que el CETA hubiera tenido a punto los estudios de métodos y tiempos para la producción. Esas carencias, comunes a otras empresas públicas y privadas, no eran desconocidas para los gerentes del INI. En el Instituto preocupaba la poca preparación del personal de las “esferas elevadas” de las empresas públicas y el poco interés que muchas mostraban hacia los cursos que ya venían impartiendo la Comisión Nacional de Productividad (CNP) y el Instituto de Racionalización del Trabajo (IRT). Esa situación llevó al INI a promover, en marzo de 1954, un Ciclo de Conferencias del que se pretendía salir con un programa de trabajo tendente a instruir a su personal técnico en los últimos avances de la organización del trabajo inspirada en Taylor y Fayol y que desde hacía más de 30 años se enseñaban en las escuelas industriales de los países desarrollados. El discurso inaugural del muy católico presidente del INI, Juan Antonio Suanzes, en dichas conferencias no dejaba lugar a dudas respecto a su inquietud, cuando decía que el entusiasmo que se debía tener respecto a la OCT era como “la fe respecto a la religión”. “Sería terrible –decía– si, por perfectas que fueran las instalaciones, no obtuviéramos en ellas el máximo rendimiento posible hasta igualarlas, como aspiración y como mínimo, con las comparables en el extranjero (...) No quiero particularizar (pero) he de decir que nuestro natural atraso en estas materias se extiende desde nuestra preparación escolar hasta nuestra limitadísima experiencia”⁸

⁸ Revista de Información del INI, mayo 1954

Entre las medidas prácticas que se plantearon en el citado curso hay que destacar el emplazamiento a los presidentes y gerentes para que, sin tardar, seleccionaran un total de 25 o 30 ingenieros, universitarios y administrativos –en proporción a la dimensión de cada empresa– para hacer un curso superior de dos o tres meses en el Instituto de Racionalización del Trabajo en Madrid y, más tarde, una formación más intensiva en centros y universidades del extranjero. A su regreso, deberían ser distribuidos entre una Oficina Central de Racionalización del INI y las propias empresas para aplicarse a las órdenes de los jefes de producción. Las empresas, por su parte, deberían disponer, a imagen del Instituto, sus propias oficinas de racionalización en base al personal que hubiera asistido a esos cursos. Por último, en la factoría de ENASA en Madrid, se preveía la creación de un taller-modelo de herramientas y transformación mecánica, con fines didácticos y prácticos destinado a la transformación de herramientas antiguas y fabricación de dispositivos, utillajes y herramental moderno.

Los propósitos parecían demasiado ambiciosos para los medios disponibles y, finalmente, solo un grupo reducido –entre el que figuraba Jorge Valls, que años más tarde llegaría a la presidencia de ENASA– fue seleccionado, al año siguiente, para recibir un curso de 16 meses en Siracusa (EEUU) –con cargo a la Ayuda Técnica Americana– del que debía informar regular y detalladamente a la dirección del INI. Ello con independencia de que otros ingenieros, peritos o jefes de personal asistieran igualmente a cursos más cortos impartidos en aquel país o en España. Los detallados informes que eran puntualmente enviados por dichos ingenieros sobre los cursos de productividad sugieren un amplio temario que iba desde los asuntos técnicos sobre organización del trabajo hasta las relaciones sindicales y laborales, de acuerdo con las nociones que la Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo enseñaba en EEUU en los años 50 –que asociaban productividad laboral y bienestar– y que, para el *management* hispano,

resultaban relativamente extrañas, aunque no del todo ajenas al catolicismo social al que se adhería el régimen. Los conocimientos adquiridos por los técnicos asistentes a esos cursos se pretendían utilizar en sucesivos cursos de grado superior. A finales de 1955, el INI llegó a proyectar una Escuela de Organización Industrial –financiada por el Instituto y sus empresas, así como por fondos de Educación e Industria y las propias matrículas– destinada a impartir una formación eminentemente práctica –similar a lo que hoy en día son los másteres– cuyos estudios durarían dos años académicos y cuyo profesorado estaría integrado por los cuadros que habían asistido al curso de EEUU y por profesores norteamericanos, financiados estos últimos también con cargo a la Ayuda Americana.

Escuela de Aprendices y adiestramiento obrero

Respecto al personal obrero –integrado por profesionales de oficio, peones, especialistas y subalternos– reclutado entre los años 1954 a 1957, los problemas de formación eran igualmente apremiantes. Sin apenas formación académica o profesional, y pese a que el gerente de la fábrica se felicitaba a finales del 1955 de la “rapidez” con que la mano de obra se había adaptado a la industria, debían asimilar las técnicas modernas de producción y los rudimentos de las tareas a que se iban a dedicar, lo que obligó al INI a buscar soluciones imaginativas que compensaran sus carencias mediante la formación profesional.

El proyecto industrial de ENASA en Madrid, como ya ocurría en Barcelona, contaba con una Escuela de Aprendices con capacidad inicial para 200 alumnos, que más tarde quedaría reducida a la mitad. La Escuela tenía una capacidad de proveer anualmente a la fábrica con cerca de treinta profesionales de oficio –entre torneros, ajustadores, fresadores, delineantes y alguna otra especialidad– que podían resolver las necesidades de mano de obra cualificada a medio plazo, pero no la formación de los

contingentes obreros sin cualificar que ya habían sido reclutados o estaba previsto que lo fueran en el futuro inmediato y cuyo desempeño habría de tener una gran influencia en la productividad.

En algunas empresas del INI –E.N. Elcano o Boetticher y Navarro–, como en otras privadas –Standard Eléctrica– ya se venían utilizando los sistemas de formación “acelerada” del personal –no solo obrero– que, al decir del presidente de Boetticher, en su compañía permitieron duplicar la productividad laboral de los trabajadores entre 1950 y 1955. El objetivo de esa formación “rápida y sistematizada” del personal de taller –a diferencia de la formación de los cuadros–, era convertir a los trabajadores en una parte más del proceso de producción, adaptando sus cuerpos a los requerimientos de aquel, de forma que *“todo automatismo corporal del operario vaya precedido de un conocimiento claro del por qué de cada manipulación y cada movimiento”*⁹. A menudo, para esas tareas de formación se contrataban los servicios de empresas extranjeras, como ocurrió en la E.N. Elcano de Sevilla. En ENASA se adoptó ese sistema de formación acelerada de trabajadores durante los primeros años, impartándose nada más incorporarse estos a la empresa, después de pasar un examen de ingreso de cultura general accesible para la mayoría de los candidatos. Eran cursos elementales para el manejo de fresadoras, rectificadoras y tornos muy especializados que duraban tres meses, incluían teoría y práctica y eran supervisados por monitores seleccionados de entre los profesores de la misma Escuela de Aprendices o de los propios encargados de taller. Los cursos culminaban con una prueba de acuerdo con la cual los operarios eran seleccionados para los diferentes talleres de producción. Otro tanto ocurría, aunque en menor medida, con los profesionales de oficio y con los técnicos. Por su parte, los trabajadores cooperaban gustosos en ese aprendizaje de las nuevas destrezas

⁹ Revista de Información del INI, octubre-diciembre 1956

profesionales y sentían un legítimo orgullo de trabajar en una empresa como ENASA, donde hasta la categoría de “especialista” evocaba una mejora de su consideración social (entrevistas 3,4,5).

En resumen, aunque la formación y los métodos de la OCT ya formaban parte de las preocupaciones iniciales del INI y ENASA, su aplicación y extensión necesitó de varios años, debido a distintos factores que se han ido enunciando. En primer lugar, la factoría de Madrid –a diferencia de la de Barcelona– no contaba con una trayectoria organizativa y profesional propia; en segundo lugar, muy pocos cuadros contaban con formación adecuada para dirigir una empresa de acuerdo con los postulados organizativos modernos (como se ha dicho, la empresa tuvo que contratar cierto número de técnicos italianos); y, por último, tanto la falta de competitividad del producto como la mala gestión de los escasos recursos condujeron a una situación crítica, a pesar del salvavidas del INI y del proteccionismo encubierto de “interés nacional” al que se había acostumbrado la dirección de la empresa hasta 1958.

Crisis del proteccionismo

Si ya en 1951 el gobierno franquista había tenido que corregir algo su discurso autárquico, en 1957 las señales de alarma se volvieron a disparar. La situación de ENASA puede valer como ejemplo del fracaso de un proteccionismo que había sido utilizado de coartada para volver la espalda a los problemas de la economía y la empresa. Los resultados económicos de ENASA en 1957 se hacían insoportables para el INI, que decidió cambiar el rumbo. El único optimista parecía ser el ingeniero Ricart que, en noviembre de 1957, ante la crisis que atravesaba la compañía, defendió ante el Consejo una *fuga hacia adelante*: un plan de viabilidad para la empresa amparado en una nueva e importante ampliación de capital a cuenta del INI. En ese plan, junto a los problemas de tesorería y financieros, presentó un estudio

sobre lo que consideraba el “punto crítico” entre producción y beneficios, planteando que la fábrica de Madrid sería rentable fabricando un mínimo de 240 unidades al mes (¡cuando en un año se habían fabricado solo medio millar de unidades!), para lo cual proponía contratar 800 nuevos trabajadores en Madrid.

Es muy probable que esa política empresarial, claramente inspirada en la mentalidad autárquica que concebía el mercado nacional como una especie de *esponja* que todo lo absorbería y que daba la espalda a la competitividad internacional, fuera lo que costó el cargo a Ricart, al que siguieron diferentes ceses y “cambios de destino” –“movilizaciones” según la terminología militar al uso– de otros miembros del Consejo. También fueron sustituidos muchos de los anteriores cuadros técnicos italianos, incorporándose a la dirección de la empresa una nueva elite de gestores, algunos ligados al Opus Dei, procedentes de la propia ENASA o de otras compañías, con criterios más en sintonía con la gestión moderna de empresas, dando así comienzo a una gran reorganización técnica de Pegaso. Como director de la Fábrica de Madrid fue nombrado Claudio Boada Villalonga, procedente de Boetticher y Navarro y también se anunciaba la incorporación de nuevos ejecutivos como Jorge Valls, de la Fábrica de Barcelona y uno de los que habían recibido formación en EEUU, Martínez Bennazar, de Lanz Ibérica; Concellón, de Talleres “Miguel del Prado”, de Valladolid; Guitart, de Boetticher y Navarro, y Ruiz Elvira, de Barreiros Diesel. En la misma reunión de marzo de 1958 en que se hicieron los cambios en la estructura directiva, se plantearían los nuevos objetivos de la empresa, entre los que destacaba lo relativo a la política de personal. La Ponencia correspondiente del Consejo, anunciaba que se había empezado a estudiar todo cuanto atañía a contratación, salarios y encuadramiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo de la fábrica de Madrid. La disciplina laboral era otra de las metas a alcanzar, especialmente ante las conductas obreras

consideradas “politizadas” que, aunque no en Madrid, ya eran notorias en la factoría de Barcelona, autorizando a la Dirección de la misma para proceder al cierre de la instalación y al despido posterior de varios trabajadores detenidos, en respuesta a un “plante” en solidaridad con la huelga de los mineros asturianos¹⁰.

El ajuste profundo en la gestión económica de la compañía al que se aplicaron los nuevos gestores coincidiría con una reducción de los pedidos derivada de la crisis general en que había entrado la economía española a finales de la década de los cincuenta. Entre otras decisiones, se adoptó una nueva división de trabajo entre las factorías de Barcelona y Madrid, para hacer frente al descenso de los pedidos en esta última ya que, como se ha dicho, el camión que se fabricaba en Barajas apenas tenía aceptación por su elevado precio y pequeña carga. A pesar de todo, en el umbral de la década de los sesenta, la retórica de los gerentes de ENASA todavía insistía en atribuir el descenso de la demanda de camiones a la “psicosis” provocada por la nueva política económica que el gobierno había aprobado en julio de 1959, conocida como Plan de Estabilización. Las medidas liberalizadoras que acompañaron a dicho Plan se materializaron en decisiones que acelerarían los cambios industriales y sociales en Pegaso.

Entre las nuevas medidas racionalizadoras del trabajo, en 1959, se decidió sustituir el sistema de incentivo a la producción establecido con anterioridad, conocido como “*del 97 %*”, por otro diferente, para lo cual se encargó a la empresa Bedaux un nuevo estudio sobre el sistema de prima, que en pocos meses estaría listo para ser presentado a la Dirección Provincial de Trabajo, junto con otras medidas de traslado de trabajadores de unos talleres a otros, con las que paliar la bajada de producción. El viejo sistema de

¹⁰ Dora Palomero (1996) *Los trabajadores de ENASA bajo el franquismo*. Sirius Ediciones. Barcelona

prima, instaurado tras los primeros estudios de tiempos, sustituyó al *incentivo provisional* que se abonaba a los trabajadores de Madrid desde 1954. Cuando los trabajadores alcanzaban el 97% de los tiempos estimados, los cronometradores revisaban estos automáticamente (entrevista 6). El sistema Bedaux, implantado a partir de 1960, asignaba tiempos a las operaciones realizadas por los operarios mediante el cronometraje directo de aquellas por técnicos especialmente formados, muchas veces reclutados de entre los mismos profesionales de oficio, que conocían bien los métodos y las prácticas del taller. Pero para que esos cambios fueran eficaces necesitaban el consentimiento obrero y los trabajadores se mostraban más bien desconfiados hacia el nuevo sistema, por lo que la empresa hubo de recurrir a la negociación colectiva para fijar unos umbrales de rendimiento “normal”, “habitual” y “óptimo”, conforme a los cuales se abonaría al trabajador una prima según la producción obtenida. Por debajo de la actividad “normal” el obrero no obtenía ninguna ganancia adicional, incluso podía ser sancionado, aunque este recurso solo fue utilizado en escasas ocasiones o cuando el bajo rendimiento tenía una connotación política.

Los cambios se dejaron notar igualmente en todo lo concerniente a la política de personal y a la OCT. Se dio un nuevo impulso a las técnicas de personal tendentes a incrementar la productividad mediante la *adecuación* de los obreros al puesto de trabajo, el recurso a la psicotecnia y el conductismo, una cierta descentralización en las decisiones y el establecimiento de estímulos profesionales y económicos. Como ejemplo de la nueva mentalidad sobre las Relaciones Humanas, en dos artículos aparecidos pocos años después (junio 1963) en la revista de la empresa, ambos bajo la rúbrica de Manuel Ceinos Corral, se defiende la imperiosa necesidad de *adaptar al hombre a la tarea, esté o no orientado hacia ella*. La satisfacción en el trabajo dependía, pues, de que esa *adaptación* se hiciera de un modo *racional*. Esa ingeniería social confiaba en reducir los

tiempos de aprendizaje, la gravedad y la frecuencia de los accidentes, además de un bienestar laboral que permitiera elevar la productividad individual.

Debido a que el efecto de la crisis económica se había hecho sentir más en la factoría de Madrid que en la de Barcelona, inicialmente la Dirección optó por solicitar autorización administrativa para implantar nuevos turnos y poder trasladar a una parte de los obreros a tareas de producción de componentes para la fabricación en la segunda de las fábricas. No obstante, la persistencia de la situación de baja producción llevaría a la empresa finalmente, a mediados de 1960, a solicitar de la administración la autorización para un nuevo reajuste de personal en la Fábrica de Madrid. El Vicepresidente Gerente, Torres Gost, poco después de hacerse cargo de la gerencia de la empresa, afirmaba ante el Consejo su convicción de que *la plantilla de la factoría de Madrid era excesiva, aunque –según decía– el problema de reducción de la plantilla no era de fácil solución, tanto porque para realizarla es preciso contar con las Autoridades laborales, como por razones morales que aconsejan que las medidas a adoptar lo fueran con el menor perjuicio para los empleados y obreros.*

Como puede verse, junto a las “razones morales” típicamente paternalistas, se exhibían otras de índole claramente política, que derivaban de las restricciones legales al despido y debían ser sorteadas mediante una “ardua” negociación con la Administración que incluía visitas tanto al señor Ministro de Trabajo como a los demás Directores Generales, en quienes encontraron –decía– la más absoluta comprensión para *nuestro problema*. Las “autoridades”, por su parte, querían evitar una medida drástica en una empresa pública como era Pegaso por lo que *aconsejaron –insistía– que se hiciera el despido con la fórmula de indemnización prevista en el Decreto de 26 de enero de 1944 en lugar de aplicar el sistema de Subsidio de*

Paro establecido por Decreto de 26 de Noviembre de 1959. A su vez, la indemnización mínima que es costumbre señalar en estos casos de un mes por año de servicio en la Empresa, habría de ser mejorada en un porcentaje bastante fuerte, que finalmente ha quedado establecido en el 25%. Recibimos finalmente la indicación de que sí, a base de tal indemnización, conseguíamos un cierto número de bajas voluntarias, podría recaer más fácilmente una resolución favorable a nuestra petición. La gerencia de Pegaso obtuvo así autorización para reducir la plantilla en 565 trabajadores, a los que se habrían de sumar otros 350 por amortización gradual por bajas naturales, al tiempo que se comunicaba al personal –seguía diciendo Torres Gost–, *las peticiones de obreros para Alemania que había remitido el Sindicato y el propio Ministerio.* Siempre según esas manifestaciones, 521 trabajadores se acogerían a la baja voluntaria¹¹. Un año más tarde, el Consejo daría por terminada la crisis, una vez alcanzada la *línea de equilibrio* que se había trazado después de los problemas generados en 1959 por *causas –dice– de orden externo*, excusa que sería recurrente en la trayectoria posterior de Pegaso. El recurso a procedimientos voluntarios y las alternativas de emigración disponibles, junto a la escasa organización obrera existente aún en Madrid, facilitaron que los ajustes laborales se hicieran sin conflicto laboral alguno.

Mientras tanto, otras decisiones trascendentes fueron adoptadas durante aquellos años por la gerencia de la empresa. Entre ellas, destacaba el convenio de colaboración técnica y comercial con la compañía británica Leyland Motors, al que el INI daría su visto bueno en octubre de 1957. El objetivo del acuerdo era repartirse ciertos mercados en los cuales concurrían ambas empresas, mediante la complementación de sus productos y la resolución de

¹¹ ENASA. Acta Consejo de Administración 28-6-1960. El film *Un franco 14 pesetas*, dirigido por Carlos Iglesias –hijo de un antiguo obrero de la fundición de Pegaso–, comienza precisamente con este despido.

algunos contenciosos comerciales, como el de la EMT de Madrid. Por otra parte, Leyland aportaría asesoramiento técnico en la mejora del producto y de determinadas instalaciones, como la Fundición, cuya producción era manifiestamente insuficiente y de baja calidad. El acuerdo se convertiría a finales de 1959, una vez liberalizada parcialmente la participación de capital extranjero en las empresas españolas, en la adquisición de un 25% del capital y la incorporación de dos nuevos consejeros. La incorporación de los socios ingleses fue también importante para la modernización de la gestión económica y técnica de la empresa, no solo por la posibilidad de importar, con cargo a la aportación accionarial de Leyland, maquinaria y utillaje, así como por su contribución a la adecuación de un producto, el “Barajas”, que no tenía salida en el mercado, sino porque, en el plano comercial, promovieron una política orientada a la exportación y no solo al mercado nacional. Tal preocupación era compartida por todos los consejeros y por el propio gobierno, cada vez más interesado en un comercio exterior que le proporcionara divisas y redujera la deuda externa.

El desarrollo de ENASA a partir del Plan de Estabilización corría parejo al que tenía lugar en el país, merced, en parte, a la posibilidad de exportar emigrantes a los países centroeuropeos. Desde 1962, la economía española, orientada por el informe elaborado por el Banco Mundial que inspiró el Primer Plan de Desarrollo del gobierno (1964-1967), inició un fuerte crecimiento que, aun siendo menor y más improvisado que lo esperado, no dejó de tener efectos en la producción y la demanda interna. En años sucesivos, hasta 1975, la situación fue similar con los planes cuatrienales concebidos para los periodos 1968-1971 y 1972-1975. Respecto al mercado de vehículos industriales, la demanda se disparó a raíz del encarecimiento en un 50% de las tarifas ferroviarias en 1960, duplicándose el parque de camiones entre los años 1963 y 1966 (hasta 1975 se multiplicó por cuatro) a pesar de la escasa inversión que se

había hecho en carreteras. ENASA conocía pues un periodo de expansión (ver Gráfico 1) ligado al papel que los planes de desarrollo asignaban a las empresas públicas, aunque durante todo el periodo se produjeron frenazos derivados de dificultades comerciales, de los cupos limitadores de tarjetas de transporte expedidas por Obras Públicas a partir de 1966 y del fiasco de algunos de los proyectos de instalación y venta en América Latina. La incorporación de una nueva élite dirigente en las áreas económicas del gobierno tuvo también su reflejo en el Consejo de Administración de ENASA, al que se sumaría efímeramente Gregorio López Bravo, más tarde Ministro de Industria.

En marzo de 1962, con el fin de que todos los consejeros de ENASA fueran claramente conscientes de la nueva política empresarial, el Presidente del Consejo, Ignacio Muñoz Rojas, glosaba solemnemente ante sus colegas la importancia histórica de los cambios que se estaban produciendo, embelleciendo claramente los años recientes y proyectando un evidente optimismo cara a un futuro de “expansión”, de salida al exterior –al “mercado mundial”, decía– *porque no parece ofrecer el mercado nacional una perspectiva en consonancia con la realidad de lo que debería ser nuestra producción*. No obstante, haciendo gala de cierto realismo, terminaba matizando que *no se trata de una vocación exportadora sino de colocar los excedentes*. Una de las primeras medidas fue establecer una nueva división del trabajo entre Madrid y Barcelona con una mayor especialización de la producción y acometiendo medidas de modernización de la planta, con nuevos sistemas de transporte de materiales y cadenas de montaje que, pocos años después, a partir de 1965, proseguiría con el Plan FATA. El contrato de colaboración con Leyland permitió modernizar unas instalaciones de Fundición que, a los pocos años de su construcción, ya habían quedado obsoletas.

A partir de aquel momento y con la fabricación de un nuevo modelo de camión, el “Comet”, en cuyo proyecto fue fundamental la colaboración de Leyland, se dio el pistoletazo de salida para un vasto plan de comercialización que se dirigía fundamentalmente a Latinoamérica, mediante la instalación de plantas de ensamblaje –sobre todo por la tendencia existente en esos países a la nacionalización de la industria– o la venta directa. Colombia, Argentina, Chile, Méjico, etc., figuraban entre los “candidatos soñados” para recibir los camiones Pegaso ya que constituían –decía el Presidente del Consejo– *nuestra gran aspiración y la máxima posibilidad de encaje de nuestros productos*. Con la finalidad de mejorar la comercialización y promover la exportación se creó en 1962 Comercial Pegaso. También, para el mercado doméstico, se empezó a fomentar la venta a plazos, sistema que ya había empezado a experimentar un importante crecimiento en los bienes de consumo.

En el plano laboral se planteó el objetivo de incrementar el rendimiento de la mano de obra, algo para lo que no bastaba disponer de proyectos técnicos sino que requería –como se ha indicado más arriba– el compromiso activo de los trabajadores que, ya a comienzo de los años 60, empezaban a dar muestras de resistencia a los ritmos y condiciones de trabajo impuestas. Para ello, la gerencia de la empresa y el Jurado de Empresa recurrieron a una nueva medida hasta entonces inédita en la fábrica de Madrid, aunque ya estaba instaurada en Barcelona: la *negociación colectiva*, que posibilitaba la mejora del salario a cambio de un mayor rendimiento que los sistemas de prima existentes, por si mismos, no garantizaban. La negociación de salarios y condiciones de trabajo figuraba ya en la Ley de Convenios Colectivos de 1958 pero apenas había calado en el mundo empresarial y laboral, a juzgar por el escaso desarrollo de la misma hasta 1963, año en que se negociaría el primer convenio colectivo de Pegaso en Madrid.

El Plan FATA

Con las medidas de ajuste y la negociación colectiva, el progreso de la productividad y la producción fueron constantes hasta 1975. No solo por la elevación del rendimiento obrero, que ya era notoria desde el inicio de los sesenta, sino también por la modernización de las instalaciones¹² que se llevó a cabo, aunque con más retraso del previsto, debido a un crecimiento económico menor al estimado, a las dificultades crediticias con la banca nacional, que obligaron a acudir a otras vías de financiación (internacional y emisión de bonos de la propia empresa) y a una política intervencionista del MOP que imponía un caótico contingente de autorizaciones para el transporte por carretera. La mejora de las instalaciones afectó a la recepción de material, almacenes, transportes interiores, ejes delanteros y traseros, ensamblaje de chasis y del camión en general, sala de prueba de motores, tratamientos galvánicos, reestructuración de todas las líneas de mecanización y mejora general de las instalaciones para la construcción de cabinas. El ahorro anual previsto por FATA para la fabricación de 15.000 unidades era de 3.100.000 horas y, en el caso de la producción de cabinas, de 35 horas/unidad frente a las 125 horas anteriores. Se renovó o adquirió parte de las máquinas herramientas, introduciendo ingenios capaces de ejecutar varias operaciones simultáneas; se dotó a las cadenas de montaje de sistemas mecánicos de arrastre, al igual que se dispuso para las líneas de mecanización de sistemas de transporte de material que evitaran su desplazamiento de unas máquinas a otras con carretillas o a mano. La producción se hacía así

¹² El Plan FATA –nombre de la empresa italiana a la cual se encargó el estudio– era la segunda gran operación modernizadora de ENASA. Su objetivo era alcanzar una capacidad de fabricación de 20.000 unidades anuales en dos años y contaba con un presupuesto de 400 millones de pesetas.

más continua y se acababa también con las interrupciones y los tiempos perdidos asociados al anterior sistema.

No se trataba solo de cambios en la tecnología física. Afectaban a la organización misma del trabajo obrero, alterando el método de trabajo o partes del mismo, de manera que suponían una ocasión para acometer la revisión de los tiempos asignados a las diferentes operaciones. Un nuevo departamento de métodos y tiempos –Ingeniería de Producción– fue creado y en él se integraron los cronometradores, anteriormente adscritos a cada unidad productiva. Dicho departamento procedió a estandarizar los métodos de trabajo de manera que los cronometradores empezaron a bajar menos al taller y se ocupaban más de tareas en su propia oficina. Una vez que quedaba establecido un método operativo y se fijaban unos tiempos, la situación se mantenía inalterable a no ser que el estudio de tiempos fuera objeto de litigio por los trabajadores, o cuando los cronometradores o alguno de sus jefes, imbuidos por unas metas más explícitamente productivistas, observaban que los trabajadores hacían *trampas* de manera manifiesta. Con todo, el papel de los cronometradores perdió peso relativo, pasando a ser meros funcionarios del departamento de ingeniería, mucho más permeables a simpatizar con los operarios, especialmente a partir de 1975, cuando se creó un nuevo escenario laboral, tras las elecciones sindicales de enlaces y jurados.

El nuevo sistema afectaba particularmente a la medición de la producción y a los incentivos personales, que pasaban de ser individuales a colectivos¹³, de forma que todos los

¹³ El III Convenio colectivo (1967-68) estipula la “implantación de sistemas de prima colectiva o por equipos” entre las medidas para favorecer la productividad. El IV Convenio (1969) establece la fórmula general reguladora de futuras primas colectivas. El V Convenio (1970-71) ya recoge dos fórmulas de prima colectiva: una de Fábrica (mecanización

trabajadores de una unidad de producción determinada debían contribuir al rendimiento global de la misma. Tales cambios fueron recibidos con recelo por aquellos sectores obreros que, por su pericia o por los favores de que gozaban de los jefes, temían ver mermados sus ingresos. También una parte de la militancia sindical se mostró inicialmente desconfiada ante un cambio que venía de arriba, al que se llegaba a atribuir fines perversos, como que cada trabajador se convirtiera en policía del compañero para que este no eludiera su colaboración en una tarea que habría de beneficiar al conjunto. En la práctica, contrariamente a los temores, uno de los efectos que tuvo este nuevo sistema fue la supresión de idas y venidas de los trabajadores para abrir y cerrar boletines de prima, de manera que los operarios, en general, aceptaron de buen grado los cambios porque podían disponer mejor de aquel tiempo que antes gastaban en gestiones burocráticas (entrevista 5). Un segundo efecto fue que el sistema igualaba a todos los operarios de una sección o línea en sus ingresos por rendimiento, frente a las diferencias individuales existentes con anterioridad, derivadas muchas veces de los amiguismos entre mandos y algunos trabajadores. Se puede decir que, en general, los trabajadores cooperaron gustosos con el incremento de ritmos que representaban los nuevos cambios, a la vez que la organización del trabajo contribuía a favorecer las estrategias de grupo (taller, nave, etc.), reforzando la acción de base y la solidaridad. Por lo demás, la nueva norma apenas afectaba a la relación entre los trabajadores y sus puestos de trabajo. Aquellos seguían fijados a la tarea asignada, siendo responsabilidad de la empresa toda la organización, lo que permitía a los trabajadores apelar a las obligaciones empresariales (p.e. la entrega de una descripción detallada de las fases de trabajo y sus respectivos tiempos) utilizando en su beneficio tanto el conocimiento práctico que se derivaba de la costumbre

y montaje) y otra de Fundición. Con todo, durante un tiempo coexistirían sistemas de prima individual y colectiva.

como su difícil sustitución por otros trabajadores que exigían periodos de adaptación.

El crecimiento sostenido de la producción –solo interrumpido por situaciones puntuales en 1970– durante quince años consecutivos en ENASA, junto a la creciente politización de la juventud obrera que se iba incorporando a su plantilla fue el marco en que surgió y se desarrolló la lucha sindical en la fábrica de Pegaso de Madrid.

3. La gran familia Pegaso

Antes de entrar a describir el desarrollo del movimiento sindical, tiene interés abordar el contexto social y, en particular, la especificidad de las relaciones sociales entre empresa y trabajadores, al menos hasta la transición política, en las postrimerías de los años setenta. Para ello conviene recordar algunas características de la industrialización española de los años cincuenta –y, en concreto, en el INI y ENASA–, asociadas a lo que se conoce como prácticas paternalistas.

Diferentes autores han estudiado a fondo el paternalismo industrial español que se desarrolló a finales del siglo XIX y principios del XX, así como el que, más tardíamente, resurgió en los años 50 de la etapa franquista. Ese tipo peculiar de patronazgo fue consustancial a la expansión industrial decimonónica y al liberalismo económico de algunos países europeos, causante de la extensión del desarraigo y pauperismo social entre amplias capas proletarias. Algunos patronos, generalmente movidos por un impulso religioso y por proyectos de reforma social, trataban de responder a las míseras condiciones de la clase obrera mediante medidas filantrópicas *paternalistas*, cuyo objetivo era cubrir ciertas necesidades sociales –vivienda, escuela, asistencia médica, economatos, etc.– y morales de los trabajadores y sus familias. Sin embargo, junto al aparente altruismo de esas prácticas, también existía un cálculo económico que justificaba su adopción. Si ese tipo de patronazgo pudo funcionar durante un tiempo era porque la violencia simbólica que subyacía al paternalismo quedaba relativamente oculta y porque los trabajadores se mostraban dispuestos a poner por encima de la verdad *objetiva* de su explotación los beneficios sociales que les brindaba. La filantropía patronal era pues un medio para apropiarse mejor

del trabajo obrero¹⁴. Pero, ¿cómo fue posible que en los años cincuenta del pasado siglo en España se recreara aquella institución que parecía desaparecida?, ¿cómo reaccionaban los trabajadores ante el paternalismo?

Tras la victoria de la sublevación militar contra la República, en 1939, la clase empresarial había salido reforzada y se mostraba poco dispuesta a acceder a mejoras salariales y sociales. Por su parte, el gobierno había aniquilado las libertades de los trabajadores y en materia social apenas adoptó las instituciones de protección social heredadas de la República. La Ley de Contrato de Trabajo de 1944, en la que una comisión refundidora había estado trabajando durante dos años, se había limitado a calcar la aprobada en 1931, una vez suprimida toda referencia a sindicatos, derecho de huelga y otras garantías. El lugar de la negociación colectiva lo ocuparon las Reglamentaciones Nacionales de Trabajo y los Reglamentos de Régimen Interior (en las empresas de más de 50 trabajadores) que fijaban las obligaciones legales de los empresarios con sus trabajadores. Cuando en 1942 se creó el Seguro Obligatorio de Enfermedad (SOE) –otro proyecto republicano– apenas sirvió para dar cobertura a los *productores económicamente más débiles* y sus familias, alcanzando en 1961 tan solo al 45% de los potenciales trabajadores por cuenta ajena y sus beneficiarios. Sus prestaciones eran igualmente escasas y, en caso de enfermedad, tan solo abonaba el 50% del salario base por el que habían cotizado los patronos, inferior siempre al real con el fin de abaratar las cargas sociales empresariales. Respecto a la protección en caso de vejez o invalidez, hasta 1947 no se creó el SOVI y la cuantía de la pensión de jubilación –que el ministro falangista Girón celebró como un gran logro– era tan solo de 3 pesetas diarias (90 pesetas al mes) sin llegar a las 9 pesetas hasta 1961 (250 pesetas al mes), siempre que se hubieran

¹⁴ Sierra Álvarez (1990), *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial. Asturias 1860-1917*. Siglo XXI. Madrid

cumplido los 65 años. La atención a los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y otras medidas de protección social siguieron bajo la gestión del mutualismo privado que complementaba las prestaciones del INP, hasta que en 1962 se unificó el sistema de Seguridad Social, y aun este no se empezó a aplicar hasta 1967.

En materia de vivienda, el sistema de subvención de “casas baratas” puesto en marcha por la República quedó interrumpido y, aunque en 1939 se creó el INV y el régimen de “viviendas protegidas”, que reconocía entre los posibles promotores a las empresas para sus trabajadores, apenas se hicieron esfuerzos inversores ni crediticios por parte del Estado hasta mediados los años cincuenta, y aun así muy escasos, con el lanzamiento de planes de construcción de “viviendas de renta limitada”.

Se crearon dos instituciones que ya tendían a prefigurar la regulación estatal de las obligaciones sociales de los empresarios con sus trabajadores. La primera, en 1941, estableciendo la obligatoriedad de Economatos Laborales en aquellas empresas que aprobara el ministerio de Trabajo, proyecto que solo se llevó a la práctica en algunas compañías, generalmente estatales, que inicialmente funcionaron más bien como agencias de racionamiento. La segunda, en 1945 creando el llamado “plus de cargas familiares” que, inspirado en el Fuero del Trabajo y su proclamación de una retribución suficiente “para el trabajador y su familia”, establecía la obligación de todas las empresas industriales y comerciales de abonar una cantidad, calculada en base a un porcentaje de la masa salarial de las empresas, que luego se repartía entre los trabajadores según un mecanismo de asignación de “puntos” en función de matrimonio e hijos y que pretendía ser el primer paso del proyecto ultraconservador del ministro Girón de “reintegrar al hogar a las mujeres casadas que

trabajan”¹⁵. En todo caso, con el fin de que tanto este plus como otras mejoras económicas –voluntarias o convenidas, incluidas las primas de producción– no supusieran un gran coste para los empresarios, en 1957 se estableció que las mismas no cotizaran a los seguros sociales. El plus de cargas familiares llegaría a tener un papel tan importante en los ingresos de los trabajadores que la natalidad se disparó y en ocasiones se llegaban a establecer disputas para incrementar la parte de la tarta (entrevista 3) y, como se verá más adelante, generaría uno de los primeros conflictos colectivos en Pegaso.

Fue a partir de 1954 cuando, al amparo del proceso de industrialización que tuvo lugar en todo el país, se extendió todo un conjunto de medidas sociales impuestas *desde arriba* por el Estado a las empresas que –junto con otras prácticas religiosas, deportivas o de ocio– configuraría el peculiar paternalismo franquista al que hacen referencia algunos historiadores. En 1955 se impuso a las empresas con más de 50 trabajadores la obligación de facilitar vivienda a sus trabajadores (Decreto de 1 de julio) y en 1956 se instauraron –imitando lo que ya hacían ciertas empresas– los servicios médicos de empresa en aquellas que tuvieran más de 500 operarios (Decreto de 21 de agosto, con anterioridad la Reglamentación Siderometalúrgica de 1945 ya obligaba a disponer de botiquín a las de más de 50 y practicante a las de más de 250). Aunque la Ley de Contrato de Trabajo de 1944 ya preveía la posibilidad de economatos laborales, fue en 1958 cuando se materializó la obligación para todas las empresas que en una localidad tuvieran más de 500 trabajadores (Decreto de 21 de marzo), con el único límite de que esos economatos no fueran regentados por los

¹⁵ Orden de 19 de junio de 1945. El propósito de excluir a las mujeres del trabajo queda igualmente evidenciado cuando entre las exclusiones para acceder al plus familiar se contemplan los “talleres de confección, vestido y tocado que cuenten con menos de diez trabajadores y no ocupen personal masculino”

patronos o sus familiares o que los obreros fueran obligados a comprar en ellos. Las empresas con más de 50 trabajadores también debían disponer un comedor, aunque no se especificara el servicio que debía ofrecer.

Lo característico de aquel tipo de medidas era que, en la mayor parte de los casos, no procedía de la iniciativa empresarial individual típica del siglo XIX, —aunque hubo empresas públicas y algunas privadas que sí fueron pioneras—, sino del interés del Estado en promover mejoras sociales que no comprometieran ni las finanzas públicas ni la inflación de los precios. Se trataba de un paternalismo *por decreto*¹⁶ que debía cubrir la insuficiente protección social del Estado a la vez que posibilitaba la configuración de un mercado interno de trabajo que proporcionara estabilidad laboral a las empresas mediante estímulos para la sujeción de los trabajadores a las mismas con la recreación de lazos y obligaciones propios de una *familia* (ya se ha visto anteriormente cómo preocupaba ese aspecto en la gerencia de ENASA). Estas medidas sociales encajaban también con la Escuela de Relaciones Humanas que dictaba la moda en las políticas de personal de EEUU y otros países capitalistas desarrollados, donde las técnicas de gestión apuntaban a que los trabajadores se sintieran reconocidos y escuchados con el fin de *evitar el conflicto industrial*¹⁷.

De esa manera, mientras en los países industrializados de Europa Occidental se asistía al desarrollo incipiente del *Estado de Bienestar*, en España se implantaba el paternalismo franquista como una imagen deformada de aquel. El hecho de que W. Beveridge fuera invitado en 1946 a dar una conferencia en el CSIC de Madrid ante la presencia de los ministros de Industria y Comercio indica que dichos proyectos de bienestar eran tenidos en cuenta

¹⁶ Babiano Mora, J. (2000) *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España (1938.1958)*. Consejo Económico Social

¹⁷ Watson, T. (1994) *Trabajo y sociedad*. Hacer

por la dictadura, aunque lo que en aquellos países eran sistemas públicos que tendían a la universalización de la protección, en España era residual, paternalista y tendente a la beneficencia. Ambos sistemas sociales públicos servían a la vez de contexto para los respectivos movimientos sindicales.

La definición *social* del Estado en España era comúnmente utilizada por la dictadura para justificar la aprobación de ciertos planes –como los de vivienda y la apelación a la *justicia social* estaba recogida en el Fuero de los Españoles. También cooperaban al paternalismo industrial español de esos años los factores ideológicos, como la *doctrina social* de la iglesia, de larga tradición en la beneficencia hispana – J. A. Suanzes, fundador y presidente del INI, prefería llamar *cristianas* a las relaciones *humanas*–, y la retórica de *justicia social* que exhibía el falangismo, muy presente en los proyectos del ministro de Trabajo J. A. Girón. Precisamente a la cabeza de la obra social del INI se había colocado a un falangista, Alejandro Rodríguez de Valcárcel, que ocupó la Sección de Asuntos Sociales desde 1954 hasta 1969, fecha en que fue promovido a la presidencia de las Cortes. Aparte el aspecto jurídico, lo que diferenciaba las medidas sociales en la España franquista de las que podría adoptar cualquier estado liberal era el hecho de que fueran acompañadas por una retórica y unas prácticas que continuamente trataban de evocar la *familia cristiana*, dando a aquellas un tono particular. Los trabajadores, generalmente, no eran insensibles a esa cultura paternalista y, compartieran o no formalmente la ambivalente doctrina que las inspiraba, el hecho de que vinieran avaladas por la ideología dominante y los beneficios materiales que podían obtener, las garantizaba eficacia social, incorporándolas a menudo a sus propias estrategias.

La obra social del INI comprendía una multitud de actividades y se extendía a casi todas sus empresas, obedeciendo –como se ha dicho antes– al deseo de jugar un

papel “ejemplar” en el desarrollo industrial y social del país, tanto por el acatamiento de las leyes que afectarían a los trabajadores, como por el desarrollo de iniciativas propias aun antes de que adquirieran el carácter de obligación legal. El propio presidente del INI, en un discurso de 1962, hablaba de esa labor en Madrid como *una gran red de instalaciones y servicios sociales de todas clases*, que iban desde los *servicios religiosos; viviendas; servicios médicos y policlínicos; enseñanza; escuelas y becas; economatos; comedores; lugares de reposo; deportes, cines, viajes excursiones y campamentos; créditos y préstamos a trabajadores*, cuya finalidad es *crear un clima de convivencia muy grata, y pretendiendo que muchas de sus creaciones en este sector puedan ponerse como modelo*¹⁸. Como se ha advertido ya, semejantes medidas se justificaban también en fines puramente económicos, ya que aspiraban a ser un salario “en especie” que podría coadyuvar a la planificación de la economía nacional, evitando los efectos inflacionistas en los precios. Así lo planteaba el jefe de la Sección de Asuntos Sociales del INI cuando, en 1954, envió un informe a los gerentes de las empresas recordándoles que la construcción de viviendas para sus propios trabajadores podía ser un medio de aumentar la capacidad adquisitiva de los salarios sin necesidad de incrementarlos de manera directa. Era la misma justificación que en 1958 utilizaría el ministro de Trabajo, Sanz Orrio, para extender la obligación de los economatos laborales a las empresas con más de 500 trabajadores y que constituían “puestos reguladores que contienen la carrera al alza entre precios y salarios”. Más allá de la retórica paternalista y de su eficacia cultural a la hora de modelar las relaciones sociales, su propósito era, pues, legitimar socialmente a la dictadura mediante un discurso populista, a la vez que trataba de resolver algunos de los problemas de la economía y la industrialización franquista creando las condiciones para una mejora de la productividad. Otro tanto se puede decir de los servicios

¹⁸ Suanzes, JA, (1963) *8 discursos*. INI. Madrid

médicos de empresa, implantados por esa época, y que se justificaban antes por su efecto en el *rendimiento* y la *productividad* en la industria que por la salud misma de los trabajadores.

Nada más crearse la Sección de Asuntos Sociales del INI, su jefe, Alejandro Rodríguez de Valcárcel, inició un ambicioso plan que trataba de definir las muy variadas actividades que quedarían bajo su competencia, desde la labor de los capellanes, la actividad de Educación y Descanso o de asistentes sociales, hasta la vivienda, el economato, los montepíos o los comedores. También se apresuró a dar instrucciones para que todas las empresas del Instituto crearan la figura del *Jefe Social de Empresa* que habría de velar por el desarrollo de las mismas. Conviene advertir que semejantes órdenes, junto a los numerosos cuestionarios y sugerencias, no siempre eran recibidas con entusiasmo por los directivos de las compañías, para los que suponían una sobrecarga y una injerencia, siendo frecuente que las misivas del jefe social del INI no recibieran respuesta alguna de algunos gerentes. Como se verá más adelante, se producirían tensiones en el desarrollo de algunas de las iniciativas. Esa circunstancia y el hecho de que la labor social se tuviera que llevar a cabo con los propios recursos de las empresas propiciarían que los deseos de unificar la acción social del conjunto del Instituto no dieran los resultados apetecidos y en la práctica –salvo el economato cuya gestión sí la asumió directamente el INI–, cada empresa aplicó las recomendaciones de acuerdo con el criterio particular de sus gerentes.

De hecho, en materia social, la acción directa del INI se fue limitando progresivamente a los trabajadores que prestaban sus servicios directamente en el propio Instituto, mientras que en sus empresas, a medida que cambiaba la sociedad y los criterios de gestión, comenzaron a caer en desuso algunas de las prácticas paternalistas durante los años 60, desapareciendo casi en su totalidad en la Transición, a

finales de los años 70. Con la finalidad de huir de la exhaustividad descriptiva, del conjunto de la obra social en Pegaso trataremos a continuación de dos de sus elementos más destacados, el poblado de Ciudad Pegaso y el economato del INI, junto a la simbología paternalista que subyacía al conjunto de la aquella.

El poblado de Ciudad Pegaso

La factoría de Barcelona, ubicada en el popular barrio de *La Sagrera*, disponía de un patrimonio industrial que incluía una mano de obra urbana ya asentada en las cercanías de la instalación fabril, igual que ocurría en muchas ciudades en las cuales las chimeneas y las cerchas de las fábricas se confundían con los tejados de las viviendas circundantes. En el caso de la fábrica proyectada en Madrid, su dimensión y la nueva concepción urbanística exigían un espacio situado en la periferia de la ciudad lo que planteaba la posibilidad de que muchos trabajadores pudieran terminar optando por trabajar en otras empresas que les consumieran menos tiempo en desplazamientos, por lo cual era necesario pensar en una solución –al menos para una parte de los operarios– que inscribiera a los trabajadores al espacio próximo a la empresa. Es así como surgieron muchos de los poblados obreros.

Ya se ha dicho anteriormente que uno de los factores que ENASA valoraba para emplazar las instalaciones de Madrid era que dispusieran de la cercanía de un núcleo urbano bien comunicado en el que pudieran residir sus trabajadores. Resulta reveladora la advertencia de que *“nunca se ha dado la importancia que tiene lo que podríamos llamar suministro de mano de obra”* ya que en las fábricas alejadas de centros urbanos *“el personal se adapta mal a la vida lejos de las poblaciones donde encuentra condiciones de vida moderna: espectáculos, relaciones, centros culturales, colegios y universidades para sus hijos, etc.”* y que, de otra manera, los empleados *“dejan su puesto tan pronto como encuentran*

*otra colocación más cercana a la urbe, aunque sea peor remunerada” (...) hay que proporcionar comodidades y ventajas que no disfruten otras empresas*¹⁹. Y si la fábrica no se podía acercar a los trabajadores, al menos se podía intentar aproximar a estos a la fábrica para ahorrarles la tentación de buscar otro empleo que les resultara más cómodo.

En 1952, ocho meses después de que se aprobara el primer plan del gobierno de construir 10.000 viviendas en Madrid y tres años antes de la aprobación del decreto de 1 de julio de 1955 que regulaba la obligación de las empresas de más de 50 trabajadores de proveer de vivienda al menos a un 20% de los mismos, ENASA había presentado al INV el anteproyecto de Poblado elaborado por los arquitectos Juan Bautista Esquer y Francisco Bellosillo para construir las 558 viviendas de la primera de las dos fases en que se había dividido el proyecto general. En 1955, la empresa también recibió autorización para construir la segunda fase, consistente en 734 viviendas, que totalizarían las 1.292 que integrarían el Poblado, de las que hubo una primera entrega en 1957 y otra en 1960, todas dentro del plazo de 5 años que establecía la ley. Eso indica que, al menos la construcción de Ciudad Pegaso, respondía más a una necesidad industrial –unida acaso a lo que ya era una práctica social habitual del INI– que a una obligación legal, lo que no impidió que, una vez aprobada la ley de 15-7-54, la dirección de la empresa, animada por Asuntos Sociales del INI, se beneficiara de las grandes ventajas fiscales, crediticias y expropiatorias que podía suponer la promoción de viviendas para su personal, incluyendo las relativas al desahucio de los trabajadores en caso *cesación firme y definitiva de la relación laboral entre el inquilino y el propietario de la vivienda*.

¹⁹ ENASA, Caja 3838. Departamento del Automóvil, 11-12-1944

Respecto a las condiciones económicas, además de las ventajas fiscales, el único desembolso directo de ENASA consistía en el pago de los terrenos que representaban el 10% del coste total, que para la primera fase fue de 43.650.000 pesetas mientras el INV se hacía cargo de aportar el 40%, en concepto de anticipo sin interés y el *Instituto de Crédito a la Reconstrucción Nacional* se encargaba del 50% restante. Los gastos de construcción se dispararon más de lo pensado, llegando a duplicarse en la primera fase, lo que obligó a elevar la previsión para la segunda a 174 millones. En todo caso, la “generosidad” de ENASA también tenía sus límites porque, a la vez que en Madrid preveía desde un principio la construcción del poblado, en Barcelona trataba de eludir la obligación de facilitar el cupo de viviendas establecido por la ley, alegando que en el caso de *La Sagrera* se trataba de una situación *heredada*, algo que tuvo que corregir dos años más tarde.

El poblado de Ciudad Pegaso, situado en el kilómetro 10 de la Nacional II, desplegaba su espacio segregándolo conforme a un sistema de categorías sociales. A la entrada del Poblado, como fachada hacia la carretera de Barcelona, se situaba un grupo de casas adosadas para los técnicos. En la parte más alejada, hacia el interior, se situaban las viviendas en altura destinadas a los operarios, las de la primera fase de cuatro alturas y las de la segunda, en el mismo centro del Poblado, de tipo torre con siete plantas y con calefacción. Por último, en una zona lateral, en cota más elevada y separados del resto del Poblado por la vía del tren, se situaban los chalés de los ingenieros jefes. Junto a estos últimos, se situaba una residencia en la que se preveía alojar a algunos ingenieros solteros y a visitantes *distinguidos* de la empresa y que más tarde se convertiría en Club de Ingenieros, con piscina y otros servicios –incluyendo bar y restaurante– de uso exclusivo y gratuito de estos. El marcado carácter clasista de la obra social, visible en la configuración espacial del Poblado, tendría ocasión de aparecer nuevamente en 1961, cuando el INI promovió la

construcción de viviendas *de lujo* –de entre 250 y 400 metros cuadrados– en la zona residencial de Padre Damián y Alberto Alcocer, de las que ENASA solicitaría 21 de ellas para asignar, entre otros, a los directivos Claudio Boada y Jorge Valls. Por último, volviendo al Poblado, este disponía de servicios generales que se fueron construyendo ya desde la primera fase, tales como iglesia, ambulatorio médico, colegio infantil, ateneo, cine y, en un cerro cercano cuya altura de construcción quedaba limitada por las ordenanzas sobre vuelos de aeronaves, la piscina, un campo de deportes que incluía campo de fútbol, tenis, baloncesto, frontón y bolera, además de los depósitos de agua con que abastecer al poblado.

La iglesia y el colegio eran propiedad de la empresa, aunque, para su administración, la primera se cedió al Arzobispado y para el colegio se constituyó un patronato. A los religiosos y maestros, designados por la jerarquía eclesiástica y la Administración respectivamente, también se les cedieron viviendas o chalets de acuerdo con su *rango*. Asimismo, el poblado disponía de diferentes establecimientos comerciales: dos economatos del INI –uno de comestibles y otro textil–, cinco despachos de pan, tres fruterías, dos lecherías, tres carnicerías, dos hueverías, una carbonería, una ferretería, una droguería, tres pescaderías, cuatro ultramarinos, dos estancos, un taller de reparación de calzado, dos peluquerías y un mercado de frutas y verduras con diez puestos. A todo ello hay que añadir los propios servicios (mantenimiento, jardinería, personal sanitario, asistentes sociales, etc.) y la administración del poblado que, con la excepción de religiosos y maestros, eran asumidos por la propia empresa, que disponía de una delegación especial para ese fin.

El proyecto obedecía, pues, a un deseo de crear un entorno cerrado, configurado como una “ciudad” –había de todo, *solo faltaba el cementerio*, decía irónicamente, al parecer, una columna del diario *Pueblo* (entrevista 4)– dotada de los

servicios más indispensables para atender las necesidades cotidianas, a la vez que dividido internamente, según una concepción jerárquica por la cual se reproducían las categorías sociales existentes en la factoría. La estructura social de la empresa se proyectaba y clasificaba así más allá de la producción industrial, abarcando a las familias, al círculo de amigos y a las pandillas de las *barriadas* del Poblado: los “pobres”, los de los “chalés”, los de la Segunda Avenida, los de la Quinta, los de la calle Seis, etc. (entrevistas 1 y 6), en torno a las que se generaban las relaciones de identidad y oposición de clase. *No recuerdo – dice un entrevistado– haber tenido amigos de los chalés..., te saludabas con ellos, iban también al colegio, pero luego, fuera del colegio... no he tenido ningún amiguete..., siempre han sido de la zona, como digo yo, de la zona “pobre”* (entrevista 1).

Para optar a una vivienda de Ciudad Pegaso, los trabajadores debían solicitarla al departamento de personal cuyas asistentes sociales valoraban las candidaturas conforme a un baremo que tenía en cuenta el número de personas que convivían con el titular y las condiciones de habitabilidad de su casa. Eso dio lugar a cierta picaresca y, al parecer, hubo quienes se llevaron a vivir a algún pariente cercano o quienes trasladaban su domicilio a otra vivienda, a veces en peor estado, que puntuara más. Una vez publicadas las listas de los adjudicatarios, al menos dentro de la categoría de casas para obreros, se realizaba un sorteo para asignarlas y, tras asegurarse de que los futuros inquilinos fueran suficientemente solventes para pagar el alquiler asignado, se les otorgaba la casa (entrevista 4 y 6).

Con independencia del interés productivo –y reproductivo– de la empresa en la construcción del poblado de Ciudad Pegaso, no cabe duda de que la satisfacción con que los nuevos arrendatarios acogían su nuevo lugar de residencia fue significativa. Los trabajadores, acostumbrados a viviendas que carecían de muchas de las comodidades

modernas, estaban realmente satisfechos con sus nuevos pisos, mucho más confortables (entrevistas 1 y 4), aunque también se empezaba a percibir cierto cambio del *gusto* obrero hacia finales de los años 50 que anunciaba, sin todavía saberlo, todo un nuevo campo de aspiraciones económicas ligadas al consumo urbano de masas, al que habrían de seguir los electrodomésticos. Es significativa la atracción por los *pasillos* como líneas divisorias en el interior de la vivienda, separando e individualizando los distintos ambientes y habitaciones, a la vez que a sus ocupantes, por la separación de la cocina y el comedor, ahora llamado *salón*, por el baño como pieza independiente de la cocina... y la admiración que provocan las terrazas y tendederos. Es curioso que, a propósito de las viviendas de la primera fase, uno de los arquitectos a los que se encargó del proyecto, se refiera ya en 1958 a que, pese a las muestras de *alegría* con que los usuarios ocupan las viviendas, “*una vez acomodado al mejor nivel de vida que le proporcionó, en gran parte, su generoso casero [sic], empieza a mostrar cierto desasosiego que le lleva a exigir y comparar. La cocina-comedor en una pieza inseparable ya no la admite el inquilino modesto, no siendo en plan snob y por copiar del extranjero. Es actualmente difícil de colocar*”²⁰. De hecho, poco después, la empresa tuvo que reformar cerca de 200 cocinas de las primeras viviendas construidas.

El espacio social definido por el poblado de Ciudad Pegaso, como ya se ha advertido antes, daría lugar a relaciones de identidad y oposición muy variadas, que se entrelazarían con las que provocaba la relación salarial en la fábrica, ya sea para amplificar el conflicto social, cuando las ventajas sociales no compensaban las expectativas de los trabajadores o para atenuarlo, cuando aquellas prevalecían sobre las segundas. Mientras en otros barrios obreros madrileños –San Blas, Entrevías o El Pozo del Tío Raimundo– se empezaba a manifestar un cierto conflicto en

²⁰ Bellosillo, F. Revista Nacional de Arquitectura

reivindicación de mejoras de servicios y equipamientos urbanos, las quejas y conflictos sociales motivados por las condiciones del poblado no eran todavía apreciables, algo que cambiaba sí, por el contrario, se trataba de problemas laborales (entrevista 4). Sin embargo, eso no excluyó algunas quejas por fallos de construcción que empezaron a manifestarse en las cubiertas de uralita de las viviendas de la primera fase por su mínima pendiente y que hubieron de ser reparadas.

Es posible que la propia satisfacción general, unida a la dependencia de los obreros-inquilinos respecto a la “generosa” arrendadora y el temor a los confidentes y chivatos que había entre el personal de servicio de la empresa –las sospechas sobre algunos empleados de la empresa eran normales– supusiera un freno inicial suficiente para la organización de una protesta que, por lo demás, en la fábrica apenas haría aparición hasta entrados los años sesenta. En 1964, la todavía escasa militancia comunista organizada en el poblado tenía que buscar lugares apartados y discretos para reunirse, como los pinares cercanos al barrio de la Alameda de Osuna (entrevista 4).

Fue precisamente a partir de 1963, con la aparición de los primeros actos de reivindicación obrera más o menos espontáneos en los talleres de ENASA, cuando el poblado comenzó tener un papel relevante en la organización de los trabajadores por medio de la parroquia, tal como ocurrió con motivo de la formación de la primera candidatura sindical democrática o para canalizar la solidaridad obrera con los despedidos de 1965 (entrevista 4). Ya en el otoño de 1964, durante las marchas de protesta que hicieron los trabajadores desde la factoría, se dice que eran recibidos por las mujeres del poblado con aplausos y gritos de ánimo, mientras que a quienes no respetaban el boicot a los autobuses se les insultaba y afeaba su conducta (entrevistas 1 y 7). También el Ateneo, cuyo sostenimiento corría a cargo del Opus Dei, se empezó a utilizar por algunos vecinos y

militantes del PCE como plataforma de promoción cultural y, en su caso, de captación política (entrevista 2). Fue bastante después, durante los años setenta, cuando se produciría en el poblado una eclosión de militancia juvenil de izquierdas integrada por los hijos de los trabajadores de Pegaso, que se agrupaba en torno al Ateneo (sobre todo los miembros de las juventudes comunistas del PCE) y a la iglesia (ligados a cristianos de base o al MC) que, sin constituir propiamente una plataforma de acción vecinal, sí tuvo cierta repercusión en la organización del conflicto laboral, porque muchos de esos jóvenes habían ingresado en la fábrica y suponían un refuerzo para las debilitadas Comisiones Obreras de la primera mitad de la década. Una expresión del resentimiento *de clase* acumulado en dichos jóvenes obreros fueron los incidentes –*actos delictivos y alteraciones del orden*, según el director de fábrica Augusto Guitard²¹– ocurridos en el mes de junio de 1972 que culminarían con algunos destrozos en la Residencia de Ingenieros San Cristóbal y que fueron objeto de indignadas cartas de la dirección de la empresa al Gobernador Civil de Madrid para que adoptara medidas.

No obstante, esos gestos de solidaridad y conflictos de clase protagonizados por una parte de los residentes en Ciudad Pegaso, se veían continuamente amenazados por el miedo de otros a romper la convivencia y la *armonía social* –comprada a menudo con horas extraordinarias– que fomentaba la institución paternalista, hasta el punto de que, muchos años después, el conservadurismo político ha prevalecido entre los residentes de Ciudad Pegaso (entrevista 4). Es quizá ese rechazo al conflicto de una parte importante de trabajadores del poblado, por oposición a las posibilidades de lucha que ofrecía la fábrica, lo que terminaría haciendo recelar a algunos sindicalistas de las posibilidades organizativas del barrio cuando afirmaban que

²¹ Archivo INI. Altos cargos. Claudio Boada. Escrito remitido por A. Guitard

“la gente del Poblado era más resistente a los movimientos y las acciones en general” (entrevista 8) o “las huelgas nacían en la fábrica y morían en el poblado” (entrevista 9).

Otro factor que contribuyó al freno del conflicto de clase en el Poblado fue el puritanismo de las costumbres de la época –especialmente en gente de origen rural– en un barrio tan aislado y cerrado en sí mismo. Entre los propios trabajadores, cualquier conducta personal o familiar que se saliera de la norma moral dominante era severamente sancionada por vecinos e incluso amigos, fueran de la ideología que fueran. Así lo corroboran algunos informantes cuando hablan de las envidias y tensiones en el seno de los propios trabajadores (entrevistas 4 y 6) provocadas por las diferencias de ingresos (sobre todo por las horas extras), la ostentación en el consumo, o por razones morales, manifestaciones todas ellas –al decir de la Sección de Asuntos Sociales del INI, que llegó a considerar en 1956 la posibilidad de alojar en Ciudad Pegaso a empleados de ENASA e Iberia– de las *conocidas sutilezas* entre vecinos de grupos de viviendas construidos por una misma entidad.

En todo caso, como se ha dicho antes, el recrudecimiento del conflicto laboral en la fábrica en la primera mitad de los años sesenta tuvo su eco en Ciudad Pegaso, tanto en el plano de la solidaridad con la lucha obrera, como en la emergencia de algunas reivindicaciones de tipo vecinal (entrevista 4), particularmente las centradas en la propiedad de las viviendas. Aunque la preocupación por el régimen de arrendamiento de las viviendas ya había hecho aparición con motivo del despido o el fallecimiento aislado de algún trabajador, fue precisamente a partir de los despidos que tuvieron lugar tras el cierre patronal con que la empresa respondió al primer gran plante de los trabajadores en enero de 1965, cuando la violencia simbólica que subyacía al régimen de tenencia de las viviendas obreras se puso de manifiesto, ante el riesgo de que los trabajadores fueran expulsados de los pisos al romperse el contrato laboral (17

de los 39 despedidos vivían en el poblado). De inmediato se recogerían firmas entre todos los residentes del poblado para reclamar a la dirección de ENASA la cesión de la propiedad de las viviendas a favor de los trabajadores.

Por su parte, la empresa ya había considerado con anterioridad esa cesión, sugerida por el INI en otras empresas y regulada legalmente desde 1961, momento en que empezó a valorar las ventajas e inconvenientes del poblado desde un punto de vista puramente económico según el cual las consideraciones sociales asociadas al paternalismo apenas importaban. Entre los argumentos a favor se sopesaron los elevados gastos de mantenimiento del poblado y la dificultad para aumentar las rentas a los inquilinos. El principal escollo para ceder la propiedad era la recuperación de los gastos hechos por la empresa que, según ella, superaban los 100 millones de pesetas, aparte los créditos obtenidos del INV y del ICRN. El problema no era tanto recuperar los créditos de las viviendas como las inversiones en equipamientos colectivos del poblado, tales como el ateneo, el cine, el Grupo de Empresa, el centro escolar, la iglesia y los viales, todo ello propiedad de ENASA que, además, era responsable de su mantenimiento. El proceso administrativo para transferir la propiedad a los trabajadores todavía se prolongaría hasta finales de 1969 y los primeros meses de 1970. Por su parte, la escuela terminaría cedida al ministerio de Educación y la iglesia al Arzobispado, en ambos casos a título de gratuidad, mientras que los viales se cedieron al Ayuntamiento.

El Economato del INI

Una Orden de 30 de enero de 1941 contemplaba la obligación de ciertas empresas de disponer de economato, entre ellas las siderometalúrgicas con más de 50 trabajadores, a la vez que otra orden de igual fecha ponía como condición la autorización del ministerio de Trabajo. Por su parte, la Ley de Contrato de Trabajo de 1944 prohibía la

creación de establecimientos (economatos, cantinas, etc.) que estuvieran bajo las órdenes del empresario u obligaran a los trabajadores a consumir en ellos, requiriendo siempre la participación de los trabajadores y que vendieran a precio de coste.

Aunque esa obligación patronal era muy laxa y no se tradujo en la proliferación de economatos laborales, algunas compañías y organismos públicos dispusieron tempranamente de economato. La pionera del INI fue la Empresa Nacional Calvo Sotelo (ENCASO), a cuyo economato, situado en la calle Ayala 88, se fueron adhiriendo sucesivas empresas del Instituto, previa autorización de la Comisaría de Abastecimientos y Transportes. En él se dispensaban ciertos artículos de primera necesidad, de acuerdo con las posibilidades del racionamiento impuesto oficialmente por la escasez general de posguerra que, sin ser muchas, suponían todo un privilegio para quienes podían acceder a ellos. A título de ejemplo, a finales de 1945, la administración del economato establecía el *racionamiento semanal*, para cada beneficiario adulto que acreditara el trabajador titular, de: un cuarto de litro de aceite, 100 gramos de membrillo, 100 gramos de chocolate, 2 kilogramos de patatas, así como un suministro infantil de cuarto de litro de aceite, 100 gramos de azúcar, 2 botes de leche, 100 gramos de membrillo, 250 gramos de leche en polvo y 2 kilogramos de patatas. A estos productos se podía añadir a veces arroz o bacalao.

La adhesión de ENASA al economato de ENCASO se produjo al poco de empezar su actividad en Madrid, justo en el momento en que, debido a la masiva afluencia de nuevos beneficiarios al economato –37 empresas en 1956–, su Junta Administrativa se vio en la necesidad de aprobar unas normas que regularan la aportación que debía hacer cada empresa, ya que muchas de ellas declaraban menos beneficiarios de los reales con el fin de aportar menos dinero, lo que terminó por generar un déficit en sus cuentas.

Para el año 1956 se fijaría una aportación por productor de 7,50 pesetas, así como una cantidad similar para cubrir el déficit de los años 54 y 55. Eso motivaría una disputa entre ENASA y el Economato, rechazando airadamente la primera la pretensión del segundo de imponer unilateralmente a las empresas la inscripción de todo su personal. Para tener una idea del fraude en que estaba incurriendo ENASA –y otras empresas– basta comparar los 1676 titulares que tenía inscritos al economato en julio de 1956 frente a más de 2000 trabajadores realmente existentes por esas fechas.

Como quiera que el INI se veía obligado a intervenir como mediador incómodo en este tipo de disputas entre sus empresas, el director de la Sección de Asuntos Sociales del Instituto vio la ocasión para crear una obra verdaderamente centralizada, cuyas riendas pudiera tomar en su mano, cuando en marzo de 1958 fue aprobado un decreto que establecía la obligatoriedad de todas las empresas de más de 500 trabajadores de disponer de economato laboral. El criterio del Instituto fue que allí donde concurrieran dos o más empresas del INI debía establecerse un economato colectivo, de forma que Rodríguez de Valcárcel dispuso que *“en Madrid y sobre la base del actual Economato “Calvo Sotelo” debidamente reajustado a las disposiciones oficiales y adaptado al criterio de nuestro Presidente, en forma y contenido, se creará un Economato Colectivo en el que se agrupará el personal del INI y el de las empresas cuyas factorías radiquen en esta capital y su término, así como las empresas cuyas oficinas centrales, delegaciones, representaciones, etc., y exclusivamente en cuanto al personal que en ellas trabaje. El resto de economatos de fuera de Madrid podrá adherirse a la Junta Central de Compras que, incorporada al Economato Calvo Sotelo de Madrid y dependiente de esta Sección de Asuntos Sociales pretende establecerse para adquisición de productos”*²². Todo ello, adornado de la retórica de *ejemplaridad* con que

²² INI. ENASA Caja 1175

gustaba acompañar una obra social que, en sus propias palabras, trataba de potenciar el poder adquisitivo de los trabajadores mediante el incremento de los salarios indirectos.

No obstante la apelación de Asuntos Sociales del INI a su presidente, José Sirvent, la dirección de ENASA –y otras empresas del Instituto– eran remisas a facilitar la información requerida para poner en marcha el proyectado economato, lo que obligó a aquel a dirigir una misiva a Torres Gost, presidente de ENASA, conminándole a colaborar en la tarea. Finalmente, en diciembre de 1958, se constituiría en Economato Colectivo del INI, integrado por 35 empresas ubicadas en Madrid y designando una Junta Directiva en la que, junto a ENASA, estarían representadas Calvo Sotelo, Hélices, ENOSA, Iberia, Boetticher y Navarro, Rodamientos, Marconi, Aviación y Comercio y ATESA, así como un miembro de cada uno de sus respectivos Jurados de Empresa. Aunque la inauguración oficial se produciría dos meses después, en el local del antiguo economato de Calvo Sotelo, la apertura de sucursales en diferentes barrios obreros de Madrid requeriría algún tiempo porque el INI, alegando dificultades de financiación, descargaba en sus empresas –a veces en iniciativas privadas como fue el caso de la sucursal de Don Ramón de la Cruz– la responsabilidad de proveer de locales para su instalación. Así CASA facilitaría un local en Getafe, Iberia en Virgen de Loreto, Boetticher y Marconi en Villaverde y Pegaso en el poblado del mismo nombre. En su mayor parte, la apertura al público se produjo durante 1959 pero el de Ciudad Pegaso no funcionaría hasta febrero de 1960, después de entregar la segunda fase de viviendas. Con el tiempo se abrirían otros en diferentes barrios del centro y la periferia de Madrid que llegarían a 16 a finales de 1968.

Se podría decir que el Economato fue el mascarón de proa de la política paternalista del INI y su particular mentor, Rodríguez de Valcárcel, que a lo largo de su periodo al

frente de Asuntos Sociales, entre 1954 y 1969²³, se empeñó en promover y centralizar las diferentes iniciativas sociales del instituto público. Su empeño, no exento de deseo de acumulación de poder, se enfrentaría en ocasiones a las resistencias de las empresas, particularmente de ENASA, que se oponían a que su labor social quedara a merced de decisiones externas.

Por su parte, los trabajadores siempre habían tenido un gran apego a las ventajas de un economato en el que podían adquirir artículos de primera necesidad a precios muy ventajosos²⁴, aunque el progresivo encarecimiento de sus productos y la disminución de ventajas comparativas con otros comercios que ofrecían calidades y variedades más atractivas empezaran a suscitar recelos entre los trabajadores, que responsabilizaban a la gestión centralizada ejercida por el INI en la persona de R. de Valcárcel. Aunque este había presentado su dimisión como jefe de Asuntos Sociales del INI y presidente del Economato, poco después de ser promovido a presidente de las Cortes, el Jurado de Empresa de Pegaso, mediante escrito de su secretario, Modesto Mazarrón, insistía en ello y que, en su lugar, fuera designado alguien perteneciente a una de las empresas integradas en el mismo, algo a lo que se oponía el viejo falangista que, en carta al presidente del INI seguía apostando por la centralización de la gestión como paradigma de lo social, afirmando a modo testamentario que *“de todas las actividades asistenciales del INI es el Economato una de las principales y a la que mayor esfuerzo y dedicación hemos venido prestando desde que D. Juan Antonio Suanzes, en el año 1959, me concedió el*

²³ En esta fecha, A. Rodríguez de Valcárcel fue designado Presidente de las Cortes franquistas

²⁴ Esa ventaja hizo proliferar entre los trabajadores, hasta avanzados los años 70, la práctica de incluir como beneficiarios a familiares que no convivían con el titular así como, algunos, hacer acopio de productos no destinados a uso doméstico propio.

honor de nombrarme su Presidente Gerente. El problema merece ser pensado ya que aún estamos a tiempo de una solución (...) solo debo decirte que la persona que vaya a hacerse cargo del Economato debe tener un gran sentido social y no intentar tratar al Economato desde un punto de vista económico y empresarial. Yo te puedo asegurar que es otra cosa”²⁵.

A pesar de la retórica, el economato, como parte de la obra social del paternalismo empresarial tenía sus días contados, no solo por su gestión sino porque el nuevo consumo de masas había generado otro tipo de establecimientos más especializados que podían ofrecer iguales o mayores ventajas. Ello no obsta para que, durante más de dos décadas, los trabajadores –en tanto beneficiarios de esta mejora social– se sintieran, en parte, identificados con ella y la defendieran como una forma de salario indirecto y como si se tratara de una obra propia. Más allá de su origen paternalista y de las obligaciones patronales que les dieron vida, el economato se inscribía en un beneficio solo accesible dentro de un mercado laboral interno que contribuía a reforzar a los trabajadores de Pegaso como colectivo social privilegiado respecto a otros trabajadores.

Otras obras sociales

Las dos medidas que, a título de ejemplo, se han descrito más arriba se podrían completar con otras que eran igualmente presentadas como parte de la *obra social* del INI en general y de Pegaso en particular. El servicio médico y sus instalaciones, además de cumplir con una prescripción legal para atender los accidentes de trabajo y su prevención, se ofrecía también como un medio para *cuidar* la salud de los trabajadores y sus familias. La fábrica de Barajas contaba con un moderno dispensario médico ubicado a la

²⁵ Archivo INI. Caja 171 Presidencia. Carta de Rodríguez de Valcárcel a Julio Calleja 27-2-70

entrada de la factoría dotado de salas de consulta, una pequeña sala de intervenciones quirúrgicas, otra de rayos X, ambulancias y servicio administrativo propio. Además existían dos botiquines atendidos por personal sanitario, uno en Fundición y otro en la nave de fabricación. El cuadro médico lo integraban hasta cinco facultativos, entre ellos un psiquiatra. En el poblado de Ciudad Pegaso existía también un ambulatorio con servicio de asistencia social atendido por personal de la empresa. Además, la empresa tenía concertadas un número determinado de camas hospitalarias en zonas de la sierra de Madrid para atender a pacientes con dolencias pulmonares, particularmente de tuberculosis. En 1963 se creó en el mismo dispensario un espacio para tratamiento y recuperación de hijos de productores aquejados de poliomielitis, pandemia que afectó especialmente a la población infantil. El servicio médico ha tenido continuidad hasta la actualidad, conservando la empresa –hoy Iveco– incluso el carácter de *autoaseguradora* de accidentes de trabajo, aunque las características y alcance de su labor han cambiado sustancialmente.

También promovido por el INI, ENASA contaba con un servicio de asistencia social –la Ley de 4 de enero de 1942 estableció el título de *enfermera-visitadora-social*– entre cuyas funciones, de acuerdo con un estudio elaborado por la dirección de Asuntos Sociales del INI, debía figurar la de atender los problemas de los trabajadores y sus familias, entre ellos el de la vivienda, cuidando especialmente de su *estabilidad y equilibrio doméstico* como una de las principales bases de la moral, promover campañas de educación popular en el poblado, visitar a los enfermos hospitalizados, llevar canastillas a las familias de los recién nacidos, así como colaborar con párrocos o capellanes en la creación de un ambiente familiar y cristiano. Este servicio, a cargo de trabajadoras sociales cuya labor gozó de gran prestigio entre los trabajadores, incluso en los momentos de auge sindical, se mantuvo hasta mediados los años ochenta,

precisamente cuando nuevos criterios de gestión de la mano de obra en la empresa se estaban consolidando.

La escuela de formación, además de cubrir el cupo legal de aprendices que reglamentariamente toda empresa debía tener y su función de proveer a la fábrica de mano de obra cualificada, brindaba la ocasión para un discurso empresarial coloreado de *tutelage paternal* sobre los más jóvenes. Se inauguró en 1955, obteniendo en 1964 el reconocimiento oficial del ministerio de Educación. Inicialmente contó con solo dos niveles académicos –primero y segundo– y más tarde se establecieron otros dos, siendo el cuarto, de prácticas, de acuerdo con la normativa sobre este tipo de centros. El profesorado pertenecía a la plantilla de la empresa, excepto en el caso de las asignaturas de literatura y religión. Además del aprendizaje de un oficio –tornero, ajustador, fresador, delineante o técnico de laboratorio–, a los pupilos se les impartía, como en otros centros similares, tanto asignaturas técnicas o científicas como de adoctrinamiento político (formación del espíritu nacional) y religioso. La asignatura de religión era impartida por jesuitas a cuya congregación pertenecían también los consejeros espirituales de la empresa.

La escuela contribuía a brindar un horizonte de seguridad familiar a los trabajadores que gozaban de ciertas ventajas para que sus hijos fueran admitidos –en pruebas de selección en que participaban hasta quinientos aspirantes– como alumnos, para luego incorporarse a la empresa. Por otro lado, durante los años sesenta, la empresa también otorgaba un número limitado de becas de estudio para hijos de productores y se contribuyó a financiar la iniciativa del INI de crear el Colegio Mayor Santa María del Espíritu Santo, también para hijos de empleados, en este caso de mayor nivel social. Como otras iniciativas del paternalismo industrial, la escuela sería clausurada en 1979.

El comedor y el transporte colectivos, independientemente de que fueran servicios impuestos por necesidades de la empresa debido a la ubicación de la fábrica y al trabajo a turnos, quedaban regulados por la Reglamentación Nacional del Trabajo y eran igualmente exhibidos como parte de una obra social que atendía las *necesidades* de los trabajadores. El comedor estaba dispuesto según una clara segregación funcional: una parte para obreros, consistente en una nave con mesas y bancos corridos para diez personas que debían autoservirse los platos –a menudo ya fríos– de las perolas y fuentes que, junto al pan, vino y gaseosa, eran previamente depositadas por el servicio. Si alguien deseaba algún plato diferente al del menú, debía desplazarse a la cocina y pedirlo. El comedor de empleados, por el contrario, consistía en una sala con mesas de a cuatro personas, que eran servidas por camareras que compaginaban su labor con la cocina. Aunque el menú era idéntico al de los obreros, generalmente estaba caliente y si deseaban repetir o algún plato especial se lo llevaban a la mesa. Ese privilegio, como otros adscritos al espacio de trabajo de la “oficina” y que perduraría hasta que en 1969 se suprimió el comedor para implantar la jornada continuada de 8 horas, contribuía a que la disposición de los empleados y técnicos se distanciara de la de los obreros de taller que, a menudo, se mostraban desconfiados y resentidos hacia aquellos.

Algo similar ocurría con el transporte colectivo, servicio que todavía en 1964 era presentado como un ejemplo de las atenciones sociales *gratuitas* de la empresa con sus trabajadores. Sin embargo, antes de que estableciera una flota unificada para todo el personal en 1963 con los llamados “comunistas” –porque se iba de pie y agarrados a la barra con el puño cerrado (entrevista 1)–, funcionaron dos tipos de transporte: para los obreros –que a menudo tenían que hacer grandes desplazamientos a pie, de Palomeras a Pacífico o de Legazpi a Atocha, que les acercara al transporte público o a las paradas establecidas– se destinaban unos camiones con remolque, sin suspensión,

en los que se disponían bancos corridos de madera, carentes de toda medida de seguridad; para empleados había unos autobuses monocasco, conocidos como “trabuses” mucho más cómodos y seguros. La discriminación se hacía insoportable para los operarios de taller que, si por alguna circunstancia tenían que tomar el transporte de los empleados, debían sufrir todo tipo de comentarios y humillaciones. Hasta 1966 no se establecería un sistema de transporte más confortable y seguro, mediante autocares contratados a Julia. Lo importante en el caso de este tipo de prestaciones no era tanto el valor material que le dieran los trabajadores –eran frecuentes las chanzas sobre su calidad– como la forma en que servían para articular y hacer eficaz el discurso paternalista.

La asidua oferta de campamentos del Frente de Juventudes de Falange para los hijos de los productores, que puntualmente trasladaba el jefe de la Sección de Asuntos Sociales del INI a sus empresas, así como de plazas en residencias de la Obra de Educación y Descanso –promovida por el sindicato vertical de inspiración falangista– y las actividades del Grupo de Empresa de Pegaso creado en 1957, que amparaba actividades deportivas y de ocio de los trabajadores cuyas iniciativas eran subvencionadas por la compañía, también formaban parte de unas prácticas en las que la empresa, el INI o la Organización Sindical, velaban, como *padres*, por la sana distracción de los trabajadores y sus hijos.

Uno de los medios que más contribuyó en la historia de Pegaso en la extensión del espíritu paternalista –y el correspondiente espíritu *filial* de los trabajadores– fue la revista que la empresa editó en diferentes momentos y bajo distintos formatos (*Hoja Informativa*, *Revista de la Empresa Nacional de Autocamiones*, *Boletín de ENASA*, *Carga Útil* o *El Caballo*). Esas publicaciones tenían una vocación expresa de crear una *comunidad* de gustos e intereses que abarcaban desde lo puramente productivo –los primeros

números describían con todo detalle las fases de producción de diferentes talleres-, las relaciones *humanas* en la empresa, o lo comercial –la presencia de Pegaso en el mundo–, hasta diferentes facetas de la vida de los empleados como el ocio, la salud, la gastronomía, la moda, la música o la literatura y cuyo propósito era acercarse al interés cotidiano de los trabajadores y estimular su orgullo de pertenecer a la *gran familia*. El editorial del primer número de la Revista de ENASA de enero de 1963 expresa claramente su vocación de *ser nexa de unión entre “todos los de Pegaso”* (el entrecomillado es del propio editorial).

El Club Deportivo Pegaso fue creado en 1962. En torno a él se constituyeron dos peñas de distinto signo ideológico-social (entrevista 18) y fue durante mucho tiempo un *estandarte* de la empresa, que lo patrocinaba y financiaba, llegando a tener una amplia nómina de socios.

La festividad de los Reyes Magos también ofrecía la ocasión para que la dirección de la compañía obsequiara a los hijos de los productores –como si fueran sus propios hijos– con regalos cuyo valor –unas 140 ptas. en 1963 y 210 ptas. en 1964– equivalía al salario de un día de sus padres, que les acompañaban a recogerlos en un acto colectivo en las propias instalaciones de la fábrica, que recreaba también la unidad *filial* que unía a todos con la compañía.

Todas estas actividades, que estuvieron vigentes, al menos, hasta mediados los años sesenta y algunas aún más –la actividad de Reyes se retomaría por el propio Comité de Empresa años después–, apuntaban a recrear la figura, el *símbolo*, de una especie de *gran familia*, término que era a veces empleado para referirse a ENASA²⁶ y que era aceptado con gusto por los trabajadores que se sentían partícipes de algo que les enorgullecía sinceramente en lo más hondo de su corazón.

²⁶ Archivo INI. Revista IN, nº 3 1961

El simbolismo paternalista

Más allá de las realizaciones materiales, uno de los elementos que más contribuyó a forjar ese *espíritu de familia* fueron las actividades religiosas de las que, en parte, se ha hablado más arriba. Tanto el INI como la propia ENASA, desde el momento mismo de su creación, dedicaron una gran atención a la acción religiosa, por considerarla de extraordinaria importancia. Todavía en 1967 rogaba Sirvent a Torres Gost *“una especial consideración del tema (religioso) porque estoy convencido de la responsabilidad en que estamos todos cuantos nos hallamos al frente de nuestras gentes si no desarrolláramos al máximo las posibilidades que en este terreno existen”*²⁷. Con ese fin, se había creado una Asesoría Religiosa, con la que ocasionalmente colaboraban otros organismos eclesiásticos, dedicada a promover entre los trabajadores de la empresa lo que llamaban *misiones, cursillos de cristiandad y ejercicios espirituales*, además de las misas para quienes acudían a trabajar los domingos y las clases de religión que se impartían regularmente en la escuela de aprendices. En la fábrica de Madrid, al menos hasta 1964, se llegaba a paralizar la producción durante la cuaresma para concentrar a los trabajadores en una de las naves con el fin de que un capellán les lanzara un exhorto sobre los vicios que corroían a los obreros y el egoísmo de algunos ejecutivos de la empresa, así como las virtudes cristianas que habían de cultivarse. En una carta de 1961 el INI se refería a que el objeto de esa labor era el *“cuidado espiritual del personal”* y advertía de la conveniencia de que a los actos que se celebraran para los trabajadores acudieran también los jefes, incluso los consejeros y directores *“mezclados, en cierto modo, con el resto del personal”* y, en el caso de celebrarse misa, debía *“procurarse servir desayuno a todos,*

²⁷ Archivo INI. ENASA Caja 4038. Carta de José Sirvent a Torres Gost 10 y 20-2-67

*hayan comulgado o no, e invitarse a las esposas de los empleados, dando así a estos actos religiosos un ambiente de familia que les sería muy propicio*²⁸. Como se puede ver, el deseo de adoctrinamiento religioso estaba bien presente en la política social del INI y de Pegaso y, especialmente, la conveniencia de dar una “imagen de familia” que vinculara a los trabajadores a la empresa.

Los ejercicios espirituales estaban dirigidos a los aprendices de la escuela, que podían acudir libremente, y se llevaban a cabo en unas dependencias religiosas situadas en el Pinar de Chamartín y tuvieron cierta incidencia en la formación de algunos futuros líderes obreros de la empresa a los cuales, por su particular sensibilidad ante los problemas morales y sociales, *“aquellas jornadas de reflexión servían para introducirles en un mundo de compromiso cristiano que, al menos a comienzos de los sesenta, tenía ya un verdadero contenido de liberación social y de estímulo para cambiar el mundo”*, aunque también *“la picaresca superaba a menudo la atracción vocacional y no pocos veían en ellas la posibilidad de escaquearse durante unos días de las clases de formación profesional”* (entrevista 10). Por su parte, los llamados *cursillos de cristiandad* eran charlas que se daban regularmente en el periodo de cuaresma hasta mediados los años sesenta. Todavía en el año 1964 la revista de la empresa informaba sobre *conferencias de orientación religiosa* dirigidas a los trabajadores que tenían lugar en las mismas naves de la factoría, siempre con la debida autorización de la dirección, durante tres días, en distintos horarios, según el personal invitado: los aprendices a las 11,15 horas, y el resto de los empleados a las 12,45 y a las 18,00 horas. La asistencia era obligatoria para los alumnos de la escuela y voluntaria para los trabajadores que, en todo caso, paraban la producción y acudían en su casi totalidad (entrevista 4). La revista también ofrece porcentajes de

²⁸ Archivo INI. ENASA Caja 1182. Carta de J. Sirvent a la dirección ENASA 6-2-61

asistencia entre el 87% y el 97%. En los relatos obreros sobre esas prácticas religiosas en la fábrica de Madrid, se afirma que uno de los religiosos que impartía aquellas charlas, el jesuita padre Arana, se dirigía a los empleados y operarios con arengas *justicieras* sobre los vicios a desterrar y las virtudes a fomentar, fustigando a quienes maltrataban a sus mujeres, lo que, junto a sus mensajes de justicia social, no dejaba indiferentes a los trabajadores con mayor conciencia social (entrevistas 4 y 10). A propósito de la orientación ideológica de los capellanes dedicados a las actividades religiosas en Pegaso, tenía importancia su adscripción casi general a la Compañía de Jesús, que colaboraba también con otras empresas del INI, cuyos mensajes –mezcla de conservadurismo moral y denuncia de la injusticia social– tendrían una notable repercusión entre los obreros de la empresa. De hecho, desde 1956, la dirección de Pegaso colaboraba regularmente con el sostenimiento económico del Hogar del trabajo del que era director el padre Granda, fundador de las Vanguardias Obreras, cuyos locales de la calle Campanar 12, en Ventas, fueron profusamente utilizados por CCOO y otros grupos obreros para organizar reuniones sindicales.

De lo anterior no cabe inferir que la dirección de Pegaso, con aquellas actividades, lograra gran número de adeptos a la fe cristiana, ni que dejara de verse con cierta sorna y desdén la hipocresía de aquellas “representaciones” a las que, a menudo, asistían los mismos directivos causantes de sus problemas laborales, pero ese tipo de mensajes, de fuerte carga simbólica –junto a las atenciones sociales que marcaban una distinción con otras empresas– calaban en cierta forma entre muchos de los obreros que se sentían parte de una suerte de *familia* protegida por un patrón dispuesto a proveer cuanto fuese necesario y cuya prodigalidad a menudo era evocada coloquialmente como propia de *santa ENASA*. Esa seguridad favorecía la identificación obrera con la empresa actuando, en parte, como resorte para reclamar nuevas mejoras económicas y

sociales a la vez que como freno a las formas más extremas del movimiento reivindicativo. El uso de la metáfora de la familia era eficaz en la conducta de las relaciones laborales, con independencia del alcance de los beneficios materiales concretos de cada medida social, porque activaba todo un campo de evocación cultural –en términos lingüísticos equivaldría a la *significación*– en el que los conflictos –sobre todo los que amenazaban con la ruptura entre sus miembros– estaban socialmente sancionados y contribuía a establecer obligaciones mutuas entre la gerencia de la empresa y los trabajadores²⁹.

Un ejemplo de esas obligaciones *implícitas* de la relación paternalista era la forma en que el rígido régimen disciplinario, coexistía –si se exceptuaban las “faltas” políticas– con una relativa laxitud en la conducta obrera. La empresa, a través de sus jefes de taller, desplegó hasta los años setenta un amplio y autoritario abanico de sanciones para castigar diversas infracciones del código de conducta –recogido en el RRI– por parte de los trabajadores. Según algunos indicios³⁰, hasta 1965 destacaban los retrasos y faltas de asistencia injustificada al trabajo –por sí solas representaban el 60% de las faltas castigadas, junto al falseamiento en tarjetas de fichaje o documentos de control de producción, abandono del puesto de trabajo, negligencias, desobediencias y faltas de respeto a los superiores, bajo rendimiento o discusiones con compañeros y alborotos (en este caso referidos a los aprendices de la Escuela). Las sanciones estribaban en amonestaciones, generalmente para la primera infracción, seguidas de multas económicas y suspensiones de empleo y sueldo de entre un día y dos meses. Los casos de reincidencia o de especial

²⁹ Un análisis de ese fenómeno está bien analizado por García, J.L. (1996) *Prácticas paternalistas. Un estudio antropológico sobre los mineros asturianos*. Ariel. Barcelona

³⁰ Datos obtenidos de un número limitado de “fichas de personal” rescatadas de la basura por un trabajador.

gravedad se resolvían con un endurecimiento de la sanción pero casi nunca se resolvía con el despido del trabajador, medida esta que quedaba restringida, casi en exclusiva, para casos de detención policial y encarcelamiento, reuniones ilegales, huelgas y gestos de clara connotación *política*, siempre que se considerara que había habido una participación activa e intencionada en las mismas. Algunos testimonios obreros indican cierta condescendencia de la empresa y sus jefes con los jóvenes que participaban en acciones colectivas por considerarlos “engañados” por otros obreros más veteranos y malintencionados (entrevistas 9 y 11). Durante los años cincuenta y principios de los sesenta, los paros ocasionales de algún taller, motivados por quejas sobre los tiempos o las condiciones de trabajo, a veces ni siquiera trascendían al departamento de Personal y las reuniones, celebradas normalmente a la salida de los comedores, eran más o menos toleradas siempre que no implicaran retrasos en la incorporación obrera al puesto de trabajo. Esa actitud, autoritaria pero a la vez relativamente benevolente –se podría decir, propia de un *padre* severo–, con los actos de indisciplina que no amenazaran abiertamente su autoridad, se completaba con *amnistías* que la dirección aplicaba en fechas de clara significación comunitaria, como la Navidad u otras celebraciones, como los veinte años de la empresa en 1966, esta última acompañada de una *gratificación* económica. Por su parte, los trabajadores, conocedores de los límites impuestos por la autoridad patronal y el código disciplinario en un sistema político dictatorial y sin derechos, que no le ofrecía otros recursos de defensa, poco podían hacer más que asumir esos lances con una disposición que se podría llamar *filial* y, obligados por la impotencia, en los casos más extremos, solían apelar a la clemencia de la empresa haciendo valer a menudo su condición de *padres de familia* en la confianza de que esa figura sensibilizaría a quien, por ejercer como “patrón y padre”, podía captar ese argumento. Ese *habitus* filial que la dirección de la empresa trataba de fomentar a través de las prácticas paternalistas, casi hasta la transición

política, se expresaría también en el conflicto laboral, apoyándose para ello, más que en la Organización Sindical oficial –que como institución apenas ejercía control sobre los trabajadores–, en ciertos enlaces sindicales y vocales jurados que contaban con influencia entre alguna clientela, sobre todo –pero no solo– entre el personal administrativo y técnico, aunque, en ese terreno, la empresa se encontraría con la oposición de la militancia sindical de izquierdas.

Es precisamente esa relación *paterno-filial* interiorizada por los trabajadores, la que permitía sostener la institución paternalista y sus fines. Lo que M. Burawoy llamaría –desde otra perspectiva muy diferente– el *consentimiento* y la cooperación de los trabajadores en la producción y una cierta disposición a evitar, si no el conflicto, sí las confrontaciones radicales con la patronal que se producían simultáneamente en otras fábricas de Madrid como Barreiros, aunque conviene aclarar que esa disposición tuvo un alcance muy diferente según el taller, departamento u oficina a que pertenecieran los trabajadores. Por su parte, los trabajadores más orgullosos y críticos rechazaban las formas más conservadoras y humillantes del paternalismo industrial, como las celebraciones religiosas, los obsequios y la empalagosa familiaridad de los jefes por Navidad, pero también tomaban para sus propios fines los símbolos del compromiso de la gran familia –convertida en un verdadero mercado interno–, para exigir mejoras crecientes en los salarios y garantías de empleo para el personal –y para sus hijos, mediante el establecimiento de la preferencia para el ingreso– además de la seguridad de una carrera laboral ascendente.

Más allá del carácter dictatorial del régimen político y la ausencia de libertades, la cultura oficial, al invocar continuamente la *justicia social* como fin de sus actos, era igualmente eficaz porque comprometía en parte la política de las instituciones y empresas públicas, obligándolas a justificar con hechos prácticos dicho principio, a la vez que

daba legitimidad a las demandas obreras que también se apoyaban en ellos. Esa situación permitió cierta mejora social y, muy en particular, el crecimiento continuo de los salarios reales durante los años sesenta, sobre todo con la adopción de la negociación colectiva a partir de 1963. Pero no era suficiente redistribuir los incrementos de productividad y otras mejoras materiales, por lo que una parte creciente de trabajadores apelaba también a la libertad sindical y al derecho de huelga como mecanismos que podrían permitir mayores avances aún. Los envites del creciente movimiento sindical en Pegaso, no siempre se podían medir en victorias –a menudo terminaban con el despido de sindicalistas y trabajadores–, pero se podían atribuir con todo derecho un papel destacado en la conquista de mejoras por vía indirecta, ya que la dirección de la empresa se veía obligada a ofrecer, junto a su faceta represiva e intransigente, otra acorde con los principios sociales del paternalismo en que se inspiraba.

4. Orígenes de la lucha sindical

Primera militancia política y sindical

El reclutamiento de la primera mano de obra de la fábrica de Madrid –se ha dicho más arriba– se nutrió de trabajadores residentes en la capital, pero muy especialmente de su área metropolitana más próxima a Barajas cuyos municipios todavía estaban poco poblados y disponían de una industria escasa o nula³¹ pero con una creciente población de emigrantes de otras zonas agrarias de España que acudían a Madrid en busca de empleo. Tanto en el caso de la mano de obra no cualificada como en el de buena parte de los profesionales de oficio y técnicos procedentes de empresas metalúrgicas de Madrid, País Vasco u otras localidades, el control político de la contratación no había sido muy riguroso, ya sea porque la empresa no podía permitírselo o porque los mecanismos de información política del sistema franquista eran demasiado toscos. La presencia inicial de un contingente de trabajadores de tradición *roja* o republicana, reacios a veces a la disciplina industrial y al autoritarismo de los jefes -incluso algunos militantes que habían sufrido penas de cárcel tras la guerra-, no impedía que, durante los primeros años, la mentalidad general de los trabajadores de Pegaso en Madrid se ajustara a cierto conformismo abonado por el miedo a la represión política y a perder el empleo en una gran empresa –que lo aseguraba “para toda la vida”, según la expresión popular– junto a las mejoras sociales que brindaba.

³¹ En 1960, los municipios más próximos a Pegaso, Coslada y San Fernando de Henares, apenas contaban con 3695 y 4033 habitantes censados respectivamente.

El tiempo iría disipando parte del miedo y la vida en común tejería lazos de solidaridad, tanto en las relaciones cotidianas de la empresa como en los barrios en los que residían los trabajadores, donde coincidían con compañeros de la propia fábrica o de otras empresas vecinas, como era el caso de las que se fueron instalando en los municipios de San Fernando de Henares, Coslada, Mejorada del Campo, Torrejón o Alcalá de Henares, así como en las proximidades de San Blas o Canillejas e incluso en Vallecas. El caso particular de Ciudad Pegaso era, como se ha dicho en otro capítulo, diferente y contradictorio.

Una vez superada la crisis que derivó en el Plan de Estabilización, entre 1957 y 1961, la mano de obra en Pegaso experimentó un cambio notable con la incorporación de trabajadores más jóvenes, nacidos después de la guerra, con poco más de veinte años, aparte del pequeño contingente de aprendices que, procedentes de la Escuela, accedían con 17 o 18 años a la fábrica. El incremento de las contrataciones requerido por los nuevos planes productivos de la empresa y el fuerte despegue económico del país, auspiciado por el primer Plan de Desarrollo, fue el telón de fondo que favoreció la emergencia del activismo sindical y político en la empresa ocho años después de su puesta en funcionamiento en Madrid. Esa nueva oleada de mano de obra joven jugaría un papel muy notable en el curso posterior de los acontecimientos porque, en general, estaba más formada, era menos propensa a someterse a la arbitrariedad de los mandos –percibida como una extensión de la falta de libertad del régimen– y también era menos temerosa y cauta que los mayores, en parte porque habían empezado a emanciparse y tenían menos responsabilidades familiares. Muchos de ellos se empezaban a preguntar por un pasado no lejano que, por distintos motivos, les había sido ocultado por sus padres y en la escuela, a la vez que tomaban contacto con un movimiento cultural (teatro, cine, música, literatura, movimientos estudiantiles, etc.) con cuyo

carácter transgresor se identificaban³². El contacto con organizaciones comunistas o cristianas descubría las claves de un mundo que les era familiar –pero del que apenas se podía hablar– y que aportaba un sentido a su vida. Unos pocos ya habían ingresado en esas organizaciones antes incluso de incorporarse a Pegaso, donde solicitaban empleo con el propósito de entregarse a la lucha obrera (entrevistas 9, 11 y 12).

Con todo, hasta 1963 tan solo hay constancia de la existencia en la empresa de algunos miembros del PCE escasamente coordinados cuya actividad consistía en repartir alguna propaganda, extender colectas de solidaridad, animar –sin hacerse notar en exceso– algunas quejas obreras y paros parciales en los talleres e ir creando una red social de simpatizantes y colaboradores, guiándose con gran discreción y bajo la más absoluta clandestinidad³³. Su aislamiento era tal que la Huelga General convocada por el PCE en 1959 no tuvo repercusión alguna en Pegaso y aún en 1960 apenas hay rastro de activismo organizado –exceptuando la actividad de colectas solidarias– para hacer frente a las medidas laborales que acababa de tomar la empresa (ver págs. 25-26) o para utilizar los cauces de representación que ofrecían las elecciones de enlaces y vocales jurados. De hecho, no fue hasta las celebradas en

³² Eric Hobsbawm evoca bien ese espíritu juvenil en *Historia del Siglo XX*, pp. 325-336

³³ Formaban parte de ese núcleo inicial, además de Luis Serrano, *Luisón*, de Cigüeñales, –uno de los primeros despedidos tras su encarcelamiento bajo acusación de haber participado en una reunión del Congreso Mundial de la Juventud celebrado en Moscú–, Vicente Llamazares, Juan López Bernardo, Teodomiro Barroso, Justo Basanta, J. Luis Saavedra Bispo, Aniceto García Gil y Pedro Cristóbal Segovia, éste último había sido militante del PCE durante la Guerra Civil, aunque no durante su estancia en Pegaso. Igualmente, el trabajador y enlace sindical Gonzalo Virumbrales, fue despedido en 1958 por faltas de asistencia al trabajo motivadas por la detención y consejo de guerra en que fue condenado por “rebelión militar” por actividades políticas y sindicales.

1963 que se pudo convencer a algunos trabajadores, no adscritos aún políticamente –incluso afines a un sector de falange enfrentado al franquismo– para que se integraran en una candidatura con clara vocación de disputar aquellos cargos a los más afines a la empresa (entrevista 4). En el propio PCE ni siquiera existía aún una orientación definida acerca de la conveniencia de participar en la elecciones para cargos de la OS³⁴. Es a partir de 1962 y, sobre todo en 1964, cuando el activismo sindical hace verdadera aparición en Pegaso debido a varios factores: los nuevos recursos legales disponibles, la ya citada incorporación a la plantilla de la empresa de trabajadores jóvenes, entre los que había algunos militantes comunistas, alentados por una mayor inquietud cultural y política y, por último, por el curso que tomaban algunos acontecimientos nacionales (las huelgas de la minería en Asturias) e internacionales (la revolución cubana).

Por su parte, la militancia de origen cristiano en Pegaso también experimentó a partir de 1964 un notable crecimiento, aunque cuantitativamente menor que la del PCE, sobre todo a través de la labor de las Congregaciones Marianas, plataforma social creada por la Compañía de Jesús, en cuyo seno se habían formado las Vanguardias Obreras Juveniles en 1954 (entrevista 10). A ello contribuyeron los asesores religiosos de la empresa, pertenecientes todos a la congregación jesuita, con su labor catequizadora –sobre todo a partir de la Escuela de Aprendices– o, en ocasiones, con la mediación directa para la contratación de algunos de los que luego serían militantes obreros. No obstante, su incidencia se haría notar más a partir de 1965.

³⁴ En el PCE no había aún una estrategia sindical definida respecto a la OS y, al menos oficialmente, todavía apostaba por crear el sindicato clandestino Oposición Sindical Obrera (OSO)

Respecto al PSOE, su presencia activa en los primeros años estuvo inédita, algo que se podía extender a la UGT, situación que se mantendría hasta bien entrados los años setenta en que se tiene ya alguna noticia de la presencia discreta de militantes aislados de esas organizaciones que trabajaban en las secciones de afiladoras o verificación (entrevista 12). Respecto a la CNT u otras organizaciones de signo anarquista no tuvieron presencia organizada en Pegaso hasta la Transición y, aún así, poco efectiva ya que su negativa a participar en las elecciones sindicales le impidió tener el papel que por tradición podría haber tenido. Es muy probable que el hecho de que las Comisiones Obreras enarbolaran en los años sesenta la bandera del asamblearismo y la democracia directa eclipsara a otras opciones sindicales históricas que hacían suyo ese tipo de sindicalismo³⁵.

Aparte de las organizaciones de izquierda, en Pegaso existían miembros de diferentes corrientes de Falange cuyo núcleo principal se orientaba a colaborar con la empresa legitimando las medidas laborales que ésta planteaba, buscando a veces la atenuación de las tensiones, así como promocionando actividades deportivas o sociales patrocinadas por el INI o el Frente de Juventudes³⁶. Disponían de tribunas de expresión, como la asignatura de Formación del Espíritu Nacional en la escuela de aprendices que éstos se tomaban con escasa seriedad, o una columna en la revista de la empresa, *Cosas de Lucas*, que evocaba con lenguaje populista escenas de la vida cotidiana sin llegar a hacer propaganda abierta de sus ideas políticas.

³⁵ Vega García, Rubén (1998) *Crisis industrial y conflicto social. Gijón 1975-1995*. Ed. Trea

³⁶ El INI solía reservar un número determinado de plazas de los campamentos del Frente de Juventudes para los hijos de trabajadores de sus empresas, siendo preceptivo el uso de uniforme. También organizaba campamentos para los alumnos de las escuelas de aprendices en instalaciones del Frente de Juventudes, aún sin estar bajo su disciplina.

Con todo, la plataforma más influyente del falangismo oficial y su círculo de influencia eran los cargos sindicales (hasta 1956, para ostentar esos cargos había que ser propuesto por Falange), y el Grupo de Empresa en torno al que se organizaban múltiples actividades deportivas y de ocio que agrupaban a cientos de trabajadores. Su actividad –más ideológica que política– quedaba, pues, velada tras una actividad social afín a la institución paternalista de la empresa, sin hacer apenas ostentación de signos falangistas. Sus mayores apoyos sociales los tenían entre el grupo de los administrativos y técnicos, teniendo mucha menos incidencia entre los especialistas que los despreciaban por ser “*empresa*”. Por último, también había algunos trabajadores de adscripción falangista pero críticos con el franquismo al que acusaban de “traición a la revolución nacionalsindicalista”, autodenominados como *joseantonianos* y, por lo mismo, muy enfrentados al sector anterior. Entre estos últimos y el activismo de izquierda llegó a haber alguna colaboración inicial –hasta 1966– para promover candidaturas electorales, manifestaciones (en 1964) o colectas de carácter social.

Por lo que se refiere a la organización sindical en Pegaso, durante todo el periodo que comprende este apartado, la única organización que tuvo incidencia entre los trabajadores fue Comisiones Obreras algunos de cuyos fundadores en Madrid procedían de la empresa. Ya en los primeros meses de 1964, algunos vocales jurados elegidos en 1963 habían tomado contacto con sindicalistas de otras empresas a través de la escuela de formación sindical establecida por la OS en la Institución Sindical Virgen de la Paloma, formando parte de la primera Comisión Obrera del Metal de Madrid, en la que se integrarían, entre otros, Peinado y Meseguer. El término Comisión Obrera resultaba familiar a los trabajadores que, a menudo, delegaban en comisiones para tratar los más variados problemas laborales ante la inoperancia de los canales sindicales oficiales. En Pegaso se había hecho habitual que las quejas en los

talleres –por tiempos, categorías o seguridad, generalmente– se hicieran llegar a los jefes a través de comisiones de tres o cuatro operarios que se creaban para cada ocasión (entrevista 4), algo que desde las propias páginas del Boletín de la empresa se veía con naturalidad y comprensión dentro de la mentalidad de organización del trabajo propia de la Escuela de Relaciones Humanas³⁷. Lo que hicieron los trabajadores a partir de 1964 fue extender esa fórmula y darle cierta estabilidad a diferentes niveles –taller, fábrica, zona, provincia, etc.– con el fin de tratar los problemas laborales más generales, especialmente el convenio provincial. Allí cabían todos los trabajadores que voluntariamente quisieran, fueran o no enlaces o vocales jurados, lo que permitía incluir a militantes obreros cuya presencia llegó a ser a veces más decisiva que los propios cargos sindicales. La nueva fórmula sindical, abierta y diferente al sindicalismo tradicional, basado en organizaciones cerradas y disciplinadas, permitía bordear los impedimentos legales de la OS hasta el punto de que las reuniones y asambleas en los locales sindicales y las empresas gozaron de tolerancia legal hasta 1967, año en que el Tribunal Supremo declaró a las Comisiones Obreras ilegales y subversivas.

La organización de las Comisiones Obreras en el interior de la fábrica consistía inicialmente en pequeños grupos escasamente estructurados en las áreas o departamentos más reivindicativos, tales como fundición, mecanización,

³⁷ Manuel Ceinos Corral, “Comportamiento de los grupos en el trabajo”, en *Revista de ENASA*, nº 6, diciembre 1963, p. 7. El artículo es un intento de explicar la existencia de “grupos espontáneos” (informales) –cuya función es “aumentar su fuerza de cohesión y la solidaridad de sus miembros” así como limitar el rendimiento del grupo– en el seno de las organizaciones “formales” que tienen por objeto la máxima *eficacia en el trabajo*. En el nº 7, p 7 de la misma revista, el autor publica una segunda parte abundando en la conveniencia de que el “jefe” de la organización formal (el mando) sea el nexo de unión entre la organización formal y la informal.

montaje, etc., que se reunían aprovechando las pausas del almuerzo para tratar los problemas de la sección y la búsqueda colectiva de su solución así como transmitir las informaciones y *consignas*, generalmente facilitadas por una Comisión Central que asumía un papel de coordinación y dirección del movimiento. Las decisiones corrían de *boca en boca*, o de forma abierta a través de asambleas, asegurándose así la movilización general en los momentos clave, como ocurrió a partir del año 1964, si bien, no siempre resultó fácil para los militantes obreros controlar el curso de los acontecimientos. En las oficinas dichas reuniones eran muy flexibles y se abordaban temas culturales o se intercambiaban libros en lo que se conocía como el *Club Llamazares*, en alusión al militante en torno al que giraba la actividad (entrevista 2). Sin duda, esa organización tan flexible y eficaz habría sido impensable sin la posibilidad de moverse en los talleres que tenían los enlaces sindicales y sin contar con pausas del bocadillo o el comedor en las que los trabajadores podían disfrutar de espacios comunes más allá del contacto con sus compañeros de sección. Respecto a las reivindicaciones, aparte de las quejas cotidianas sobre los tiempos, la seguridad o el trato de algunos jefes, giraban en torno a los convenios —especialmente los aspectos salariales— aunque siempre se añadían otros más políticos relativos a la libertad sindical o —con el tiempo— la amnistía.

Condiciones de trabajo y disposición de lucha

Los más de tres mil trabajadores (entre peones-especialistas, profesionales de oficio, técnicos y administrativos) existentes hacia finales de los cincuenta habían ido adaptándose, mal que bien, a la nueva industria. Los especialistas hubieron de aprender aceleradamente el manejo de máquinas y sistemas de trabajo que les eran totalmente desconocidos. Esa adaptación se había producido tanto en la preponderante mano de obra masculina como en el contingente femenino que había en

las oficinas, el taller (principalmente en Tornillería y en Equipos de Inyección), en las cocinas y en otros servicios auxiliares.

Las condiciones iniciales de trabajo –pese a su carácter rudimentario- no debían parecer extenuantes para quienes estaban habituados a otras peores –si se exceptúa la fundición y algún otro taller– en el campo o en comparación con otras empresas, en una situación en que todavía se estaba en fase de experimentación con los nuevos métodos de producción. Por su parte, los salarios, eran relativamente más elevados a los del sector -aunque no siempre mejores que algunas otras grandes compañías-, debido sobre todo a las llamadas “mejoras voluntarias”, término que la Reglamentación de Trabajo asignaba a las primas de producción, así como otros flecos salariales, sobre todo las horas extraordinarias. A eso había que añadir las mejoras sociales ligadas al paternalismo empresarial (la disposición de vivienda a quienes habían sido concedida, el acceso a economato, comedores, etc.). Todo ello, junto a la seguridad laboral *cuasi* funcionarial, que ofrecía Pegaso como empresa pública, contribuía, en parte, a frenar la protesta de los trabajadores y creaba un vínculo afectivo entre éstos y la empresa del que muchos incluso se sentían orgullosos (entrevista 3).

Con todo, la disposición obrera al conformismo o la lucha –más allá de la conciencia previa de las personas– no resultaba ajena a las condiciones materiales de las diferentes áreas de la empresa, dependiendo del lugar en que cada uno se hallara en la división del trabajo y el trato que les era dispensado. A mayor responsabilidad en la escala de conocimiento e intervención técnica, mayor parecía el orgullo profesional, la identificación con su tarea y el alejamiento del conflicto laboral. Por el contrario, cuanto menos cualificada era la actividad, los trabajadores se sentían más ajenos e insatisfechos con un trabajo que, además de fatigoso, les hacía sentirse como mera

prolongación de la máquina. Los técnicos y administrativos, aún creyéndose los primeros superiores a los segundos, tenían ciertos privilegios y diferenciaciones respecto a los obreros de taller, tales como las vacaciones, los turnos, el transporte colectivo, el comedor, las pagas extras o la jornada de trabajo (en verano, tenían jornada intensiva y podían eludir el rigor de las calurosas tardes en naves sin acondicionar). De hecho, era muy ostensible el sentimiento de superioridad con que se relacionaban aquellos con los operarios, razón por la que despertaban en éstos no pocos odios y reservas que se trasladarían más tarde al interior de las mismas organizaciones obreras (entrevistas 3 y 9).

Entre los trabajadores de taller también había diferencias en la consideración de acuerdo con el lugar de trabajo, la categoría o la antigüedad. Yo mismo sería testigo más tarde, en el taller auxiliar de fundición, de cómo ciertos oficiales de 1ª de oficio se reservaban un trato preferente respecto a los oficiales de 2ª o 3ª a la hora de la asignación de trabajos por parte de los jefes de equipo o la obtención de herramienta en el almacén y a menudo establecían con los mandos una relación de mayor familiaridad. Tampoco era lo mismo trabajar en producción auxiliar, donde se fabricaba el utillaje y se concentraban los profesionales de oficio (torneros, fresadores, ajustadores, etc.), que en cualquier línea de mecanización (bloque, cigüeñales, bielas, tornillería, etc.) o en la Fundición, donde predominaban los peones-especialistas y las tareas eran relativamente simples. Otro tanto se puede decir respecto a mantenimiento o montaje donde el orgullo profesional tenía una clara incidencia en la constitución de los intereses de grupo.

En todo caso, las diferencias entre operarios quedaban atenuadas porque también compartían espacios (taller, comedor, transporte, etc.) y condiciones laborales que, con el tiempo, iban creando afinidades y respuestas colectivas en cada taller. Pertenecer a tal o cual sección no era solo una forma de clasificación administrativa sino que remitía a

unas relaciones y prácticas específicas de los trabajadores entre sí y de éstos con los mandos de la empresa, sobre todo cuando el propio despotismo de algunos jefes, por sí solo, alentaba entre los primeros el sentido de solidaridad. En la Fundición, la dureza de las condiciones de trabajo –materializada en numerosos accidentes laborales– y el hecho de desarrollar la actividad en instalaciones separadas, creaba un sentimiento de colectividad y camaradería que se ponía en juego en cada reivindicación y ante las actitudes déspotas de los jefes, sin dejar por ello de reproducir interiormente las diferencias de acuerdo con la sección o categoría que cada cual ostentase. En el seno de estos espacios, más reducidos y próximos, los trabajadores encontraban la posibilidad de ser parte de un colectivo con el que identificarse y sentirse personas frente a un trabajo que les despersonalizaba. A veces, el sinsentido de aquel trabajo embrutecedor y la propia frustración de las expectativas profesionales predisponía a un compromiso sindical que encontraba la recompensa del reconocimiento del grupo³⁸.

Frente al cronómetro

Con anterioridad a 1960 ya hay constancia de algunas respuestas colectivas espontáneas, como paros por no recibir puntualmente la nómina, pero uno de los aspectos que contribuyó al surgimiento de la acción colectiva en Pegaso fue el sistema de trabajo. Ya se ha descrito la rudimentaria organización y división del trabajo inicial, así como la falta de adecuación de parte del equipamiento, el irregular aprovisionamiento de materiales derivado de la escasez de materias primas y hasta la falta de pedidos. Los

³⁸ Para una comprensión de la relación entre trabajo, liderazgo obrero y ideología ver Esteva y Fábrega, C. *Antropología industrial*. Anthropos. Barcelona (pp. 84-94). En las entrevistas a líderes obreros es común encontrar motivaciones ideológicas previas al trabajo o bien un sentimiento de frustración de sus expectativas educativas o profesionales.

niveles productivos existentes en Madrid hasta 1960 son la prueba más elocuente de la baja productividad y la escasa presión a que estaban sometidos los trabajadores, incluso cuando se implantó un sistema de prima colectiva llamado del 97% que apenas comprometía a los trabajadores quienes, con mayor o menor pericia, se las arreglaban para mantenerse en unos niveles de rendimiento que no comprometieran ni su salario ni su esfuerzo³⁹, aunque no faltaban aquellos que se dejaban llevar por el deseo de maximizar las primas provocando la revisión de los tiempos asignados a la tarea y la censura de sus compañeros. Cuando todavía los “italianos” ocupaban puestos de responsabilidad, hay indicios de resistencia obrera bajo la forma de trabajo a “bajo rendimiento” para evitar la imposición de tiempos excesivamente reducidos aunque, al parecer, fueron atendidos sin mayores resistencias de la empresa (entrevista 2).

La baja productividad y las pérdidas que estaba ocasionando la factoría de Madrid, llevó a la dirección de la empresa a solicitar en 1959 la aprobación de medidas de reducción de plantilla, movilidad interna y, particularmente, un nuevo sistema de tiempos e incentivos, el Bedaux, que serían aplicados a partir de 1960. Aprovechando la crisis y el ajuste industrial del Plan de Estabilización de 1959, la empresa situó la “organización del trabajo” y la productividad en el centro de sus preocupaciones. Sin embargo, ese objetivo chocaba con una Reglamentación del Trabajo “demasiado” proteccionista ya que los límites exigibles para los sistemas de trabajo a prima eran más bien laxos y el incremento del rendimiento obrero quedaba a merced de la voluntad de los operarios de taller.

³⁹ D. Peinado recuerda que “*un compañero oficial me dijo que como se me ocurriera sacar más de 6 cigüñales me metía la cabeza en la máquina*”.

A los trabajadores de la fábrica de Madrid de Pegaso no parecía preocuparles mucho la organización del trabajo en sí, o los sistemas de prima que llevaban asociados, sino obtener el máximo rendimiento económico con el menor esfuerzo, evitando a menudo la oposición frontal a las nuevas normas de producción. Se extendieron así formas de acción obrera más o menos individuales pero compartidas en las que el ingenio de los operarios explotaba las fisuras que dejaban las reglas de trabajo. Algunos se adjudicaban la fabricación de un número de piezas mayor que el realizado aprovechando el descontrol administrativo de la producción por parte de los mandos y los listeros (entrevista 5). Otro de los recursos obreros consistía en “guardar los tiempos” de forma que si a un trabajador se le asignaba una pluralidad de tareas y los tiempos asignados a cada una de ellas diferían en su grado de rigor, poniendo en peligro el cobro de la prima, el tiempo ganado en unas operaciones se “guardaba” para compensar la rigidez de otras, o simplemente para proporcionarse un pequeño descanso. También ocultaban material o se guardaban los excedentes de trabajo de un día para otro con el fin de asegurarse una carga de trabajo posterior o poder promediar la prima cuando esas cargas eran irregulares (entrevistas 9 y 13). Existía un acuerdo tácito entre los operarios para que quienes se sometieran a los cronometrajes fueran los más habilidosos en tratar con los técnicos de organización, obteniendo así mejores tiempos para el conjunto. Otra táctica obrera frente al reloj consistía en utilizar ciertas destrezas y conocimientos para sacar la producción en el tiempo adecuado, tales como, saltarse el método, “dar más velocidad a la máquina o mayor profundidad a la herramienta de corte” o no hacer determinada operación como el chaflanado, o la verificación. Otras veces, los engaños se hacían arriesgando la propia seguridad, como cuando se sustituía la herramienta sin esperar a que parara la máquina, haciendo el cambio de broca sobre la marcha sin quitarse los guantes, sacando así la prima a costa provocar frecuentes cortes y accidentes (entrevista 3).

Entre los trabajadores de las líneas, antes incluso de que se implantara la prima colectiva, se fue imponiendo poco a poco el hábito de igualar su rendimiento, evitando una competencia individual que les enfrentaba y debilitaba como grupo. Las respuestas colectivas a la organización del trabajo también se fueron abriendo paso a través del “bajo rendimiento” –aprovechando la laxitud de la Reglamentación– y los *plantes* parciales en el trabajo cuando se quería reclamar algo o mostrar la disconformidad con alguna situación injusta. La concertación más o menos espontánea del bajo rendimiento fue una de las tácticas obreras empleadas en Pegaso hasta 1964, momento en que la dirección decidió cortar por lo sano, alegando que se trataba de decisiones “intencionadas y voluntarias”. Estas prácticas de lucha obrera, fuera cual fuera su objetivo directo, constituían verdaderas escuelas de cohesión de grupo y liderazgo obreros y –como otras acciones colectivas– servían para eliminar las tensiones producidas por el trabajo y elevar la autoestima obrera. Por su parte, algunos mandos preferían evitar los conflictos con sus trabajadores y, a menos que fueran apremiados por sus superiores, pasaban por alto esas prácticas lo que contribuía a su afianzamiento.

Colectas y porras: La Mutualidad

La realización de colectas fue otra de las primeras prácticas colectivas de solidaridad en Pegaso, según los testimonios obreros, aunque es difícil precisar en qué momento se hicieron habituales. Ya sea para apoyar la huelga de los mineros asturianos de 1962, para los familiares de presos – que algunos llamaban *Socorro Rojo* en alusión a la organización social internacional surgida en los años 20 y que en España se instauró tras la revolución de 1934– o para ayuda en caso de enfermedad de algún compañero, la recogida de dinero se había convertido en algo habitual en los primeros años de la década de los sesenta. La propia

pluralidad de motivos dificultaba a los chivatos de la empresa discernir las colectas de carácter político de las que no lo eran.

Una de las formas de solidaridad obrera que mejor documentada está son las colectas y “porras” de apoyo a los compañeros enfermos. Cuando un trabajador causaba baja por enfermedad, apenas recibía el subsidio del Seguro Obligatorio de Enfermedad (SOE) que, al estar calculado con unas bases de cotización sumamente bajas (solo cotizaba el salario base con el fin de que las empresas se ahorraran las cargas sociales) apenas le permitía sostener a la familia. A la desgracia de caer enfermo, se añadía así un descenso sustancial de los ingresos familiares, de forma que era habitual recurrir a formas elementales de solidaridad con los compañeros que pasaban por algún infortunio, fuera con ayudas en metálico o en especie (legumbres, fiambres, ropa, etc.). En algunos talleres y líneas de producción se instituyeron cajas obreras administradas por los propios trabajadores, como en Tornillería donde adoptó una forma más estable y organizada llegando a agrupar a 150 socios. Al principio, se trataba de iniciativas puntuales, realizada cada vez que se producía la necesidad. Cuando un trabajador caía enfermo los compañeros de la línea decidían recolectar una cantidad semanal, aprovechando el abono de la nómina, de aproximadamente cinco pesetas cada uno para completar el equivalente al salario normal que era de 250 pesetas, llevándose a su familia. Con el tiempo, pasó a convertirse en un gesto regular y formalizado, llegando a disponer de contabilidad propia y hasta de *junta directiva*. Las colectas ocasionales de Tornillería se transformaron en una rifa llamada “porra”, gestionada por una peña autodenominada *Los Porristas*, organizada como una verdadera sociedad de apoyo mutuo, cuya actividad desbordaba lo estrictamente asistencial para dar lugar a un campo de relaciones personales y familiares a través de los premios. Todos los jueves se asignaba un premio a aquel de los trabajadores que era portador del tique cuyo número que

coincidía con la terminación del sorteo de los ciegos. El premio consistía en una excursión o la asistencia a un espectáculo público financiado con el fondo de la “porra”. Cuando el fondo no era utilizado, el dinero sobrante se empleaba en financiar formas de ocio colectivo como excursiones o visitas educativas a museos. Aunque para quienes las sostenían no constituían una actividad “política”, al realizarse fuera de los cauces instituidos eran vistas con recelo y desconfianza por parte de la dirección de la empresa, por lo que se hacía necesario guardar ciertas precauciones para que no se confundieran con las también habituales colectas para los presos u otros fines políticos que se encuadraban en el lenguaje cotidiano como *socorro rojo* (entrevistas 3 y 6).

Algunos de los integrantes de aquellas iniciativas empezaron a considerar la conveniencia de dotarse de una estructura organizada más formal y estable, tomando como modelo el mutualismo legal existente en otras empresas del INI (entrevista 6). En Marconi, igual que en Boetticher y Navarro o la Compañía Metropolitana de Madrid, se había constituido una Caja de Asistencia en los años cuarenta, sostenida por cuotas obreras y aportaciones de la empresa⁴⁰. El mutualismo asistencial de empresa estaba regulado por la Ley de 6 de diciembre de 1941, cuyo Reglamento fue promulgado el 26 de mayo de 1943. Además, la Ordenanza Laboral para la Industria Siderometalúrgica aprobada por el ministerio de Trabajo el 27 de julio de 1946, establecía que, en el caso de las empresas y *gremios* del metal que se acogieran a ese tipo de instituciones de asistencia complementaria a la Seguridad Social, la patronal estaba obligada a aportar un mínimo del 4% del importe salarial-base de los trabajadores que integraran su plantilla, así como el importe de las sanciones económicas impuestas a los productores y la

⁴⁰ Babiano Mora, J. (2000), *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España (1938-1958)*, CES, Madrid.

compensación de los posibles déficits que se produjeran. En el caso de los trabajadores su contribución se limitaba a un mínimo del 3% de su salario base⁴¹.

La negociación para crear la Mutualidad de Previsión Libre Pegaso se llevó a cabo por los promotores obreros y la empresa durante el año 1962⁴², paralelamente a las deliberaciones del primer convenio colectivo, constituyendo uno de los primeros conflictos de intereses abiertos entre los trabajadores y la empresa ya que, mientras algunos vocales obreros intentaron promover la participación de base, la dirección trataba de evitar todo tipo de información, evitando el reparto de cualquier hoja destinada a recabar la opinión obrera porque socavaba las vías de entendimiento habituales (entrevista 6). La empresa solo accedió a negociar el patrocinio de la Mutua cuando se aseguró el control de su gestión (entrevista 13). Su inauguración se hizo coincidir con una tómbola de recaudación de fondos en Ciudad Pegaso en la que la empresa hubo de hacerse cargo de la compra de buena parte de los boletos. Las aportaciones iniciales de los trabajadores se fijaron en 20 pesetas al mes (equivalente a la aportación semanal que hacían los obreros a la porra), incrementables en tramos de 10 pesetas, con un límite del 2% del salario; por su parte, las

⁴¹ Ordenanza Laboral para la Industria Siderometalúrgica, art. 92.

⁴² Aunque la Mutualidad no comenzó a recaudar cuotas y abonar prestaciones hasta febrero de 1963 la constitución formal de su Junta Directiva tuvo lugar el 2 de julio de 1962, en una reunión a la que asistió Claudio Boada en calidad de Director de la fábrica, los miembros del Jurado de Empresa y otros trabajadores que habían sido previamente elegidos como compromisarios y vocales de la Junta Directiva por cada uno de los 10 sectores en los que se agruparon los socios. Sus integrantes fueron los siguientes: Presidente, Manuel González; Director, Manuel Carrillo; Secretario, J. Antonio Martín Menéndez; Vocales: Andrés Crespo Huidobro, Fernando Gómez Oco, Antonio Sarriá Pardo, Enrique Aguado Álvarez, Rafael Cuevas Cambronero, José Delgado Castañeda, Teófilo Hidalgo Barriuso, Dionisio López Marín, Eduardo Reyes Pareja y Enrique Cuesta Miranda.

aportaciones de la empresa se fijaban en una cantidad igual por socio, manteniéndose invariable durante los diez años siguientes. Las causas que permitían acceder a una prestación eran: enfermedad, invalidez, fallecimiento, jubilación, nacimiento de hijos, bonificaciones y actos graciosos. Además, se estableció la concesión de préstamos reintegrables con un interés bajo, para los que la empresa se comprometía a aportar un millón de pesetas que quedaría consignado como aportación al primer Convenio Colectivo firmado en febrero de 1963, y que recogía expresamente el traspaso a la Mutualidad de la competencia en los préstamos.

La creación de la Mutualidad en la factoría de Madrid, sin ser propiamente un hito de la lucha sindical, ofrece algunas pistas sobre las transformaciones que se estaban experimentando en la acción obrera. Los recelos eran naturales porque una iniciativa genuina de los trabajadores, como las colectas y porras, podía ser objeto de control patronal al institucionalizarse, lo que se hacía más verosímil por el hecho de que en la Junta Directiva se instalaran algunos de los falangistas más fieles a la empresa. Además, al trasladar a la Mutualidad la obligación de los préstamos que antes asumía directamente la empresa, se recreaba en el imaginario obrero la idea de la pérdida de un “derecho social”. Esa ambivalencia podría estar en la base de que para los escasos militantes comunistas de la época, la Mutualidad no fuera un asunto que tuviera excesivo interés político (entrevista 2).

Explorando las vías judiciales: El plus familiar

Siguiendo la práctica habitual con muchas de las mejoras voluntarias establecidas por el franquismo, cuando la dirección de Pegaso estableció en la fábrica de Madrid, en 1960, un nuevo sistema (Bedaux) de tiempos e incentivo, trató de eludir la repercusión del mismo en determinadas cargas sociales, particularmente en el Fondo del plus

familiar⁴³. Según ella, las primas e incentivos que se debían tomar como base para la constitución de dicho Fondo solo lo serían en la cuantía del promedio del primer semestre de 1958. La discrepancia con ese criterio en el seno de la Comisión Distribuidora del Fondo llevó a los vocales jurados –defendidos por el abogado Doroteo López Royo– a presentar en marzo de 1961 un recurso administrativo ante la DG de Ordenación del Trabajo que, en dos ocasiones –la segunda con la mediación de la Delegación Provincial de Sindicatos– respaldó a la empresa. Un nuevo recurso elevado en 1962 al Juzgado de lo Contencioso-Administrativo y más tarde al Supremo tuvo más éxito dictándose sentencia en octubre de 1964, en pleno conflicto laboral⁴⁴. La sentencia del TS obligaba a la empresa a abonar a los trabajadores afectados unas cantidades considerables que ella trataba por todos los medios de demorar hasta convertirse en uno de los motivos del malestar que generaron el primer gran plante obrero de enero de 1965. La interpretación de la sentencia sería objeto de disputas que obligaron a la empresa a establecer el valor del punto en 130 pesetas con carácter retroactivo aunque, en lo relativo a los “excedentes”, estimaba –y más tarde el Tribunal Supremo le daría la razón– que no procedía este abono porque cuando en 1959 se estableció el sistema Bedaux, en el acuerdo con el Jurado se había establecido que las mejoras concedidas absorbían tales excedentes. Para hacerse una idea de la importancia económica de la cantidad en juego, solo el desembolso que tuvo que hacer la

⁴³ El Decreto de 21 de marzo de 1958 y la Orden del Ministerio de Trabajo de 12 de abril de 1958, regulaban la aplicación de las primas de producción y otras mejoras voluntarias.

⁴⁴ Claudio Boada, en calidad de director gerente, informaría al Consejo de que *aunque la sentencia no ha sido aún notificada a la Empresa, se ha hecho ya un estudio de sus consecuencias que son, en definitiva, abono de atrasos, por un importe aproximado de 18 millones de pesetas y un incremento anual, de aportación al Fondo del Plus, de 5 millones en números redondos*. El cálculo establecido por el abogado de los trabajadores situaba la cifra en unos 60 millones de pesetas.

empresa como consecuencia de la sentencia, equivalía a la mitad del coste del primer convenio, que fue de 35 millones de pesetas.

La demanda del plus familiar, pese a los cauces empleados –la vía judicial– y habiendo sido promovida por unos vocales jurados escasamente comprometidos con los trabajadores, tuvo un gran impacto en una plantilla sorprendida ante el hecho de que el TS se pusiera de su parte en lugar de con la empresa y el gobierno (entrevista 4). La buena noticia venía a sumarse a los ánimos ya caldeados de los obreros que hacía meses se encontraban inmersos en otro repertorio de conflictos, de naturaleza bien distinta, que atravesaba las relaciones laborales en Pegaso y otras empresas industriales de Madrid.

Primer convenio colectivo en Pegaso (Madrid)

El movimiento obrero en Pegaso –como en general el madrileño– se incorporó a la lucha sindical antifranquista con un ligero retraso respecto a otras zonas industrializadas de España como el País Vasco, Cataluña o Asturias. Una expresión de ese hecho fue el poco uso inicial de la negociación colectiva de las condiciones de trabajo vigente desde 1958. Según la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid (COCIM), durante el año 1964, en Madrid solo se registró el 10% de los 994 que se firmaron el conjunto del Estado, pese a ser ya la segunda provincia en importancia económica⁴⁵. En la fábrica de Pegaso de Madrid el primer convenio se empezaría a negociar en 1962, cuando en la fábrica de Barcelona ya disponían de uno en 1959.

Tras varios requerimientos administrativos, ENASA había elaborado a finales de 1961 un Reglamento de Régimen

⁴⁵ Babiano Mora, J. (1995), *Emigrantes, cronómetros y huelgas*, Siglo XXI-Fundación 1º de Mayo, Madrid.

Interior (RRI) cuyas partes laborales (retribuciones, clasificación profesional, formación, seguridad e higiene y servicios médicos y sociales) habían sido sometidas a la consideración preceptiva del Jurado de Empresa que, a juzgar por las manifestaciones de la propia empresa, se limitó a hacer *correcciones de detalle*. Como quiera que dicho RRI tenía que ser para el conjunto de ENASA, la Dirección de la empresa consideró que, al existir tres centros de trabajo (las fábricas de Barcelona y Madrid y las Oficinas Centrales) cuyos regímenes económico-laborales eran distintos, siendo sobre todo muy acusada la diferencia entre Madrid y Barcelona –en Barcelona había “*un convenio*” y en Madrid “*un sistema especial de primas a la productividad*”– se procedería a hacer un texto general acompañado de anexos para cada centro. Pocos meses después, en marzo de 1962, el Jurado de Empresa –todavía ajeno al espíritu reivindicativo de los años posteriores– solicitaría, ante el Sindicato Provincial del Metal, la apertura de negociaciones para el primer convenio colectivo, coincidiendo con otras grandes empresas e industrias. Aunque la iniciativa de Madrid no se apoyaba todavía en la organización y la presión de los trabajadores, la congelación salarial sufrida tras el Plan de Estabilización y el nuevo marco legal despertaba cada vez mayor expectativa entre ellos. Por su parte, la empresa encontraba así la forma de negociar un incremento del rendimiento en el trabajo.

Durante doce meses (hasta febrero de 1963) que duró la negociación tan solo hay indicios de divergencia en la comisión deliberadora cuando se planteó la cuestión salarial en relación al sistema de prima⁴⁶. En diciembre de 1962 la propia dirección reconocía *discrepancias para lograr una actividad de pH 60 Bedaux con una remuneración adecuada*. Finalmente, en febrero de 1963 se firmó el convenio sin apenas avances salariales salvo los obligados

⁴⁶ En los testimonios obreros no hay memoria de conflicto durante la negociación de este convenio.

por el salario mínimo⁴⁷, y los derivados de las primas de producción, estableciéndose un pH 60 como rendimiento mínimo y un compromiso moral de llegar al pH 74 durante los dos años de vigencia, así como acometer un sistema de *valoración de sus puestos de trabajo* y de proporcionalidad salarial entre categorías. Por su parte, la empresa trataba de encubrir las limitadas mejoras económicas obtenidas por los trabajadores con una retórica semejante a la empleada por el régimen, prometiendo “*a las clases trabajadoras más débiles en su economía, tratar de alcanzar en etapas sucesivas próximas el salario adecuado a sus necesidades familiares y sociales*”. No obstante, esa retórica estimularía en años posteriores las demandas salariales de los trabajadores.

Elecciones sindicales de 1963

En los años cincuenta, el miedo a la dura represión de posguerra todavía estaba demasiado presente en la vida cotidiana como para que quienes tuvieran alguna inquietud política —excepto los propios falangistas o algún sector democristiano— se atrevieran a realizar una actividad social o sindical enfrentada al sistema dictatorial o al orden patronal. Aunque desde 1953 el gobierno había democratizado el sistema de elecciones sindicales a nivel de las empresas, creando la figura de los vocales jurados, sus escasas funciones consultivas, cuando no el desprestigio de algunos de ellos, llevaba a extender la idea de que eran meros *recaderos* o aprovechados que querían quitarse de

⁴⁷ El coste del convenio (en su mayor parte destinado a primas) se estimaba en 35 millones, de los que 1,5 millones se destinaban a fines sociales. El salario base era tan bajo que cuando en enero de 1963, poco antes de la firma definitiva del convenio, el gobierno decretó el salario mínimo de 60 pesetas, la empresa se vio obligada a revisar las cuantías de los salarios base de cada categoría porque la absorción de las primas ¡habría supuesto la equiparación en un solo nivel salarial del 90% de los operarios! (ENASA Actas del C. Administración).

trabajar (entrevista 6). De las primeras elecciones sindicales celebradas en la fábrica de Pegaso de Madrid, en 1956, apenas hay información. Hacia finales del año 1960, los enlaces y vocales jurados fueron renovados íntegramente. El nuevo Reglamento electoral ponía un mayor acento en la representatividad, obligando, por vez primera, a que los enlaces fueran elegidos en los escalones inferiores para poder acceder después a los niveles superiores de representación provincial y nacional. En el ámbito de empresa, los Jurados se elegían también por primera vez de manera directa –los más votados en cada colegio–, no por los enlaces, a la vez que la ley de convenios colectivos reforzaba su papel negociador. Aunque en esta convocatoria ya había quien planteaba tomarse las elecciones en serio *para desalojar a los verticalistas* del Jurado de Empresa, no parecía existir una iniciativa organizada –incluyendo al PCE de aquellos momentos– con capacidad para llevarla a cabo (entrevista 2). En esas circunstancias, entre los vocales jurados elegidos había un claro predominio de falangistas leales a la empresa, junto con algún empleado de los considerados como *honestos*⁴⁸. Aunque la tónica de actuación general de esta nueva representación no varió mucho respecto a la anterior, la presencia de vocales como Jesús Caracena y Francisco Meseguer aportó un toque más social a la labor del Jurado de Empresa, abriendo nuevas vías al conflicto sindical, ya sea de carácter jurídico, con la demanda del plus familiar, o con la apertura de la negociación colectiva, gestos que suponían un síntoma de cambio respecto a la situación anterior.

El panorama cambió en 1963. La experiencia del convenio reciente y la emergencia del conflicto sindical en algunas

⁴⁸ Los vocales jurados elegidos en Madrid en 1960 fueron los siguientes: José M^a Alonso, Norberto Anguita, Jaime Bilbao, Jesús Caracena, Andrés Crespo, Fernando Gómez Oco, Félix Hidalgo, Federico Jiménez, J. A. Martín Menéndez, J. Martínez Lasheras, Francisco Meseguer, Diego Nuño, Antonio Sarriá, Emilio del Sac y Julio Sebastián.

empresas madrileñas del Metal contribuyeron a generar ciertas expectativas entre los trabajadores (entrevista 11). “Echar a los falangistas” del Jurado de Empresa se convirtió en el objetivo de muchos obreros que esperaban así que sus intereses estuvieran por fin representados, aunque los efectivos militantes y la organización eran todavía demasiado precarios. Por primera vez, frente a los candidatos de la empresa, se presentaban otros alternativos dispuestos a defender las aspiraciones de los trabajadores apoyándose en la participación democrática de base y que ya destacaban entre sus compañeros en la defensa de las reivindicaciones obreras de cada taller (entrevistas 4 y 13). Por eso mismo, la gerencia de la empresa que en ocasiones anteriores se había limitado a tomar nota de los resultados, pasó a tomar partido activamente dedicando en su revista un editorial aconsejando una votación basada en el conocimiento *íntimo*, con un *criterio personal* que alejara las *caducas influencias propagandísticas*, en una clara inducción a votar gente *de orden*⁴⁹. La campaña electoral no contó con grandes recursos de propaganda, no se permitían reuniones, ni se ponían medios a disposición de los candidatos para explicar sus objetivos y programas, algo que tenía demasiadas resonancias *políticas* para la jerarquía gobernante y los patronos. Los candidatos democráticos tuvieron que hacer una actividad discreta a través de las relaciones personales o, como mucho, de la difusión de alguna hoja que utilizaba un “taladro vertical” como logotipo identificador (entrevistas 4 y 11), a veces sin apenas participación de los mismos candidatos que incluso se sorprendieron al salir elegidos. Los candidatos “oficiales” trataron de impedir la presencia opositora hasta en el mismo recuento de votos que se prolongó hasta avanzada la noche, motivando algún altercado (entrevista 4). La participación de los trabajadores alcanzaría el 77,3% del censo, cifra ligeramente superior a la de Barcelona, siendo

⁴⁹ *Revista de la ENASA*, nº 3, junio 1963, editorial: “*Grave responsabilidad*”.

desplazados la mayoría de los miembros más caracterizados como leales a la empresa, aunque todavía se mantuvo en el Jurado algún falangista de “pistola en cinto”⁵⁰. No obstante, en el nuevo órgano de representación obrera todavía dominaba la moderación, algo lógico si se tiene en cuenta la trayectoria social anterior de la empresa y la prudencia que –pese a su creciente entusiasmo– tenía que exhibir el sindicalismo antifrancquista.

Transcurrido un año desde la firma del primer convenio, ya con un nuevo Jurado de Empresa, la cláusula de revisión salarial prevista en el mismo –incremento del índice de carestía de vida siempre que éste fuera mayor del 15% y hubiera transcurrido al menos un año desde la entrada en vigor– era claramente abusiva porque los precios se incrementaban sin cesar (1962: 9,9%, 1963: 5,5% y 1964: 12,7%) mermando la capacidad adquisitiva de los salarios mientras la renta nacional crecía a una media del 15% anual. El problema era tan manifiesto que en la fábrica de Barcelona, cuyo convenio tenía una vigencia y cláusulas similares a las de Madrid, los vocales jurados solicitaron en enero de 1964 la adecuación de las retribuciones en vista de que otras empresas del metal, especialmente en Cataluña, estaban fijando salarios considerablemente superiores. La empresa, muy a su pesar pero guiada por su lógica paternalista y el deseo de evitar problemas productivos⁵¹, terminaría accediendo a pactar en abril algunas

⁵⁰ El Jurado de Empresa quedó integrado por los candidatos más votados en cada uno de los colegios electorales: Pedro Cristóbal Segovia, Octavio Orieta Caballo y José Díaz Puig (por el Colegio de Técnicos), Manuel Martín Villamón, Antonio Montejano González y Federico Castaño de la Azuela (por el Colegio de Administrativos); Francisco Messeguer López, José Bustabad Díaz y León Mellado Rodríguez (por el Colegio de Especialistas) y Doroteo Peinado Pérez, José Roca Roig y Luis Escribano López (del Colegio de No Cualificados).

⁵¹ “Entendiendo que la intransigencia no es ni social, ni política, ni económicamente oportuna”, diría Boada en el Consejo de Administración.

modificaciones de los convenios de cada fábrica, aprovechando para aproximar los criterios de las factorías de Madrid y Barcelona en materia de métodos, sistemas de prima y formas de pago. Esta mejora salarial imprevista vendría a estimular la actividad de los recién elegidos cargos sindicales, algunos de los cuales ya asistían asiduamente a la Escuela Sindical que, con el fin de asimilar y adoctrinar, la OS había establecido en la EFP Virgen de la Paloma⁵², sin sospechar que realmente se habían empezado a trabar relaciones entre los enlaces y jurados más comprometidos de las principales empresas del metal de Madrid con vistas a concertar un movimiento reivindicativo del conjunto de la rama en torno al convenio y la demanda de libertad sindical.

Fue en esas circunstancias como, aprovechando la celebración del III Congreso Sindical verticalista, entre el 9 y el 14 de marzo⁵³, los vocales y enlaces sindicales del metal hicieron una convocatoria a todos los trabajadores madrileños para acudir a concentrarse el día 10 a las puertas de la sede de la OS del Paseo del Prado (actual Ministerio de Sanidad), acudiendo en torno a mil personas, de los que casi la mitad eran trabajadores de Pegaso, que, al tratar de entrar en el recinto para exponer sus demandas de libertad sindical fueron expulsados, provocándose una

⁵² Según Doroteo Peinado, las clases de la Escuela Sindical –impartidas por jóvenes abogados y economistas que hablaban sobre la normativa legal que regulaba las relaciones laborales– eran utilizadas por los asistentes para poner de relieve una realidad bien conocida por todos en las empresas, ejercitando de paso las habilidades retóricas frente a los frágiles conceptos académicos de los instructores.

⁵³ El III Congreso Sindical se celebró en la CNS del Paseo del Prado, bajo la presidencia del Ministro José Solís, y con la participación de unos mil miembros. Las ponencias discutidas eran 5: Desarrollo Sindical; Función Social del Crédito; Problemas Humanos de los Campesinos; Financiación de la PYME y Participación de los Trabajadores. El clima del Congreso, a juzgar por la información de prensa, era de clara reafirmación de la retórica de los principios de la Ley de Unidad Sindical mezclada con los cambios económicos y sociales del I Plan de Desarrollo.

gran avalancha y la rotura de las puertas de cristal del edificio, asunto que la prensa atribuyó a los asistentes, mientras que éstos culpabilizaban a provocadores, cuando no a la propia policía que, finalmente detuvo a varios de ellos, algunos de Pegaso⁵⁴, hecho este que, a juzgar por algún testimonio, desencadenó un paro en la empresa y una colecta para sufragar el salario de los dos días que estuvieron detenidos en la DGS⁵⁵. La manifestación en la OS impactó en la conciencia de muchos trabajadores de Pegaso que, meses más tarde, volverían a movilizarse junto a los metalúrgicos madrileños (entrevistas 2, 4, 6, 10 y 13).

Asimismo, durante los primeros meses del año 1964 se había iniciado la negociación del convenio provincial Siderometalúrgico, llegándose a un acuerdo provisional de aplicar una subida salarial del 20% que más tarde fue anulada por la Delegación de Trabajo de Madrid. La situación provocó que a través de los vocales jurados se hiciera el día 2 de septiembre un llamamiento general a acudir a la sede del Sindicato del Metal –en Gran Vía 69–, asistiendo varios cientos de trabajadores y cargos sindicales de empresa, muchos de los cuales pudieron acceder al tercer piso de aquel estrecho recinto y, reunidos, emplazaron a los dirigentes oficiales del sindicato a exigir al gobierno la restitución del incremento pactado. Allí se formaría, con el asentimiento de los congregados, una comisión integrada por 13 vocales jurados, entre cuyos integrantes estaban Peinado y Messeguer, ambos vocales jurados de Pegaso (entrevista 4), que tras la negociación siguieron reuniéndose todos los miércoles, dando origen a la

⁵⁴ El hecho quedaría registrado en una minúscula nota marginal de los diarios *Informaciones* y *Pueblo*.

⁵⁵ Un testimonio recogido por Babiano (*Emigrantes,...*) afirma que hubo 9 detenidos y que se llevó a cabo un paro general. Por su parte, D. Peinado dice que las monedas de la colecta tuvieron que ir a cambiarlas a la Caja de la empresa. En cualquier caso, la acción ante la OS fue muy comentada los días siguientes.

primera Comisión Obrera del Metal. El día 16 de septiembre se convocaría una nueva manifestación de presión ante el edificio del Paseo del Prado.

Los trabajadores de Pegaso no solo participaban en las iniciativas de lucha del Metal, conscientes de que su resultado sería beneficioso para todos –el convenio de Pegaso estaba próximo a negociarse–, sino que los vocales jurados presentaron a la empresa su propio pliego de demandas, que la dirección se negó a negociar, desembocando en la decisión obrera de boicotear los autobuses y el comedor, junto a un llamamiento a bajar el rendimiento en el trabajo⁵⁶. Durante 21 días, los trabajadores –excepto unos pocos– rehusaron subir a los autobuses y, en el caso de los que vivían en Madrid, marchaban andando desde la fábrica hasta Canillejas, pasando por Ciudad Pegaso, donde les esperaban las mujeres que les recibían con aplausos después de haber obsequiado con abucheos y algún que otro zarandeo a quienes habían utilizado el transporte de la empresa. Respecto al bajo rendimiento, a juzgar por la información disponible, era sensible pero se mantenía en el límite fijado por el convenio por lo que la empresa no podía intervenir. La inusitada duración del conflicto contrastaba con el habitual carácter puntual de las quejas obreras exhibidas hasta ese momento por lo que, un mes después de su inicio, en octubre, la dirección de la empresa decidió aplicar la reglamentación en vigor despidiendo a 9 trabajadores –algunos de ellos temporales– bajo la acusación de *limitar de forma continua y deliberadamente su actividad por debajo del rendimiento mínimo exigible* (pH60) y tratando de involucrar a los vocales jurados mediante un ardid recurrente de levantar testimonio de la irregularidad en que estaban incurriendo los trabajadores, abusando de la buena fe de los propios vocales (entrevista 4).

⁵⁶ Informe de Pedro Cristóbal Segovia y actas del C. Administración.

No habían transcurrido ni tres meses desde ese conflicto y el resentimiento era palpable en los ánimos obreros que todavía no podían entender la saña y el engaño con que había actuado la dirección de la empresa. Los despidos, cuyas demandas estaban todavía pendientes de la Magistratura de Trabajo, y el continuo aplazamiento patronal de la negociación del convenio con el propósito de prorrogar el que estaba vigente⁵⁷, alimentaban el malestar y la frustración entre los trabajadores y los militantes obreros que regularmente *pedían cuentas* a los miembros del jurado de empresa. Sirva como anécdota sobre la animosidad obrera que uno de los vocales jurados, José Bustabad, había dibujado un termómetro en la pizarra de la sala del Jurado de Empresa donde, desde finales de año, día a día iba señalando con una tiza el continuo incremento de la “temperatura” del taller (entrevista 4). A eso había que añadir la sospecha de que, desde octubre, la empresa estaba ocultando deliberadamente la sentencia del Tribunal Supremo sobre el plus familiar. En ese contexto se abordaría la negociación del II Convenio, durante los primeros días de enero, apenas disfrutadas las fiestas navideñas y recién recogidos por los hijos de los trabajadores los regalos de Reyes que paternalmente ofrecía la empresa.

El plante obrero de enero de 1965⁵⁸

Ante la parsimonia de la dirección, los trabajadores insistían en que la empresa se comprometiera a aplicar retroactivamente las mejoras del convenio, una vez concluyera la negociación, pidiendo a la empresa un compromiso escrito en ese sentido, a lo que el subdirector,

⁵⁷ Acta del C. de Administración de diciembre 1964. En Barcelona ya se había acordado su prórroga con los representantes sindicales.

⁵⁸ El relato se hace, especialmente, a partir del Informe de enero-1965 de Pedro Cristóbal Segovia y de la entrevista a D. Peinado. Se recoge con cierta extensión por la oportunidad que brindan dichas fuentes.

Augusto Guitart se opuso, clausurando además la sala del Jurado de Empresa, lugar al que acudían los trabajadores más activos para recibir información de sus representantes. Tal maniobra, lejos de desanimar a los operarios, los cargaba de razón: mientras los vocales jurados proseguían su acción dentro de los límites legales asociados a su cargo, las comisiones de base que se estaban articulando desde hacía algún tiempo en el taller se encargaban de organizar la presión obrera al margen de cualquier restricción legal. Un grupo de unos 300 trabajadores se dirigió al departamento de Personal pidiendo ver a su responsable, lo que sorprendió a la empresa que les pidió que designaran una comisión reducida con la que entrevistarse, invitación a la que los trabajadores no accedieron y optaron por volver a sus puestos de trabajo, recelando de las intenciones que pudiera albergar la dirección. Por su parte, los vocales jurados siguieron insistiendo en la necesidad de un compromiso para comenzar la negociación del convenio y en el carácter retroactivo del mismo, así como sobre los términos de aplicación de la sentencia del Plus familiar. Dada la tensión creada, la empresa accedió a poner un aviso en los tablones de anuncios, informando de que los llamados “excedentes” del Plus familiar se dejaban pendientes, a la vez que comunicaba el comienzo de las negociaciones del convenio el día siguiente pero sin aclarar lo relativo a la retroactividad, asunto este que era de la mayor importancia para los trabajadores. En la negociación, la empresa presentaría a los vocales jurados una oferta consistente en prorrogar un año más la vigencia del convenio y aplicar a la nómina de 1963 –excluidas las pagas extras y plus familiar– el 15 % de incremento, que era la estimación que la Dirección General de Estadística hacía del índice del coste de la vida entre enero de 1963 y septiembre de 1964, que representaba unas 400 pesetas mensuales de media para cada productor, una vez deducidos los 12 millones que, según la Dirección, habían sido abonados provisionalmente a los trabajadores en concepto de carestía de vida durante 1964.

Para los trabajadores no era suficiente y, eludiendo la clausura de la sala sindical que era custodiada por vigilantes de la empresa, un grupo se concentró entre el edificio de oficinas y la nave de fabricación. La propia gerencia de la empresa, sorprendida y desconcertada ante aquel movimiento inesperado, insistió en recibir a una “comisión” de trabajadores que, esta vez sí, accedió a acudir planteando la petición de 150 pesetas de salario-día a cuenta (el salario en ese momento era de poco más de 90 pesetas diarias), comprometiéndose a dar una respuesta más adelante. Para los vocales jurados y la *comisión* –más interesada ésta en la reivindicación salarial– la oferta patronal era inaceptable ya que representaba un salario de unas 105 pesetas, admitiendo la oferta de la empresa solo como anticipo a cuenta y exigiendo una revisión global del articulado del convenio para recoger otras reivindicaciones obreras. Cuando se comunicó la situación a los trabajadores concentrados en asamblea, la indignación fue a más al estimar que la dirección solo daba largas sin contestar claramente a su solicitud, aunque optaron por volver a sus puestos de trabajo tras la pausa de la comida. El día 15 de enero, mientras dos vocales –Doroteo Peinado y Pedro Cristóbal– se habían ausentado de la fábrica para informarse sobre el índice del coste de la vida y así respaldar sus peticiones con cifras oficiales, una nueva *comisión* de trabajadores volvió a emplazar a la dirección de la empresa para que diera una respuesta a sus peticiones de subida salarial. Animados por los más activos, un importante número de operarios –se dice que unos cuatro mil, aunque puede que fueran menos– se arremolinó nuevamente en el patio durante la pausa de la comida con el objeto de pedir información a sus representantes, convirtiéndose pronto en un verdadero plante cuando algunos empezaron a sentarse como signo de firmeza⁵⁹,

⁵⁹ Según P. Cristóbal Andrés, la decisión de sentarse pudiera tratar de comprometer a los propios trabajadores a permanecer allí. Estas

dispuestos a permanecer allí hasta que la empresa diera una respuesta clara. Cuando parecía darse por finalizada la acción, se sumaron otros trabajadores que habían permanecido en las naves, radicalizándose más la exigencia obrera: ya no bastaba con que una comisión fuera recibida por la empresa, sino que el propio Claudio Boada tenía que comprometerse, *en persona*, ante todos los trabajadores. También sería rechazada la intervención mediadora del Inspector de Trabajo y la policía, que había sido llamada por la empresa para que desalojara la fábrica, se dirigió a los concentrados para pedirles que se disolvieran y abandonaran el recinto. Atrapados entre la presión obrera, la dirección de la empresa y la policía, cuando ya se había incorporado el turno de tarde, uno de los vocales, Doroteo Peinado, tuvo que dirigirse a los trabajadores para pedirles que se marcharan a casa, *en evitación de males mayores*.

Tras la ocupación de las naves por la policía y el desalojo obrero, la empresa procedió al cierre de las instalaciones durante tres días, hasta el día 20 de enero, durante los cuales fue remitiendo cartas individuales a los trabajadores, de readmisión para unos y de despido para 39, a modo de chivos expiatorios⁶⁰, entre ellos ocho vocales jurados o

estrategias eran usuales también en las colectas, como relata Pepe G. Cano, cuando dice que “su realización de sometía a votación por lo que generalmente nadie se atrevía a desmarcarse”.

⁶⁰ Los 39 trabajadores despedidos fueron: Aniceto García Gil, José Luis Saavedra Bispo, Tomás Capilla Castro, Vicente Llamazares Martínez, Luís Velasco Urbano, Esteban García Sánchez, Eduardo López Trujillo, Francisco Pascua Alonso, Ignacio Espinos Vila, Asterio Fernández Pérez, Rogelio Manzanero Gómez,, Lorenzo Gómez Olivares, Antonio Cabrero Moreno, Jesús Caracena Gallego, Antonio Zazo Pérez, Antonio Calvo Cruz, Antonio López Sánchez, Eduardo Reyes Pareja, Berenguer Gómez Barba, Saturnino García Rodríguez, Tomás Cristóbal Castillo, Leoncio Casar del Prado, Manuel Díaz Vázquez, Eloy Ortiz Romero, Eduardo Ovejero de Lucas, Benito Rodrigo Montero, Federico Rodrigo Montero, Damián Arbás Mon, Pedro Cristóbal Segovia ®, Francisco Meseguer López ®, Doroteo Peinado Pérez ®, Luis Escribano López ®, Juan López

enlaces, varios comunistas o simpatizantes y hasta un falangista. Cuando los trabajadores se reincorporaron a la fábrica el sentimiento de impotencia y miedo se había adueñado de ellos. La única respuesta solidaria posible fue la económica a través de la caja de resistencia que se organizó de inmediato con la participación de algunos de los despedidos y la colaboración del párroco de Ciudad Pegaso, Francisco Gil Peláez, que se ofreció a custodiar el dinero (entrevista 4). Un mes después del cierre y los despidos, se firmaría el convenio y la dirección de la empresa –con su habitual retórica paternalista– no dudó en celebrarlo, manifestando su satisfacción por una negociación que –en palabras de Boada– había estado presidida por un *verdadero sentido cristiano de la justicia social, que ha sido siempre y seguirá siendo el espíritu que preside toda obra social de la empresa*⁶¹. Por las mismas fechas, algunos de los despedidos fueron detenidos e interrogados por la policía bajo sospecha de asociación ilegal o pasaron a engrosar las *listas negras* que les impedían trabajar en otras empresas. Respecto al contenido del II Convenio, terminaría incorporando algunas mejoras salariales no previstas, con una distribución que favorecía relativamente a las categorías inferiores, generalizando el sistema de concurso-oposición (hasta Jefes de 2ª) y suprimiendo el régimen de antigüedad para la promoción profesional. Por su parte, la representación social –excluidos ya los despedidos– accedía a fijar la actividad mínima en el pH67, seis puntos más que en el convenio anterior.

Respecto a los despidos, algunos fueron declarados improcedentes en Magistratura, siendo recurridos por la empresa ante el Tribunal Supremo. Otros, ante el riesgo de que la empresa optara por no readmitir (en caso de despido

López ®, Vicente Aparicio García ®, Antonio Rozalén García ®, José Pozo Villegas ®, Miguel Sotoca Bayón (por baja voluntaria) y Jesús Plaza Fernández (por vencimiento de contrato).

⁶¹ *Revista de la ENASA*.

improcedente) y de perder la vivienda, accedieron a llegar a un acuerdo de indemnización con el compromiso de mantener durante 18 meses la vivienda del Poblado (de los 39 despedidos, 17 residían en el Poblado). En poco tiempo, se recogieron las firmas de todos los arrendatarios de pisos del poblado solicitando su cesión en propiedad, proceso que se prolongaría cinco años.

En resumen, en el lapso de un año, el movimiento obrero en Pegaso había dado un salto vertiginoso que contenía ya los principales elementos que lo caracterizarían hasta 1977, salvando su intensidad. En *primer lugar*, el rápido crecimiento de un movimiento de base autónomo y con fuertes raíces en los diferentes talleres y líneas, apoyado en una militancia obrera joven y comprometida que ya gozaba de gran autoridad moral entre sus compañeros, cuya denuncia de las injusticias sociales de los trabajadores, galvanizaba la unidad de la plantilla. En *segundo lugar*, la importancia de los recursos legales para promover la acción reivindicativa, especialmente la presencia de activistas obreros en los cargos sindicales (enlaces y vocales jurados) que permitían disponer de tiempo y movilidad para relacionarse con los trabajadores. En *tercer lugar*, el despliegue de un amplio repertorio en las formas de acción obrera: boicots a los servicios de la empresa, marchas, plantes, concertación de bajo rendimiento o pequeños paros en talleres, colectas y, muy particularmente, el recurso a las asambleas en las que se escenificaba regularmente la unidad y la participación democrática de todos, donde los líderes obreros debían acreditar sus argumentos ante sus compañeros. El movimiento asambleario gozaba además de cierta tolerancia, al amparo de las pausas de trabajo y la excusa de recibir información, a diferencia de los paros generales que, en lo sucesivo, serían respondidos con el cierre patronal y los despidos. Por último, un abanico de reivindicaciones obreras que abarcaba desde las ligadas a la seguridad económica hasta el reconocimiento de la libertad sindical (de reunión, de asociación, de huelga), pero

con el papel destacado de las mejoras salariales en un contexto de desarrollo creciente de la riqueza y la productividad.

Respecto a esto último, se podría hablar de una nueva etapa social para la cuestión salarial a la que no escapaba Pegaso. El sentimiento de injusticia no solo se asentaba en la existencia de unas reglamentaciones de trabajo que habían limitado, por decreto, los incrementos salariales durante más de veinte años. Desde 1960, la economía española y las rentas patronales se beneficiaban de un crecimiento constante de la productividad cuya repercusión en los salarios era prometida –aunque siempre demorada– oficialmente como medio de revestir de carácter social la dictadura y se reclamaba por los trabajadores que llegaron a conseguir mejoras salariales superiores incluso a los incrementos de la carestía de la vida. Los mismos topes salariales decretados recurrentemente por el gobierno para frenar la inflación eran a menudo eludidos en las empresas por toda suerte de atajos a través de la inclusión de “flecros” (primas, pluses, compensaciones, mejoras de categoría, etc.) o meras declaraciones de no repercutir las subidas en los precios, sorteando así las prescripciones legales. Una práctica muy habitual, promovida desde la propia Administración, era eximir dichos flecos de cotización a la seguridad social, de forma que para las empresas resultaba relativamente ventajoso satisfacer las demandas salariales por esa vía⁶². El mismo diario *Pueblo*⁶³ se quejaba de que “la fácil demagogia a que es tan inclinado nuestro temperamento, puede llevar de buena fe a que algunos grupos de trabajadores crean que el convenio colectivo es

⁶² Serrano, A y Malo de Molina, J. L. (1979), *Salarios y mercado de trabajo en España*, Blume, Madrid. A pesar de las numerosas congelaciones salariales decretadas por el gobierno hasta 1970, los incrementos reales eran ocultados mediante el simple expediente de negarlos en las encuestas oficiales.

⁶³ *Pueblo*, 4-9-64, “Política de salarios y convenios colectivos”.

exclusivamente un instrumento para una elevación ilimitada de las retribuciones”. En el caso de Pegaso, el salario base –salario inicial convenio–, terminó incrementándose en un 41% entre 1963 y 1965, frente a un índice de carestía de vida que no llegaba al 20% para el mismo periodo y en años sucesivos, aun de forma más atenuada, la tónica fue similar. Sin embargo esa mejora no sirvió para moderar las demandas salariales de los trabajadores sino que contribuyó a legitimarlas, incorporándose a la cultura reivindicativa obrera⁶⁴.

⁶⁴ Babiano, J *Emigrantes,...* recogiendo el concepto de EP Thompson, se refiere a este fenómeno como la “economía moral” imperante en la época.

5. Lucha sindical y represión patronal hasta la Transición

La militancia obrera entre 1965 y 1977

No obstante el duro golpe que supuso el despido de enero de 1965, las fuerzas que sustentaban el movimiento sindical en Pegaso se pudieron recomponer aprovechando las elecciones sindicales de 1966. Las organizaciones del PCE y de cristianos de las VO que ya venían colaborando, tendían a consolidarse a pesar de los despidos. Esa capacidad de regeneración no fue ajena a la creación de las Comisiones Obreras Juveniles que llevaron a cabo una labor de captación muy activa a partir de 1966. La expansión de la organización obrera en la fábrica era tal en el bienio 1966-1967 que un trabajador recién incorporado del servicio militar recuerda impresionado los cambios sociales acaecidos durante su ausencia: *“aquellos –dice– era Jauja, los mundos obreros se repartían con una alegría pasmosa, todo el mundo conocía (políticamente) a todo el mundo”* (entrevista 11). Algunos testimonios cifran en ocho células y un comité los efectivos comunistas en la empresa, con más de cien miembros (entrevistas 9 y 12)⁶⁵. Con mucho, el PCE representó en esos años y hasta la Transición la fuerza política más numerosa, organizada e influyente entre los trabajadores de Pegaso. Por su parte, la militancia de Vanguardias Obreras Católicas, también contribuyó notablemente al desarrollo de Comisiones Obreras en Pegaso, especialmente en la rama juvenil, aunque a menudo fuera relegada por los militantes comunistas a un papel subordinado, lo que ocasionaría fricciones y

⁶⁵ Creo que la cifra de miembros puede ser exagerada para las prácticas clandestinas de la época, cuando lo habitual eran organizaciones de base (células) de entre 5 y 7 miembros.

resquemores hacia las actitudes sectarias de estos, a las que se sumarían, desde 1968, las diferencias tácticas en relación con el uso de los cargos de la Organización Sindical verticalista. Respecto a la rama procedente de la HOAC, la JOC, apenas tuvo presencia en la empresa, más allá de algún miembro aislado. Lo mismo ocurriría respecto a la FST o la USO. Según algunos testimonios, en el plano estrictamente sindical, se llegaron a agrupar más de cuatrocientos trabajadores en torno a siete comisiones obreras de sector y una Comisión Central (entrevista 9)⁶⁶.

Después de la represión obrera desatada tras la fallida asamblea metalúrgica de Mariano de Cavia en 1968, el movimiento sindical en Pegaso acusó cierto reflujo y se abrió un debate interno sobre las tácticas más adecuadas para afrontar la represión, en particular sobre la oportunidad de participar o no en la OS, aunque sin perder del todo la iniciativa ya que, en 1970, se volverían a realizar en la fábrica acciones por la amnistía y contra el consejo de guerra de Burgos de 1970 (Proceso de Burgos). En las elecciones sindicales de 1971 para renovar la mitad de los cargos se volverían a presentar candidatos de oposición al vertical aunque hubo grupos obreros que rehusaron participar en ellas como protesta por la reciente Ley Sindical de febrero y también por la represión y las restricciones al derecho de reunión y la realización de campañas electorales. El debilitamiento organizativo afectó a todas las formaciones políticas presentes, aunque el PCE –que también disponía de más efectivos– mostró mayor experiencia política y capacidad de adaptación, conservando

⁶⁶ La cifra representa cerca del 8% de la plantilla en ese momento. Es posible que la apreciación incluya a los obreros que aceptaban reunirse para tratar algún problema de su taller pero sin carácter estable. Según el informe de Pepe Benito (s/f) *Las Comisiones Obreras Juveniles* (inédito) formaba parte de la organización de Comisiones Obreras “cualquier trabajador que participe en una asamblea, una manifestación, una huelga o en cualquier otra actividad reivindicativa”.

mejor sus recursos militantes. Respecto al movimiento cristiano, los miembros de las VO se politizaron y radicalizaron constituyendo la Asociación Sindical de Trabajadores (AST), una parte de cuyos miembros integraron en 1968 la Organización Revolucionaria de Trabajadores (ORT), de orientación maoísta, mientras otros terminarían integrándose en Bandera Roja o manteniéndose como independientes, compartiendo todos la crítica al *dirigismo* y *sectarismo* del PCE. Después de la represión patronal y policial de 1968 y 1970 la militancia obrera de Pegaso quedaría diezmada y ya, tras el nuevo despido de sindicalistas de 1972, el reflujo del movimiento –que también se hizo sentir en el metal madrileño– fue notable hasta 1975⁶⁷. En esos años también hizo aparición en Pegaso una nueva militancia juvenil de izquierda vinculada a grupos maoístas como el Movimiento Comunista (MC) y, en menor medida, al Partido de los Trabajadores de España (PTE) y PCE m-l, coincidiendo con los cristianos procedentes de AST en algunas de sus críticas al PCE y en la desconfianza hacia la táctica de participación en la OS que, en su opinión, ponía en peligro la integridad organizativa obrera⁶⁸. Sin embargo, los celos y diferencias no impedirían que, finalmente, casi todos colaboraran en la constitución de la Candidatura Unitaria a las elecciones sindicales de 1975 que jugó un papel crítico y dinamizador del movimiento sindical al inicio de la Transición. Respecto al PSOE o UGT, su ausencia durante este periodo fue casi total y solo a partir de 1974 y 1975 empezaron a tener visibilidad, no adquiriendo verdadera relevancia hasta el comienzo de la

⁶⁷ José Casado, *El Movimiento Obrero Juvenil (1967-1987)*, informe inédito. Según él la fuerte represión obrera acaecida a partir de 1967 descabezó el Movimiento Obrero entre 1969 y 1974.

⁶⁸ A menudo había bastante ingenuidad en esa postura que trataba de imitar experiencias de otras empresas, especialmente del País Vasco, donde las posturas de boicot a la OS no impedía el desarrollo del movimiento.

Reforma política, en 1976-77, a raíz de la legalización, primero del PSOE y luego de UGT.

Lucha obrera y represión hasta la Transición

Aunque lucha económica y política iban de la mano bajo la dictadura, la negociación colectiva y las condiciones laborales acaparaban el interés de la mayoría de trabajadores de Pegaso. Ello no obstante, los hitos del conflicto social posterior a 1965 se libraron más bien en el terreno político. La acción política tomaba mayor relevancia a medida que la juventud obrera se radicalizaba frente a una dictadura que –después de un tímido aperturismo en materia sindical y de prensa– se cerraba sobre sí misma, reprimiendo duramente el avance de los movimientos sociales que reclamaban libertad y democracia. Los jóvenes, además, se identificaban fácilmente con las causas pacifistas y de solidaridad internacional que se extendían por el mundo capitalista desarrollado en esos años.

Después del despido de enero de 1965 y tras firmarse el convenio para dos años, el movimiento se pudo reestructurar aprovechando las posibilidades que seguía ofreciendo la organización de los metalúrgicos en torno a una Comisión Obrera Provincial que, aparte su creciente prestigio, todavía disfrutaba de la cobertura que le daba ampararse en la OS. Las elecciones de enlaces y vocales jurados de 1966 se convirtieron en una prueba de fuego para el propio gobierno franquista que, con su campaña de “vota al mejor”, pretendía instrumentarlas para legitimar el peculiar sistema sindical corporativo de la OS. Comisiones Obreras ya era en las grandes empresas del Metal madrileño la marca distintiva de cuantos deseaban desplazar las prácticas verticalistas e implantar un sistema de representación y de acción sindical verdaderamente libre e independiente del Estado y de los patronos, que abogaba por la libertad de reunión y de huelga como medio de defensa de los intereses obreros y de la conquista de la

justicia social frente a la desigualdad clasista. El avance de las candidaturas de Comisiones Obreras en las Elecciones de 1966 sería notable en las grandes concentraciones obreras mientras, en el resto, la pequeña y mediana empresa, las candidaturas verticalistas conseguirían renovar sus resultados anteriores lo que les permitió mantener la hegemonía en las vocalías de la Sección Social del Sindicato del Metal⁶⁹.

En Pegaso, diferentes grupos y trabajadores: comunistas del PCE, cristianos, independientes y algún falangista, se reunieron en la iglesia del Poblado para formar una candidatura de Comisiones Obreras que hiciera frente a la opción verticalista. No obstante la unidad en torno a la candidatura, la votación no estaría exenta de rivalidad interna en el colegio de especialistas, donde el PCE deseaba imponer a sus propios candidatos (entrevista 14). Las elecciones se celebraron el 28 de septiembre, con una participación del 86,5% sobre un censo 5.084 trabajadores. El éxito fue total en los dos colegios de taller (especialistas y no cualificados) y parcial en los de oficinas (técnicos y administrativos), consiguiendo nueve puestos de los doce del Jurado de Empresa⁷⁰, seis de ellos militantes del PCE. La organización mejoró a raíz de las elecciones gracias a que volvía a contarse con vocales y enlaces que disponían de movilidad, así como locales para reunirse. El avance del movimiento de oposición sindical en Pegaso parecía no encontrar obstáculos y nuevos contingentes de jóvenes

⁶⁹ J. Babiano *Emigrantes, cronómetros y huelgas...*

⁷⁰ Boletín de la Empresa Nacional de Autocamiones. Madrid. Número 22. Agosto 1966. Los candidatos presentados para cada colegio electoral eran 36 técnicos, 33 Administrativos, 40 especialistas y 43 no cualificados. Los enlaces a elegir eran respectivamente 9, 6, 11 y 22, integrando el Jurado de Empresa los 3 candidatos con más votos de cada colegio: por técnicos, Pedro Caballero, Ambrosio Corcho y Andrés Crespo; por administrativos, Jaime Bilbao, Enrique Díez y Félix Hidalgo; por especialistas, Juan Durán, Manuel García Vilches y Pedro Martínez; y por no cualificados Teodomiro Barroso, Francisco Bodas y José A. Sevillano.

trabajadores pasaron a engrosar las filas de Comisiones Obreras.

La crisis social y política era tal que el gobierno tuvo que acompañar el I Plan de Desarrollo (1964-1967) con un tímido aperturismo sindical y de gestión empresarial⁷¹ que estimuló temporalmente la participación obrera en el debate público. El deseo de que la OIT reconociera el peculiar sistema sindical español obligaría al propio régimen a incluir en su agenda la reforma del sindicato vertical cuya regulación legal databa del año 1940, aunque había sufrido ya algunos cambios, sobre todo en el sistema de elección de los representantes de base. Desde que, a mediados de 1966, el ministro Solís empezara a filtrar a la prensa sus propósitos reformadores hasta que finalmente se llevaron a cabo, transcurrirían cuatro años, durante los cuales se sucedieron declaraciones más o menos oficiales y secretos proyectos de una comisión sindical creada a comienzos de 1967 y compuesta exclusivamente por miembros afines a la dictadura. Ese mismo año, el nada independiente Tribunal Supremo desmentiría el propósito aperturista del régimen al declarar ilegales y subversivas a las Comisiones Obreras. Lo anterior no impidió que entre las bases obreras se alentara la expectativa y el debate, llegando incluso la Sección Social del Sindicato Provincial del Metal a proponer que la nueva legislación recogiera la unidad sindical, el autogobierno de los trabajadores, la independencia sindical respecto al gobierno, la administración y los empresarios, libertad de actuación y hasta el derecho de huelga⁷², aunque

⁷¹ Durante un tiempo el debate sobre la “cogestión” de las empresas ocupó congresos y páginas de prensa y revistas especializadas, llegando a despertar recelos en los sectores patronales por temor a que su poder quedara limitado con la presencia en los Consejos de Administración de representantes obreros o de entidades sociales –como las Mutualidades– que participaran en la financiación de las empresas.

⁷² Nieto, J. N., Busquets, A. y Marimón, S. (1970), *La nueva Ley Sindical. Análisis de una protesta*, Estela, Madrid.

después del Congreso Sindical de la OS, celebrado en Tarragona en 1968⁷³, se pudo constatar la nula voluntad de acometer cambios significativos en la estructura verticalista, lo que llevaría a numerosas quejas de amplios sectores sociales, incluyendo la jerarquía eclesiástica y la propia OIT que reclamaría en 1969 una ley que garantizara la independencia sindical respecto al gobierno, representatividad y libertad de expresión y reunión. Llama la atención que una ley que, tres años antes, era anunciada como un vehículo para dar la voz a los trabajadores, fuera tratada como secreto oficial y se estuviera discutiendo en pleno estado de excepción en 1969. Las reacciones de algunos medios obreros llegaron hasta pedir la dimisión de enlaces y vocales jurados en protesta por una ley que ignoraba la opinión de sus destinatarios. En Pegaso, igual que en otras grandes empresas, los trabajadores más activos discutieron y aprobaron numerosas enmiendas al proyecto de Ley Sindical que se iba a discutir en las Cortes, promovidas, aunque ya no firmadas, por Comisiones Obreras. Un anteproyecto fue entregado por trabajadores de la empresa a Martín Villa en una entrevista gestionada por falangistas de Pegaso. Finalmente terminarían recogiendo casi dos mil firmas exigiendo la retirada del texto aprobado en el Congreso de Tarragona que, en su opinión, carecía de representatividad. Pese a las numerosas voces señalando el continuismo de la Ley, ésta fue aprobada en febrero de 1971.

Con el telón de fondo del anuncio de la Ley Sindical, 1967 fue un año de fuertes movilizaciones obreras en Madrid con una presencia activa de los trabajadores de Pegaso. En abril fue convocada una acción promovida por Comisiones Obreras Juveniles ante el Ministerio de Trabajo con el fin de legalizarlas, en la que fue detenido un trabajador de Pegaso que formaba parte de la comisión que habría de entregar el escrito, evitándose su despido durante la negociación del III

⁷³ Celebrado los días 19, 20 y 21 de mayo de 1968.

Convenio colectivo que tenía lugar por esas fechas⁷⁴. El 27 de octubre del mismo año se llevó a cabo una marcha de metalúrgicos desde distintos puntos del extrarradio hacia el centro urbano, para reclamar el cambio de la estructura sindical, sumándose los trabajadores de Pegaso que, siguiendo uno de los repertorios de lucha de 1964, boicotearon los autobuses para llegar andando a la Cruz de los Caídos (Ciudad Lineal), teniendo que sortear la represión de la guardia civil que, apostada a la altura de la gasolinera del barrio de Fin de Semana, cercana a Pegaso, llegó a efectuar varios disparos para disolver a los trabajadores que tuvieron que llegar a su destino, campo a través, en dirección a Julián Camarillo. Aunque esta acción no conllevó represalia alguna por la empresa, la persecución legal y policial a CCOO –en la propia marcha se produjeron cargas y detenciones– empezó a hacer mella en el grado de encuadramiento organizativo, cada vez más circunscrito a la militancia política de diferente tipo.

La iniciativa de convocar una asamblea de metalúrgicos en marzo de 1968, en una antigua fábrica de Metal Mazda de la plaza Mariano de Cavia, fue un intento por parte de los dirigentes de las recién ilegalizadas Comisiones Obreras de recomponer la organización mediante un desafío al régimen ya que, por su envergadura, no podía pasar desapercibida para la policía que identificó y detuvo a 94 de los asistentes, entre ellos a 18 sindicalistas de Pegaso, seis de ellos vocales jurados o enlaces sindicales. Como pudieron, los que se habían librado de la detención trataron de organizar el paro de la producción en la fábrica al día siguiente con el fin de que se pusiera en libertad a los detenidos. La empresa no solo no atendió a su petición sino que despidió a seis de los trabajadores y, ante una nueva asamblea, terminó llamando a la policía para que desalojara la factoría que quedó cerrada durante tres días, hasta el 2 de abril,

⁷⁴ Se trata de Agustín Arranz, según propia manifestación y de Pepe Benito *Las Comisiones Obreras Juveniles* (informe inédito).

respuesta que se convertiría en habitual ante cada medida de presión obrera. Cuando los trabajadores se reincorporaron, recibieron la noticia de que el despido se había ampliado a un total de 39 trabajadores, 10 de ellos cargos sindicales⁷⁵. Simultáneamente, también habían sido detenidos los asistentes a una reunión de Comisiones celebrada en Zarzalejos para preparar las acciones del Primero de Mayo en la que había un trabajador de Pegaso, Pedro Cristóbal (hijo) que sería igualmente incluido en el despido colectivo (entrevista 14). El nuevo golpe debilitaría más aun la organización obrera de base en Pegaso, aunque no la incorporación de nuevos activistas jóvenes que seguían nutriendo la organización política y sosteniendo un relativo grado de iniciativa movilizadora que, por lo demás, tenía como referencia las grandes huelgas que se seguían produciendo, si no en el metal, sí en la minería asturiana y otros sectores que se habían incorporado al movimiento en Madrid, como la construcción o el transporte⁷⁶. Por otro lado, el panorama internacional estaba presidido por la guerra de Vietnam y el creciente movimiento pacifista contra la misma, lo que también permitiría desarrollar en Pegaso actividades de solidaridad desde los llamados comités Pro-Vietnam,

⁷⁵ Entre los despedidos en 1968 figuran Enrique Díez Marquina, Antonio Durán Velasco, Joaquín Fuentes Alba, Teodomiro Barroso Sánchez, Francisco Bodas Arenas, Mariano Cristóbal Andrés, Pedro Cristóbal Andrés, Pedro Caballero Marcos, Francisco Santandreu Rodríguez, Julio Domingo Vallugera, Antonio Díaz Ália, Félix Nogales Gallego, José Carrascosa Urrutia, Ángel Alarcón Fernández, Agustín Arranz Rubio, Luís González González, Miguel Sánchez Sevillano, Agapito García Montero, Teodoro Sanz Guijarro, Andrés Pérez Domínguez, Fidel Cuenca Rupérez, Marcial González Díez, Juan Coca Fortis, Antonio Mora Cano, Jesús Lázaro Burgueño, Francisco de Torres, Fernando Caracena, Jesús Romero Robledillo, Francisco Aboín Velasco, J. José Cercadillo García, Antolín Capellán Vega, Eusebio Chicote García, Francisco Fargallo Mogollón y Esteban Romero Robledillo.

⁷⁶ Según los periodistas Fernando Jáuregui y Pedro Vega (*Crónicas del antifranquismo*), las estadísticas de la OIT en 1970 se contabilizaron 1547 huelgas en las que habrían participado más de 440.000 trabajadores.

llegando a convocar varias asambleas en la fábrica y apoyando acciones de protesta ante la embajada de EEUU (entrevista 9).

Si el año 1969 estuvo marcado en Pegaso por el ya citado debate sobre la Ley Sindical y la negociación del IV Convenio colectivo (ver siguiente apartado), en 1970, además de una nueva negociación de convenio y diferentes acciones de solidaridad con huelgas como la de septiembre en la construcción de Madrid, se llevarían a cabo sendas campañas de lucha por la amnistía y contra el Proceso de Burgos. La primera de ellas se inscribía en un llamamiento hecho por CCOO en la azarosa reunión estatal celebrada en el colegio de La Sagrada Familia de La Moraleja los días 25 y 26 de julio⁷⁷ de la cual salió un llamamiento a la celebración de una jornada nacional pro-amnistía que habría de celebrarse el día 3 de noviembre como culminación de una semana de acciones en las que habría de participar no solo el movimiento obrero sino también el llamado “mundo de la cultura” y el movimiento estudiantil. En Pegaso, ese día se celebró una asamblea a la hora del bocadillo a la que concurrieron seiscientos trabajadores al finalizar la cual se hizo un *paseillo* por la nave al que se sumaron otros trabajadores. La propia policía confirmaría a la dirección de la empresa que otras fábricas se habían sumado al paro: Rodamientos, Perkins, Standard, Grasset y Boetticher y Navarro. En los días posteriores se siguieron realizando asambleas seguidas de paros a la hora de reincorporación al trabajo motivadas por la detención, el mismo día 3 por la tarde, de dos operarios acusados de pertenencia al PCE⁷⁸.

⁷⁷ Los asistentes, alertados por una inminente redada policial, tuvieron que decidir terminar la reunión antes de lo previsto.

⁷⁸ Los vigilantes jurados contabilizaron en sus informes a la dirección una asistencia de 600 trabajadores el día 3, 500 trabajadores el día 5 y estimando entre 150-250 asistentes a las últimas reuniones celebradas antes del día 9 de noviembre (INI. Altos Cargos, Caja 2). Los detenidos eran J. Luis Villalta y Pedro Crisóstomo.

Las amenazas lanzadas por uno de los sindicalistas que tomaron la palabra el día 5 de “cerrar”⁷⁹ la fábrica si no eran puestos en libertad no se llevaría finalmente a cabo ante la suspensión de empleo y sueldo de cuatro trabajadores y la amenaza de la dirección de adoptar nuevas medidas represivas de continuar el conflicto. Los detenidos serían puestos en libertad poco después, volviendo a ser detenido uno de ellos a los pocos días.

La agitación obrera apenas tuvo que esperar unos días para encontrar otro motivo de solidaridad: a finales del mismo mes de noviembre, el gobierno militar convocaba para el día 3 de diciembre un consejo de guerra que había estado preparando durante meses y en el que iba a juzgar a varios militantes nacionalistas pertenecientes a ETA, acusados sin pruebas de la muerte del comisario Melitón Manzanas, para los que pedía seis penas de muerte y 700 años de prisión, algunos de los cuales pertenecían a un sector que trataba de desligarse de la actividad militar de la organización. Con el proceso de Burgos la dictadura trataba de dar un escarmiento a toda la oposición democrática, incluyendo los medios liberales que reclamaban un sistema democrático similar a los de Europa Occidental, y al que pertenecían algunos de los abogados que se habían brindado a defender a los procesados. La campaña de solidaridad contra un proceso sin pruebas y carente de garantías –hecho que obligó a dimitir a los propios abogados– se extendió por todo el país y a nivel internacional, con encierros, manifestaciones y una huelga general en el País Vasco a pesar del estado de excepción declarado. También en Pegaso se llevó a cabo una asamblea el día 15 de diciembre contra las penas de muerte solicitadas a la que asistieron unos 500 trabajadores que decidieron, como en noviembre, entrar en manifestación a la nave, recorriendo los talleres e

⁷⁹ El cierre patronal había sido la respuesta de la empresa en los conflictos de 1965 y 1968 por lo que no es extraño que la intención de generalizar y radicalizar el conflicto se indicara como “cerrar” la fábrica.

invitando al resto a unirse, acción que se prolongó durante algo más de una hora. Al día siguiente, la dirección convocaría al Jurado de Empresa a un pleno extraordinario para, en presencia del Inspector de Trabajo, pedir aclaraciones a los vocales que habían participado en el paro con el fin de disponer de una prueba incriminatoria y proceder, seguidamente, a despedir tanto a esos vocales como a otros 26 trabajadores⁸⁰.

Cuando los activistas sindicales trataron de impedir el acceso de los trabajadores a la empresa, en señal de solidaridad con los despedidos, serían desbordados por aquellos que hicieron caso omiso a su llamamiento (entrevista 10). Todo un síntoma de que el nuevo golpe había hecho mella en la moral obrera, dejando una honda huella en las organizaciones políticas y en Comisiones. La ORT fue prácticamente liquidada, quedando tan solo algunos militantes cristianos que se habían librado por estar haciendo el servicio militar. Por su parte, tanto el PCE como las Comisiones Obreras entraron en un período de reflujo del que solo se recuperarían parcialmente en las siguientes elecciones sindicales de 1971, aunque ya con un respaldo social más mermado. Algo similar debió ocurrir en el conjunto de Madrid porque, pese a su dudosa veracidad, según datos del Ministerio de Trabajo, los participantes en conflictos obreros pasaron de 63.208 en 1970 a 24.492 en 1971 y las horas perdidas por huelgas de 765.200 en 1970 a

⁸⁰ Entre los despedidos figuraban: Ángel Arranz (r), Antonio Palomares (r), Casimiro Arribas (r), Pedro Martínez (r), Manuel García Vilches (r), Faustino Bosquet Villaescusa, Isidoro Herrero, Jesús S. Romero Robledillo, Juan Antonio Muñoz Cano, Pablo Toledano Gutiérrez, Luís Malo Pallarés, Rafael Calzadilla Murillo, Gregorio López Pérez, Germán Guzmán del Castillo, Juan Durán Velasco, Eugenio Sanz Morata, Juan Sierra Pérez, Alfredo Marín Gil, Manuel Murillo Moya, Isidoro Serrano López, Alberto García González, Juan Pelagio Rojas, José Hernández del Pozo, Julio Robledo Palomar, Eugenio Valle Fernández, Doroteo Bonilla González y J. Luis Villalta Alonso, despedido aprovechando su encarcelamiento a finales de noviembre acusado de militar en el PCE.

391.400 en 1971⁸¹. Los años siguientes mantendrían una tónica similar a pesar de que se incorporaron nuevos sectores a la lucha.

Con todo, un nuevo episodio volvería a tensar la actividad política en Pegaso en 1972. Desde los últimos meses de 1970 hasta los primeros de 1972 el programa de producción de la fábrica había sido reducido por la dirección en vista de la fuerte disminución de la demanda interna provocada, sobre todo, por la política de transportes por carretera establecida por el MOPU que restringía la concesión de autorizaciones a los transportistas⁸². El paro en las líneas de producción era habitual y los obreros distraían el tiempo jugando a las damas, a la vez que veían mermados sus ingresos por concepto de primas. Aunque la situación empezó a mejorar en la primavera de 1972, un informe elaborado por el ingeniero Santiago Izquierdo señalando ciertas irregularidades –inversiones innecesarias, estudios de tiempos excesivamente generosos y un proveedor –Talleres Fiseman– cuyo propietario era a su vez jefe de taller de Pegaso– se convirtió en una bomba cuando fue conocido por los representantes de los trabajadores. En abril, el Jurado de Empresa –excepto los vocales verticalistas Hidalgo, Crespo, Anguita y Bilbao que, como era habitual, se terminaron plegando a la empresa– remitió una carta a diferentes procuradores en Cortes denunciando los hechos desvelados por el ingeniero, apelando a que *“Pegaso es una Empresa Nacional y que sus intereses no pertenecen a la clase dirigente de la Empresa, sino a todo el pueblo español, que tiene en ella miles de millones de*

⁸¹ Babiano, J. *Emigrantes...* p. 294.

⁸² Un informe dirigido por el Pte del INI, Claudio Boada, al ministro de Industria en diciembre de 1971 señala que las pérdidas de ENASA para 1972 se estimaban en unos “400 millones de pesetas, con un paro laboral del orden del 30%” que, de no solucionarse “se verá obligada a solicitar de las Autoridades competentes la reducción de la jornada de trabajo a 4 días a la semana”.

*pesetas en forma de capital social y el trabajo de más de 11.000 ciudadanos*⁸³. El conflicto, a partir de ese momento, se desarrolló más en el terreno mediático que en el de la movilización obrera, buscando emplazar públicamente a la dirección de la empresa por la mala gestión de los recursos y rechazando la comisión de investigación creada por ella misma por considerarla parcial, algo ante lo que ésta cerraría filas alegando la deslealtad que suponía, tanto por parte del ingeniero como por los ocho vocales jurados, airear en público asuntos internos. Como quiera que la situación se prolongaría hasta el verano, la empresa aprovechó la circunstancia para despedir a los ocho miembros del jurado denunciadores y al ingeniero⁸⁴, justo en el periodo de vacaciones, de forma que los trabajadores se enteraron de la medida cuando se reincorporaron, limitando su participación a la atenta lectura de las informaciones de que se hizo eco la revista *Cambio 16* durante el mes de septiembre. El propio director gerente, Jorge Valls, elaboraría una extensa carta de réplica que sometió a la consideración del INI y del ministro de Industria, saliendo al paso de las acusaciones aparecidas en dicha revista, que el propio ministro devolvería con una significativa nota manuscrita al margen: “[en la carta de réplica] *no se coge el toro por los cuernos sobre el tema del Jefe de taller. Es confusa... Saldrá a la luz que el Jefe es el dueño. O la Dirección se hace responsable o se echa al Jefe de Taller*”⁸⁵. Más allá del fundamento de la denuncia, lo que este conflicto ponía de relieve era el desplazamiento que se había producido en la protesta obrera en Pegaso: sus protagonistas directos no eran ya los trabajadores sino los

⁸³ La revista *Cambio 16* recoge una amplia información en los números correspondientes al 18 y 25-9-72.

⁸⁴ Además del ingeniero Santiago Izquierdo, los representantes obreros despedidos fueron: J. José Migallón, Pedro Crisóstomo, Lucas Martínez, J. Luís Recio, José Martínez. Ordóñez, Julián Gómez, Fernando Tortosa y Eusebio Martín Berlana.

⁸⁵ Archivo INI. Altos cargos, caja 2, 9-9-1972.

sectores más organizados, sus representantes, y el espacio elegido para la confrontación era el de las instituciones y los medios de comunicación, no la asamblea y los paros. Todo un síntoma del debilitamiento organizativo existente desde el despido de 1970. Otra muestra más de ese decaimiento fue la escasa respuesta que tuvo en 1974 la ejecución del joven anarquista Salvador Puig Antich: el llamamiento realizado por todas las fuerzas organizadas en Pegaso para concentrarse a la salida de la fábrica, junto a la caseta de control, apenas fue seguido por un centenar de trabajadores. Por lo demás, la muerte en atentado de Carrero Blanco –lejos del champán que muchos dijeron descorchar en privado– sembraría la preocupación y el retraimiento entre buena parte de los obreros más conscientes e incluso de la militancia de la empresa.

Hasta 1975 no se recobró el movimiento obrero en Pegaso. A ello contribuyó, el desarrollo de las luchas obreras en otros sectores y la agudización de la crisis del régimen, ostensible ya antes de la muerte del dictador. La prensa, cada vez más, se hacía eco de las disensiones políticas internas entre los sectores que habían sustentado al franquismo. La Revolución de los Claveles en Portugal abría las esperanzas a la posibilidad de que algo parecido pudiera ocurrir en España. Entre la oposición democrática se iban fraguando organismos de acción unitaria (la Junta Democrática, la Plataforma de Convergencia Democrática, la Platajunta,...) tanto a nivel estatal como nacional. El Movimiento Obrero madrileño ya había experimentado el año precedente un notable despegue, con 43.735 conflictos a los que se incorporaron nuevos sectores y un renacer del asamblearismo. En el caso de Pegaso, la propia debilidad empujaba a la militancia de los diferentes grupos obreros a unirse ante las elecciones sindicales que, con un nuevo reglamento más permisivo que el de 1971, ofrecían un terreno en el que dar un salto adelante. En Pegaso, durante la primavera de 1975, los diferentes partidos y grupos obreros de izquierda mantuvieron una actividad febril para

formar una Candidatura Unitaria, nombre que adoptarían también otras muchas empresas con el cual se pretendía eludir la anulación de las candidaturas y resaltar su carácter plural. En Pegaso, los candidatos integrados en la lista unitaria consiguieron copar casi todos los puestos de enlaces –63 de 67– y la totalidad de vocales jurados, tanto en el taller como en oficinas⁸⁶, lo que devolvió el entusiasmo y la confianza a los trabajadores. Ello no obstante, todavía pesaban los miedos a embarcarse en la acción política ya que, como ocurriera el año anterior con el caso Puig Antich, la sentencia y ejecución de cinco militantes de ETA y FRAP en septiembre de 1975, apenas obtuvo respuesta sindical.

Sería poco después, en enero de 1976, coincidiendo con otras grandes empresas de Madrid, cuando tendría lugar la mayor lucha obrera llevada a cabo hasta entonces en Pegaso. Más allá del desencadenante económico (una paga que compensara la pérdida de poder adquisitivo tras el convenio firmado el año precedente), la reciente muerte del dictador y la detención de varios líderes obreros en Madrid, uno de ellos, Ángel Fernández Lupión, de Pegaso, sirvió de detonante para que los trabajadores, reunidos en asamblea, se plantaran hasta que la empresa se aviniera a negociar y se pusiera en libertad al sindicalista detenido. Por su parte, la gerencia de la empresa respondería –como otras veces– con el cierre de las instalaciones, con la diferencia de que, contrariamente a experiencias de cierre patronal anteriores, los trabajadores salieron ordenadamente hacia la Iglesia cercana del Barrio de la Estación de San Fernando. A partir de ese momento y durante 21 días, cada jornada acudían en torno a un millar de trabajadores a las puertas de la fábrica para revalidar sus demandas ante la dirección y dirigirse después a una iglesia diferente donde celebrar una

⁸⁶ Los miembros del Jurado de Empresa elegido fueron: Ángel F. Lupión, José Bosquet, José Roldán, Ángel Pérez, Manuel Murillo, José López, Gregorio Huertas, Antonio Romero, Ramón Arcas, Francisco Egea, Ángel Magdalena y Alejandro Redondo.

asamblea abierta a la participación de todos. Una caja de resistencia atendía tanto la solidaridad con otras empresas en lucha como las necesidades más inmediatas de algunos trabajadores. El hecho de que otras grandes empresas de Madrid como Metro, Barreiros o Standard, estuvieran sumidas en procesos similares contribuyó a dar a la protesta obrera una perspectiva política y solidaria más amplia. Todo Madrid parecía estar en huelga. Finalmente, la dirección de la empresa, que se había opuesto a alterar los términos económicos del convenio en vigor, tuvo que reabrir la fábrica aceptando un acuerdo, por el cual accedía parcialmente a las peticiones obreras –1.500 pesetas lineales de complemento mensual–, a la vez que se aseguraba que no habría represalias ni despidos. El éxito de la huelga, junto al clima general de euforia democrática y antifranquista, facilitó la incorporación masiva de cientos de trabajadores, antes no organizados, a la militancia sindical y política. La cuestión obrera en Pegaso alcanzaba así su momento más álgido, dando lugar a un rápido encuadramiento en los principales sindicatos, pese a que todavía se desenvolvían sin libertad plena.

Al calor del éxito de la huelga de enero y del contexto político general, el año 1976 sería, con mucho, el más caliente de la historia del movimiento obrero en Pegaso. No había acontecimiento político o social del que los trabajadores de Pegaso no se hicieran eco en asambleas que se prodigaron hasta junio de 1977: contra el asesinato de obreros en Vitoria o de un carlista en Montejurra, en apoyo del movimiento vecinal contra la subida del pan, ante los atentados de ETA –en ese momento vistos aún con cierta simpatía–, en solidaridad con algún taller de la fábrica o por la negociación del convenio, sin olvidar la respuesta ante los brutales asesinatos de los abogados laboristas de Atocha a manos de matones fascistas de enero de 1977. En palabras de la propia dirección de ENASA: *“no fue ajena nuestra empresa a la conflictividad laboral habida en todo el país durante el pasado 1976 que, como se recordará,*

alcanzó máximos niveles en el primer trimestre⁸⁷. Desde enero de 1976, como parte de la exigencia de amnistía general, en Pegaso también se llevaron a cabo numerosos actos por la readmisión de los despedidos hasta que, finalmente, fue aprobada la ley de amnistía en octubre de 1977 que sentó la bases de su reincorporación, no sin recelos y limitaciones por parte de la empresa (ver capítulo 6).

No obstante, el año 1977 decrecería algo en conflictividad, especialmente a medida que se acercaban las elecciones legislativas a cuyos resultados, tanto los dirigentes del PSOE como del PCE subordinaron otros objetivos de lucha. El marco político en que se desarrollaron las elecciones adolecía de grandes insuficiencias democráticas a la vez que las fuerzas más influyentes de la oposición de izquierda renunciaban a la *ruptura* política con el conjunto del sistema institucional heredado de la dictadura. El resultado sería la frustración de muchos demócratas sinceros que no veían satisfechas sus aspiraciones, el encumbramiento de quienes se habían convertido en “demócratas” de última hora y la impunidad de quienes seguían añorando la dictadura. Respecto a estos últimos, el *ruido de sables* en los cuarteles y la violencia de grupos fascistas seguían actuando a sus anchas –el asesinato de los abogados de Atocha en enero de ese año fue el ejemplo más dramático– condicionando muchas de las decisiones de la agenda política, a la vez que su presencia era invocada para atemperar las demandas populares. Bajo el temor a la involución, las elecciones de junio dieron una holgada mayoría a UCD y, en menor medida al PSOE que representaban el orden y la estabilidad, mientras el PCE cosechaba unos resultados modestos y los partidos más radicales de la izquierda –que ni siquiera habían podido legalizarse– quedaban reducidos a la marginalidad. El éxito de las opciones políticas de centro se dejó sentir también en el plano sindical, con un

⁸⁷ ENASA. Memoria 1976.

movimiento obrero todavía en agitación. La patronal, creyendo que había llegado su momento, empezó una ofensiva en toda regla contra los salarios y las prácticas assemblearias, tildando éstas de “bolchevización” de las relaciones laborales. Poco después llegarían los Pactos de la Moncloa, la progresiva despolitización del movimiento obrero y la limitación del uso de las asambleas obreras.

Doce años de negociación colectiva

Aunque el carácter dictatorial del régimen hacía que cualquier movimiento social adquiriera rápidamente naturaleza de oposición política, a lo largo de los años sesenta y hasta la Transición, las reivindicaciones salariales constituían el centro de la cuestión social tanto en Pegaso como en otras empresas. Se trataba de un fenómeno general ligado a una expansión económica y un consumo de masas sin precedentes. Mientras las demandas *políticas* eran difícilmente negociables, los crecimientos de la productividad permitían a las empresas ceder a las presiones obreras para mejorar los salarios, a pesar incluso de los topes salariales que el gobierno imponía regularmente con el fin de que la inflación se ajustara a las previsiones de los sucesivos planes de desarrollo. Eso podría explicar que –si se exceptúa el plante obrero de enero de 1965 y, en parte, la huelga de enero de 1976– el conflicto asociado a la negociación colectiva en Pegaso haya tenido un perfil más bien bajo durante el franquismo, circunscrito a la celebración de asambleas informativas y algún boicot a las horas, y que la percepción subjetiva de los trabajadores fuera de una mejora económica continua.

Después del cierre patronal y los despidos de 1965, la organización obrera en Pegaso se había podido recomponer aprovechando las elecciones sindicales celebradas un año más tarde en las que la mayoría de los candidatos de Comisiones Obreras obtuvo el respaldo de los trabajadores. Esa circunstancia, contribuiría a que la negociación del III

Convenio, en enero 1967, se zanjara con nuevas mejoras salariales, tanto en su cuantía global como en dar mayor peso específico a la parte fija del salario frente a las primas por producción. Esto último tenía gran importancia social porque –aparte del ahorro en cargas sociales a las empresas– los incentivos a la producción y otros pluses no cotizaban a los seguros sociales, lo que representaba una merma importante ante contingencias como la enfermedad, cuya prestación económica se calculaba en base a la cotización realizada. En los tres primeros convenios de Pegaso, los ingresos ligados al rendimiento (las primas por producción) pasaron de representar el 62% del salario en 1963, al 34 % en 1967.

La negociación del IV Convenio, en 1969 siguió igual pauta a pesar de afrontarse con una representación obrera de la que habían sido excluidos varios de los sindicalistas despedidos por la empresa en 1968. Esa circunstancia, unida a la estabilización de la producción de los tres años precedentes y los topes salariales impuestos por el gobierno⁸⁸, podría hacer presagiar un convenio con escasas conquistas obreras en una empresa que, por su condición pública, debía atenerse con mayor rigor a las directrices económicas de la Administración. No obstante lo anterior, la empresa estaba interesada en introducir, a través de la negociación del convenio, algunos cambios organizativos con vistas a incrementar la productividad, especialmente la supresión de la jornada partida y el establecimiento de la jornada continuada con tres turnos de ocho horas en algunas áreas productivas. Los objetivos patronales, sin querer, se venían así a aliar con las aspiraciones obreras en el sentido de que les proporcionaban una coartada para

⁸⁸ Poco antes del inicio de la negociación del IV Convenio, en agosto de 1968, el gobierno había decretado un tope del 5,9% (el ICV de 1967 y 1968 había sido del 6,1% y 4,9% respectivamente) que había sido respaldado por la Confederación Nacional de Sindicatos (CNS) en noviembre.

hacer valer las peticiones sociales como contrapartida. A pesar de la inquietud del personal técnico y administrativo que veía amenazado el disfrute del “privilegio” de la jornada intensiva de verano, los obreros de taller invocaban la “pérdida” de un “derecho social”, el comedor, para reclamar el pago del coste que representaba para la empresa, además de la recuperación del poder adquisitivo de los salarios erosionado por la carestía de vida. Las asambleas y discusiones acaloradas que tuvieron lugar durante la negociación del convenio fueron el escenario de las estrategias colectivas obreras para conseguir sus objetivos sin que fueran necesarias mayores medidas de presión ni demoras en la negociación, acudiéndose finalmente a un *referéndum* entre la plantilla que, en virtud de la preponderancia de los operarios de taller, se inclinó a favor de los cambios. La mayoría no era aun plenamente consciente de lo que podía suponer la reducción de horas de presencia con la jornada continuada porque solo los más jóvenes valoraban la importancia del ocio, pero tenía claras las ventajas económicas que obtendrían a cambio: un incremento salarial anual cercano al 20% respecto a 1967, casi el doble de la inflación de los dos años anteriores y muy por encima del reciente tope oficial del 5,9%.

Los cuatro convenios siguientes, negociados en 1970, 1972 –terminado en laudo–, 1973 y 1975, correrían igual suerte que los anteriores y se producirían igualmente en ausencia de grandes conflictos y, en los dos últimos, sin apenas participación de los trabajadores tras el despido de los vocales jurados de Comisiones. La negociación de 1970 se presentaría en un contexto favorable a las conquistas obreras, con una fuerte expansión productiva del año precedente y de las previsiones para el siguiente. Se llegó a hacer una encuesta para elaborar la tabla reivindicativa en la que participó el 70% de la plantilla y, aunque la negociación se prolongó hasta abril, bastó el boicot a las horas extraordinarias para obligar a la empresa a ceder finalmente

a las demandas obreras⁸⁹. El convenio de 1972 se presentó algo más duro porque a lo largo de 1971 y los primeros meses de 1972, la empresa tuvo que reducir sus planes de producción debido a las restricciones crediticias impuestas por el Plan de Desarrollo y –sobre todo– las normas reguladoras del transporte por carretera dictadas por el MOPU que recortaban las autorizaciones, lo que llevó a la empresa a un paro técnico del 30% y a considerar la conveniencia de solicitar una regulación de jornada. En condiciones tan adversas para la presión obrera, el convenio lo negoció la representación elegida en 1971, con presencia de nuevos vocales del taller pertenecientes a Comisiones Obreras, terminando en un “desacuerdo” entre la parte económica y la social que fue finalmente resuelto por un *laudo* arbitral (norma de obligado cumplimiento) de la Administración que establecería un incremento general del 11% sobre todas las percepciones, porcentaje superior al 7,3% que había subido la carestía de vida del año precedente. Por su parte, los convenios correspondientes a 1973 y 1975 –tras los despidos de 1972 y el posterior debilitamiento sindical– fueron negociados por vocales jurados verticalistas, en su mayoría calificados por los trabajadores como “empresa” o “falangistas” que huían de las asambleas como de la peste y que ni siquiera se mostraban dispuestos a informar a los escasos trabajadores que se armaban de voluntad para pedirles explicaciones sobre la marcha de la negociación. Pese a ello, los términos que se pactaron no diferían mucho de los que eran habituales, con relativa independencia de quiénes fueran los negociadores. Lo característico de las negociaciones que se llevaron a cabo en la primera mitad de los años setenta fue

⁸⁹ En el balance de la situación económica que hace Jorge Valls de los dos primeros meses del año, señala que el retraso de 400 unidades sobre el programa se debe, entre otras cosas, a “la negativa del personal de la factoría de Barajas a realizar horas extraordinarias mientras no se estableciera un acuerdo en relación con el nuevo Convenio Colectivo”. La mención a la encuesta en Babiano J. *Emigrantes...*

la inclusión de sucesivas reducciones de jornada en forma de libranza de sábados y el establecimiento de nuevos conceptos salariales que venían a sumarse a los tradicionales *fijos* y *variables* con que se designaba al salario-convenio y las primas de producción. En solo cinco años la jornada efectiva disminuyó en 180 horas, equivalentes a más de 22 días, y se establecieron hasta 5 pagas “especiales” de diferente tipo (de carestía de vida, de productividad y de beneficios) que, junto a los incrementos del salario-convenio y las primas, supusieron otros tantos hitos en la mejora general de los salarios de casi el 100%, frente al 69% en que se había incrementado el ICV en el mismo periodo.

Fue esa misma euforia salarial –alimentada por la creciente carestía de vida– la que desató, en parte, la huelga de enero de 1976, tan solo seis meses después del triunfo de la Candidatura Unitaria de Comisiones Obreras en julio de 1975 y un año después de la firma del VII Convenio que, pese a sus mejoras, había dejado entre los trabajadores el mal sabor de boca de la prepotencia con que los vocales jurados respondían a los grupos de trabajadores que, a la hora del bocadillo, iban a pedir información a la sala del Jurado. Aún estando el convenio en plena vigencia –argumento que esgrimía la empresa para oponerse–, los trabajadores creían legítimo reclamar a través de sus nuevos representantes una subida de 3.000 pesetas para compensar en fuerte incremento de los precios que, después de un nuevo plante obrero y 21 días de cierre patronal se zanjaría con una nueva conquista de los trabajadores –1.500 pesetas de paga mensual adicional– estimulando además las reivindicaciones de corte más igualitario: la petición de subidas salariales lineales fueron todo un símbolo del momento. La propia negociación del nuevo convenio para 1977 se produciría, antes incluso de comenzar su vigencia, con un incremento que cerraba más aún el abanico salarial pese a la sensible contracción de la facturación en más de un 15%. No se ajustaría a los hechos

atribuir la conflictividad de este nuevo periodo a una motivación meramente económica, pero vale la pena traerla a colación a fin de resaltar la existencia del fuerte sentimiento obrero en torno a las demandas salariales como parte de la cultura social de la época.

¿Cómo era posible que, a pesar de las restricciones políticas impuestas por un régimen dictatorial, los trabajadores pudieran mejorar su situación económica?. Por supuesto, la razón principal residía en el activismo sindical pero hay que contar también con otros factores que actuaban de manera combinada: En *primer lugar*, la coyuntura de expansión de la producción y la productividad en Pegaso durante los años sesenta resultaba favorable a las conquistas obreras y los trabajadores eran conscientes de ello. En *segundo lugar*, el carácter público de ENASA y los restos de ideología paternalista todavía existente llevaban a la empresa a terminar cediendo a las demandas salariales siempre que pudiera alcanzar los objetivos productivos. En *tercer lugar*, la satisfacción de las reivindicaciones salariales era una forma de neutralizar entre los trabajadores la imagen autoritaria y represiva de la dirección de la empresa, siendo en este aspecto en el que se puede decir que la lucha sindical y política se mostraba como un instrumento eficaz, aunque fuera por vía indirecta. *Por último*, pero no menos importante, en la sociedad se había extendido una cultura popular, estimulada además por la retórica desarrollista del régimen, que legitimaba tanto el consumo de masas (ejemplificado en los electrodomésticos) como las demandas salariales para acceder al mismo⁹⁰. Hasta tal punto se había extendido un sentido de justicia social centrado en el salario que la misma Delegación de Trabajo, que debía ejercer el control burocrático sobre los convenios velando para que no se saltaran los límites

⁹⁰ Babiano, J y Vega, Rubén, toman el término “economía moral” de EP Thompson para referirse a la cultura económica popular que en algunos periodos de la historia entra en conflicto con la economía ortodoxa.

legales impuestos, era sumamente permeable a la “creatividad” que las partes ponían en juego para disfrazar las mejoras salariales reales. El recurso a los llamados “flecros salariales” (plus por supresión de comedor, pagas de productividad, de carestía, de beneficios, de calidad, etc.) para dar apariencia de respeto a la legalidad fue una práctica habitual que se acompañaba de una fórmula ritual convertida en estribillo común del texto articulado de los convenios: *“todos y cada uno de los miembros que han integrado la Comisión deliberadora manifiestan que los pactos del presente convenio no producirán repercusión en los precios de venta de los productos fabricados por cuanto los aumentos de retribución deberán quedar compensados con aumentos de productividad”*. De esa manera, en Pegaso los incrementos salariales nominales se mantuvieron por encima del crecimiento de la carestía de la vida durante el periodo de 15 años transcurrido desde 1963 hasta 1977⁹¹, creciendo más del doble que los precios y eso que dicho periodo se caracterizó por una inflación elevadísima de casi el 360%, lo que terminaría llevando en los años setenta a algunos analistas oficiales a cuestionarse la efectividad práctica de unos topes que nadie parecía interesado en acatar. A eso hay que añadir la presión social igualitaria que se ejercía desde las bases obreras en favor de subidas lineales, lo que contribuía al cierre del abanico salarial y que se diera la paradoja de que hubiera encargados que cobraban menos que sus operarios. Por lo demás, a partir de 1970, las reivindicaciones obreras empezaron a poner cada vez mayor empeño en conseguir reducciones de jornada mediante el disfrute de puentes y sábados libres (las vacaciones de 30 días tendrían que esperar algo más), consiguiendo en solo ocho años, entre 1970 y 1978, pasar

⁹¹ De acuerdo con las tablas salariales, un especialista con un rendimiento óptimo cobraba 75.991 pesetas anuales en 1963 y 633.766 pesetas anuales en 1978, lo que supone un crecimiento del 734%, sin incluir conceptos como antigüedad, mejoras de categoría, etc. También los salarios reales tendían a igualarse, cerrándose el abanico salarial.

de 2184 a 1952 horas anuales de trabajo. De cualquier forma, los éxitos de la lucha sindical en el plano económico, más allá de los diferentes factores que los pudieran explicar, eran capitalizados por el sindicalismo democrático encarnado en ese periodo por Comisiones Obreras y las fuerzas políticas que le servían de soporte. Ellos eran los que abanderaban en sus programas las demandas laborales frente a la explotación, los que habían dado un ejemplo de lucha y los que prometían la verdadera justicia social una vez se conquistaran las libertades democráticas, especialmente la libertad sindical y de huelga.

6. Una nueva etapa sindical

Los sindicatos: panorama general en los 80

La transición política tuvo un efecto social contradictorio: a la vez que se consolidaba la presencia de las organizaciones sindicales, antes ilegales, la movilización obrera comenzaba a perder vigor respecto a 1976, hecho que se pudo constatar ya en los meses anteriores a las Elecciones Generales de junio de 1977⁹². A eso hay que sumar la agudización de un problema que hasta entonces había quedado relegado en aras a la unidad: la concurrencia de intereses de partidos y sindicatos. Durante el periodo de lucha antifranquista, la militancia sindical, en su gran mayoría, descansaba en la militancia política de los partidos de izquierda y estos, apenas tenían espacio de acción más allá de los movimientos sociales (sindical, estudiantil, ciudadano o cultural). La cuestión de la autonomía sindical era más una crítica al verticalismo que una práctica interna, con independencia de que en Comisiones Obreras ya se estuvieran haciendo esfuerzos —a menudo solo teóricos— por deslindar el espacio de los partidos y de los sindicatos. Con la aparición de nuevas perspectivas de acción política e institucional para unos y otros, los conflictos de interés se hicieron mayores y la tentación de los partidos de utilizar su

⁹² Un ejemplo de esto fue la reacción de la Coordinadora General de CCOO ante los sucesos de mayo de 1977 en Euskadi, que no solo “rechaza cualquier convocatoria de acción general”, sino que llama a “mantenerse serenos y no secundar las convocatorias que en ese sentido se puedan producir”. La decisión, tomada por 98 votos a favor, 11 en contra y 12 abstenciones, se fundamentaba en la proximidad de las elecciones, el peligro de golpe de estado y evitar la espiral acción-represión-acción (Carta abierta de Javier Romeo Amantegui de 19-5-1977).

militancia obrera para asegurarse el control de la acción sindical y ensanchar así su influencia electoral no se hicieron esperar.

La legalización de los sindicatos –como la propia Transición– se había producido bajo la presión popular pero de forma escalonada y controlada por el poder político. En 1976, UGT había celebrado su congreso, tolerado por el gobierno, e inició una ambiciosa campaña de afiliación (el PSOE también sería legalizado ese año). Meses más tarde, en diciembre, CCOO celebraría, todavía en la ilegalidad, la *Asamblea de Barcelona* decidiendo caminar hacia la constitución de un sindicato definido como de *nuevo tipo*⁹³, a la vez que se ponía en marcha su conformación organizativa y un proceso de afiliación masivo cuyo éxito quedaría garantizado por contar con la ventaja de que los años de movimiento sindical antifranquista habían curtido a sus líderes y que muchos de los jurados de grandes empresas y, en menor medida, las secciones sociales del sindicato vertical, se habían convertido en órganos dotados de vitalidad y prestigio entre los trabajadores, debido a lo cual, le bastaba proponer su mera transformación nominal para hacer verosímil su proyecto de sindicalismo unitario. Por otro lado, el perfil reivindicativo de CCOO, forjado en las luchas de los años sesenta y setenta, habían posibilitado una mejora sustancial de las condiciones obreras que los trabajadores asociaban –con razón– a este sindicato.

La nueva situación empujaba, pues, a poner el acento en la consolidación organizativa de los sindicatos –y de sus

⁹³ Este término pretendía definir algunos rasgos del movimiento sindical antifranquista, *reivindicativo, unitario, autónomo* de los partidos, *democrático* y *de base*, en contraste con el sindicalismo tradicional en España en que cada corriente ideológica aspiraba a crear su propio sindicato. Sartorius, N. (1975) *El resurgir del movimiento obrero*. Laia. Barcelona. En págs. 66-87 se discuten las características del *nuevo sindicalismo*.

referentes partidistas— en competencia con el resto de fuerzas. Esto originó en CCOO la fuga de militantes afines a diferentes partidos de izquierda revolucionaria que —al menos eso decían— se oponían a la conformación de CCOO como sindicato, aunque se trataba también de una reacción a la amplia hegemonía del PCE en la estructura dirigente de CCOO. Dichas escisiones darían lugar al Sindicato Unitario (SU), ligado a la Organización Revolucionaria de Trabajadores (ORT), y la Confederación Sindical Unitaria de Trabajadores (CSUT), ligada al Partido de los Trabajadores (PT). Otras fuerzas políticas, como el Movimiento Comunista (MC) o la Liga Comunista Revolucionaria (LCR), decidieron permanecer en CCOO como *corriente unitaria*, defendiendo su proyecto de sindicalismo revolucionario *desde dentro*.

Para UGT, sindicato ligado históricamente al PSOE, la representatividad debía basarse —en línea con la tradición anterior a la Guerra Civil— en el reclutamiento afiliativo de cada central lo que, traducido a las empresas, suponía poner el acento en el papel de la organización y las secciones sindicales más que en la participación asamblearia directa y la representación unitaria de los trabajadores. Se trataba pues de un sistema formalmente más burocrático que chocaba con las prácticas unitarias y asamblearias que todavía se defendían desde CCOO, aunque se apoyaba en la apariencia de una ruptura con el sistema verticalista, reclamando la dimisión de enlaces jurados desde el mismo momento en que se transformó la vieja OS en AISS, en febrero de 1977⁹⁴. Por otra parte, el

⁹⁴ Respecto a los sindicatos patronales, dada la mayor sumisión de los empresarios a las estructuras representativas del vertical, las inercias fueron mayores y, salvo algunas iniciativas de pymes, se limitaron a convertir aquellas a la nueva marca CEOE que agrupaba a la mayoría de las grandes compañías, con reservas por parte de las del INI que, como instituto público, prefería mantenerse formalmente al margen de corrientes ideológicas en el ámbito patronal.

perfil reivindicativo y la base social de UGT –al menos en Madrid– estaban asociados a la moderación y la evitación del conflicto.

Por último, hay que mencionar la presencia de dos sindicatos: USO y CNT. Respecto al primero, constituido a comienzos de los años sesenta, de origen cristiano y carácter autogestionario, vio como, durante la Transición, buena parte de sus cuadros y militantes se integrarían primero en UGT y más tarde en CCOO. Respecto al sindicalismo anarquista encarnado en la Confederación Nacional de Trabajadores (CNT), apenas jugó un papel marginal en estos años, tanto por la escasez de sus efectivos como por rechazar los organismos unitarios de representación, lo que provocaría una escisión en 1979 de quienes, más tarde, formarían la Confederación General del Trabajo (CGT). El drama del anarquismo era que una organización como CCOO, con una trayectoria asamblearia y de base teóricamente más próxima a su cultura sindical, se encontrara *controlada* por comunistas de los que huían como de la peste.

Pese a las diferencias en cuanto a los modelos sindicales, las aspiraciones unitarias de los trabajadores y el prestigio de CCOO obligaron a buscar algunas soluciones de compromiso para la conjunción de fuerzas a través de la Coordinadora de Organizaciones Sindicales (COS) –integrada por CCOO, UGT y USO–, para elegir, en 1977, *consejos de delegados* alternativos a los jurados de empresa que, a la postre, vendrían a ratificar en muchos casos a los vocales jurados y enlaces sindicales existentes o bien a los que, sin serlo, habían destacado en las luchas impulsadas por CCOO desde 1975⁹⁵.

⁹⁵ A finales de 1977, 69511 trabajadores madrileños habían elegido 1805 delegados de dichos consejos (CC.OO. Unidad Obrera nº 8, 16 dic 1977, citado por Babiano, *Emigrantes...*)

El conflicto sindical en relación con el modelo que debía imperar se trasladó igualmente al ámbito de los grandes pactos, tal como ocurrió en los años posteriores. Mientras la dirección de CCOO –haciendo honor a su tradición sociopolítica– pretendía un sistema de negociación global entre agentes sociales, partidos y gobierno para abordar la política social, los dirigentes de UGT se inclinaban más bien por acuerdos que implicaran exclusivamente a los agentes sociales, sindicatos y patronal, dejando la esfera política para los partidos parlamentarios.

Entre los sindicatos obreros, pues, en afán por afianzar sus estructuras organizativas acentuó una confrontación trufada de descalificaciones mutuas, donde cada uno trataba de trasladar a las relaciones laborales su forma de concebir el sindicalismo. La fuerte competitividad existente se alimentaba de las diferencias en sus estrategias, pero también de la pretensión de ensanchar su base social y su poder de *representación* a través de la presencia en comités de empresa y delegados de personal. La confrontación entre CCOO y UGT tampoco fue ajena a las diferencias políticas entre PCE (y otros partidos a su izquierda) y PSOE, que se agudizaron tras la llegada de éste último al poder en octubre de 1982. Ni siquiera los *Pactos de la Moncloa* de otoño de 1977, suscritos por los partidos parlamentarios y el Gobierno de UCD y apoyados por ambos sindicatos –aunque contestados por una parte de sus bases y otros sindicatos minoritarios– evitaron las fricciones, siendo paradójicamente UGT la menos entusiasta en su defensa por el oxígeno político que dicho acuerdo proporcionaba a Suárez (en detrimento de las aspiraciones políticas del PSOE). Con posterioridad, UGT con la ayuda de los gobiernos de UCD y PSOE, interesados en institucionalizar y moderar el conflicto social, fue, poco a poco, haciendo valer su modelo sindical a través de diferentes acuerdos que eran trasladados a la negociación colectiva y a la legislación laboral, mientras CCOO se mostraba más incómoda y errática a la hora de

firmarlos⁹⁶. Primero fue el ABI (Gob-CEOE-UGT), para 1979; más tarde el AMI (UGT-CEOE al que se uniría después USO), para 1980, con un reconocimiento de las secciones sindicales de empresa que habría de llevarse al Estatuto de los Trabajadores; el ANE (Gob-CEOE-CCOO-UGT) para 1982; el AI (CEOE-CCOO-UGT) para 1983 y, finalmente, el AES (Gob-CEOE-UGT) firmado en 1984 con vigencia para los años 1985 y 1986.

En línea con el giro liberal de la economía política occidental que ya se venía gestando, el alcance de dichos acuerdos comprendía en todos los casos la moderación de los incrementos salariales –que desde 1978 tomarían como referencia la inflación futura– y, en algunos (AMI, ANE y AES) incluía también compromisos políticos para regular la acción sindical o el mercado de trabajo, trasladándose en una u otra medida a la legislación laboral, especialmente al ET, instaurando el reconocimiento negociador de las *secciones sindicales de empresa* (SSE) tal como quería UGT (ET de 1980 y la LOLS de 1985) y la primera gran reforma del mercado de trabajo de 1984 en la que se rompía ya claramente con la norma del contrato fijo y el principio de causalidad. A la vez, la reconversión industrial de importantes sectores llevada a cabo por el gobierno socialista, con gran pérdida de puestos de trabajo, y las reivindicaciones de los obreros del campo también generó una fuerte movilización obrera a lo largo de 1984 que se expresaba conforme a las diferentes estrategias sindicales. Por parte de CCOO se llegaría a considerar la convocatoria de una Huelga General en 1980 contra el texto del ET que reforzaba la autoridad patronal en los centros de trabajo y la Ley Básica de Empleo que reducía las prestaciones de los parados, quedándose finalmente en una convocatoria

⁹⁶ Marcelino Camacho (1990) *Confieso que he luchado. Memorias*. Temas de Hoy. Madrid. Recoge las discusiones y distintas valoraciones existentes en el seno del PCE en relación con la concertación social a finales de los 70 y durante los 80.

nacional de delegados en la Casa de Campo que frustró la demanda de una parte de sus bases sindicales de ir a una movilización más firme. Cuatro años más tarde, después de meses de intensas luchas, CCOO decidiría convocar, casi en solitario, la primera Huelga General de la democracia, en junio de 1985, contra la reforma de las pensiones llevada a cabo por el gobierno del PSOE. Fue precisamente esa reforma y los problemas que le acarrearba a UGT su excesiva *sintonía* con el PSOE lo que llevaría a este sindicato a marcar distancias con la política de un gobierno cada vez más impopular entre los trabajadores. Por su parte, en CCOO, la debilidad política del PCE (más tarde IU) empujaba igualmente a sus dirigentes a buscar caminos propios que no hipotecaran el futuro del sindicato a una sigla política⁹⁷. El distanciamiento sindical de sus respectivos partidos *hermanos* facilitaría una unidad de acción entre las dos grandes centrales, hasta entonces muy precaria cuando no inexistente, que llevaría a la convocatoria de la gran *Huelga General* del 14 de diciembre de 1988. La idea de que los sindicatos debían legitimar su propia parcela de poder en el campo de lo social, abandonando su papel de correa de transmisión de partidos afines, unida al pragmatismo creciente y la percepción del incipiente descrédito de las organizaciones políticas, sin llegar a una ruptura con ellas, conduciría a ambas direcciones sindicales a acentuar la *despolitización* de su acción a la vez que buscaban alianzas y se hacían más permeables hacía otros movimientos sociales emergentes como el feminismo, el ecologismo o el movimiento por la paz, con los que, durante algún tiempo, se disputarían el espacio en su afán por convertirse en referente global de *lo social*.

⁹⁷ Algunos gestos de autonomía política de CCOO ya se habían hecho patentes durante el franquismo entre los dirigentes sindicales del PCE aunque ahora adquiriría un carácter diferente.

El nuevo sindicalismo en Pegaso

El panorama sindical existente en Pegaso hasta el comienzo de la Transición política, con clara hegemonía de CCOO en cuyo seno participaba la militancia obrera activa de los distintos partidos y corrientes de la izquierda antifranquistas, con sus diferentes –y a veces contrapuestas– orientaciones, experimentó una rápida transformación. En Pegaso apenas había tenido incidencia la fractura de CCOO que siguió a la Asamblea de Barcelona. Aparte el claro predominio de la militancia del PCE, los partidos que promovieron la creación del SU y CSUT apenas tenían disposición o efectivos en Pegaso (la ORT contaba con varios readmitidos y el PT tan solo un enlace sindical). Otras organizaciones que contaban con mayor implantación en número de vocales jurados y enlaces sindicales –el *Colectivo Autonomista* y el MC– habían apostado, al menos inicialmente, por mantenerse en el seno del sindicato y el movimiento unitario y asambleario gozaba de indudables simpatías entre los trabajadores tras la experiencia de lucha de 1976, lo que facilitó la adhesión inicial a CCOO de los sectores más combativos. La experiencia unitaria y la necesidad de representación del conjunto de la plantilla ante la empresa se materializó en la disposición de todos –de acuerdo con el llamamiento de la COS– a elegir un consejo de delegados que sustituyera a los anteriores enlaces y jurados, aun antes de la existencia de una norma legal que los amparara. Dicho proceso de elección se llevó a cabo mediante un sistema de listas abiertas que se saldaría en 1977 con la ratificación de gran mayoría de los miembros de CCOO que habían destacado en las luchas de los dos últimos años, algo que no satisfizo a UGT que, poco después, se adhirió a la iniciativa de convocar nuevas elecciones sindicales a comienzos de 1978, esta vez, bajo el amparo de la nueva regulación de Comités de Empresa aprobada el 6 de diciembre. No obstante lo anterior, UGT había conseguido en solo un año un fuerte incremento de su afiliación, en general entre los sectores más moderados, a veces anti-comunistas, de la

plantilla de Pegaso. Entre ambos sindicatos, llegarían pronto a aglutinar entre el 70-80% de afiliaciones, con claro predominio de CCOO que contaba con la tradición de lucha y los líderes más reconocidos.

Tras los Pactos de la Moncloa del otoño de 1977, en el seno de CCOO comenzaron a producirse fisuras y críticas internas por la supeditación de las reivindicaciones obreras –sobre todo salariales pero también políticas como el alcance de la amnistía laboral– y el amoldamiento de la democracia y las prácticas asamblearias y de lucha tradicionales a los intereses electorales de los partidos. Junto a la aceptación de la moderación salarial se fue limitando la participación obrera en las asambleas. Las habituales ruedas de intervenciones, acogidas a menudo con aplausos, cedían el paso a la restricción del uso de la palabra a los portavoces de cada sindicato. También se empezaron a abandonar las votaciones brazo en alto –denostadas por UGT que las consideraba coactivas y poco democráticas– cuando debían tomarse decisiones importantes, para dar paso a consultas formales y secretas, evitando así la influencia de los sectores más activos. Ante ese alejamiento de la democracia directa, un número discreto pero significativo de trabajadores –la mayoría de ellos vinculados a CCOO– mantendría una posición crítica hacia la creciente institucionalización del movimiento sindical. Una parte de las bases y cuadros sindicales del PCE se mostraría inicialmente contraria al abandono de las tradiciones de lucha que habían sido su seña de identidad. El sector de militancia autogestionaria integrada en el *Colectivo Autonomista*, nucleada por viejos sindicalistas cristianos críticos hacia el dirigismo sindical del PCE, después de jugar un papel relevante en CCOO, terminarían escindiéndose antes de las elecciones de 1978 para integrarse temporalmente en la USO, sindicato que había constituido una pequeña sección sindical formada en su

mayoría por empleados de oficinas (entrevista 15)⁹⁸. Por su parte, los sindicalistas del MC, sin dejar de ser críticos con los rasgos de burocratización que empezaban a observarse, habían hecho una apuesta más decidida por la unidad, al menos mientras en el seno de CCOO se respetara la pluralidad de corrientes. Respecto a la CSUT, en 1977 apenas contaba con unos pocos afiliados y ni siquiera se llegaría a presentar en las elecciones de 1978. La mayoría del contingente del SU se nutría de algunos de los activistas cristianos readmitidos con la amnistía laboral, a finales de 1977, cuando ya se habían consolidado los diferentes sindicatos y, en general, optaron por incorporarse a otros proyectos organizativos descartando presentar listas propias en las elecciones sindicales. En cuanto a la CNT, llegó a contar con algunos activistas y simpatizantes aislados pero no cuajó como organización, pese a que fue una de las opciones que el grupo *autonomista* llegó a considerar para integrarse. Aparte de dichos sindicatos, ligados en una u otra medida a la trayectoria del sindicalismo antifranquista, también hizo aparición la Confederación General Democrática de Trabajadores (CGDT), sindicato de carácter corporativo integrado por antiguos sectores verticalistas, así como, más tarde, la Asociación Sindical de Mandos Intermedios (ASMI) que encuadraba a mandos intermedios de la empresa.

La propia gerencia de Pegaso tampoco fue ajena a la configuración de fuerzas sindicales en la empresa. Recelosa de la hegemonía sindical de CCOO, con cuyos militantes había estado enfrentada durante los últimos 13 años,

⁹⁸ Fernando Gomecello, antiguo integrante de esa corriente manifiesta que “el asamblearismo y unitarismo que recogía CCOO en sus estatutos no se correspondía con lo que ese sindicato hacía en la fábrica”, para cuyos dirigentes “el sindicato éramos todos mientras se estuviera de acuerdo con sus decisiones”. Las discrepancias se centraban más en la “forma de hacer, en la toma de decisiones, si decidía la asamblea o las ejecutivas de las organizaciones”.

decidió intervenir para desestabilizar la situación sindical en beneficio de las opciones más propensas a mantener el orden laboral dentro de unos *cauces* aceptables⁹⁹. Para ello dispensó ciertas ventajas de trato a algunos sectores (UGT, CGDT, ASMI) a la vez que limitaba la libertad sindical a los más hostiles, especialmente a CCOO y sus fracciones más radicales. Uno de los primeros episodios de esa política selectiva tuvo lugar a propósito de la aplicación de la amnistía laboral. Nada más aprobarse en octubre de 1977 la Ley de Amnistía, ante la acentuación de la presión sindical que, desde hacía más de un año, CCOO llevaba a cabo para la readmisión de los despedidos, el jurado de empresa llegó a un pacto para su reingreso en la compañía en los meses siguientes, aunque la dirección de Pegaso impuso la exclusión de los 9 despedidos de 1972 –que según ella no habían sido por motivos sindicales– y que la readmisión fuera a título de *nuevo ingreso*, con la pretensión de que los despedidos no pudieran ser candidatos en las elecciones de 1978. Finalmente, tras las presiones obreras, la empresa tuvo que aceptar su presencia cautelara en las listas y el desempeño de los cargos de representación en tanto Magistratura de Trabajo se pronunciara sobre la antigüedad, dejando sin resolver el asunto de los excluidos. La maniobra no le dio a la dirección de la compañía el resultado que esperaba, sirviendo incluso para afianzar a CCOO en su hegemonía sindical, pero si acrecentó las filias y fobias con que actuaría en los años siguientes.

El campo de las fuerzas sindicales experimentaría significativos cambios a lo largo de los años 80 debido a las transformaciones que se iban produciendo en el trabajo y en los trabajadores, en la política de los propios sindicatos

⁹⁹ El director de Relaciones Industriales de Pegaso, Gonzalo Vidal Caruana, sería el muñidor de una nueva relación patronal con los sindicatos basada en acuerdos con los líderes sindicales más moderados de CCOO y UGT.

(interna y externa a la fábrica), en la actuación selectiva de la empresa y, por último, por el efecto de los conflictos internos de los propios sindicatos. En el taller, CCOO acusaría una caída de su representatividad en las elecciones sindicales del año 1980 y 1982 para ir recuperándose después lentamente hasta 1986 y volver a experimentar una ligera bajada en 1990 pese a la práctica desaparición de la izquierda sindical en dicho colegio. Por su parte, UGT, que partía con unos apoyos de entre un quinto y un cuarto de votos en el mismo colegio electoral, no conseguiría despegar hasta la segunda mitad de la década, alcanzando el 40% de los delegados en 1990. Mientras tanto, la situación se invertía en las oficinas donde la evolución durante el mismo periodo vendría a afianzar claramente a UGT, cuyos delegados oscilaban entre el 40-45%, mientras CCOO, después de alcanzar una representación similar a la de UGT en 1984 y 1986, debido a la práctica desaparición de otras opciones de izquierda en dicho colegio y una composición más plural de las listas, descendería en 1990 al porcentaje de 1978 con tan solo un 25%.

Por lo que se refiere a otras expresiones sindicales minoritarias, aparte de la AOA, muy sectaria y sin apenas arraigo social –tan solo consiguió 1 delegado por los restos en las elecciones de 1980–, el fenómeno de sindicalismo minoritario de izquierda más duradero de la década fue el Colectivo Unitario (CU), formado en 1980, a partir de un movimiento interno en CCOO contrario a la incipiente burocratización y nucleado por militantes del MC –una de las fuerzas sostenedora de la *Corriente Unitaria* de CCOO–, del SU, independientes e incluso algún trabajador ligado al PCE, coincidiendo con el fuerte debate interno producido a raíz de la entrada de la norteamericana IH en Pegaso y la firma del Plan 125 de reconversión firmado por CCOO y UGT (ver sub-apartado más adelante) que chocó con la oposición de la militancia más radical.

Las pugnas internas en CCOO, en 1980, habían dejado fuera de las listas electorales a buena parte de la militancia sindical que más se resistía a la orientación de la cúpula de la sección sindical, entre ellos la militancia del MC¹⁰⁰ momento a partir del cual se empezaron a realizar reuniones en los locales de Campanar 12, decidiendo presentar candidatura propia en las tres convocatorias siguientes (1982, 1984 y 1986), lo que permitió al CU mantener una presencia modesta pero significativa en el taller, donde llegó a obtener hasta 3 delegados con cerca de 400 votos en las elecciones de 1984 (en las de 1982 y 1986 obtuvo 2 delegados) que, en buena medida, procedían de afiliados de CCOO descontentos con la orientación de su propia sección sindical¹⁰¹.

El CU tenía una influencia sindical importante en las cadenas de Montaje de Vehículos y en Cabinas, dos de los talleres clave en la acción sindical de Pegaso, pero, después de 1984, ante el debilitamiento progresivo de la militancia propia y la pérdida de parte de su base social¹⁰², terminaría llegando a un acuerdo de integración con CCOO previo a las elecciones de 1990, permitiendo a éste último sindicato equilibrar algo sus resultados¹⁰³. Respecto a los sectores

¹⁰⁰ La exclusión de la militancia de izquierda en CCOO se materializó en la confección de las listas electorales de 1980 y en la dificultad creciente para que la *corriente unitaria* viera reconocida su presencia en los órganos dirigentes de la sección sindical, pese a que ese derecho se contemplaba en los estatutos del sindicato.

¹⁰¹ El CU disponía de una red de cotizantes, más o menos informal, que no sobrepasó nunca los 30 trabajadores –algunos de ellos afiliados también a otros sindicatos– de los que apenas acudían a las reuniones entre 4 y 16 de ellos.

¹⁰² No eran ajenos a esa reducción los ajustes de plantilla producidos durante los años 80, a cuyas bajas incentivadas se apuntaban no pocos activistas desencantados con la evolución de la situación laboral y sindical.

¹⁰³ Algunos miembros del CU optaron por presentar lista propia por taller en 1990 recogiendo muy escasos votos.

autogestionarios que se habían incorporado a USO en 1978, desaparecieron de la escena –salvo un intento de coalición unitaria de izquierdas en el colegio de empleados para las elecciones de 1984 que no cuajó– volviendo a reaparecer en 1990, en el colegio de oficinas junto a otros sindicalistas críticos, bajo el nombre de *Alternativa Sindical*, consiguiendo 4 de los puestos en el Comité. Por su parte, los sindicatos de corte corporativo también tuvieron alguna presencia hasta las elecciones de 1986. La ASMI, que agrupaba a mandos intermedios, tuvo su apogeo en las elecciones de 1980 obteniendo 3 delegados que quedaron reducidos a 2 en las de 1982, tras lo cual la mayoría de sus miembros se integraron en UGT, sindicato con el que se sentían ideológicamente más afines. Respecto a la USO, ya sin la corriente autonomista que encabezó su candidatura en 1978 –una vez que sus dirigentes confederales históricos más autogestionarios se incorporaron a CCOO o a UGT– terminaría recogiendo el legado electoral más *apolítico* y corporativo de la CGDT, volviéndose a presentar en las elecciones de 1982, en las que obtuvo 3 delegados, 1984, con 2 delegados, y 1986, tan solo 1 delegado, para desaparecer posteriormente y engrosar también la base afiliativa de UGT.

Más arriba se ha hablado del conflicto en torno a los “despedidos” como parte de las maniobras patronales para debilitar a CCOO en las elecciones sindicales de 1978, pero también hay que inscribirlo en la serie de luchas políticas internas que se produjeron en el seno del PCE y se trasladaron a CCOO en los años ochenta. El centralismo y la disciplina partidista que habían resultado eficaces en la lucha frente a la dictadura (sacrificando no pocas veces el pluralismo interno), se convirtieron bajo la democracia en un problema al excluir a los sectores más críticos con los ajustes laborales. Los gestos de la dirección del PCE para presentarse como partido de orden –aceptación de la monarquía, firma de los Pactos de la Moncloa, etc.– no sirvieron para mejorar su situación electoral, pero

provocaron entre su militancia de base el surgimiento de voces descontentas. El debilitamiento político se trató de conjurar acentuando el férreo control de los movimientos de masas, sobre todo de CCOO.

En Pegaso, parte de la militancia del PCE –la de ideología más ortodoxa, que coincidía a grandes rasgos con quienes habían sufrido el despido durante el franquismo– se mostraba crítica con las orientaciones políticas y sindicales que emanaban de la dirección del partido a la vez que una parte de ellos invocaba el reconocimiento de méritos pasados ante la oleada de nuevos militantes (entrevista 9)¹⁰⁴, especialmente los procedentes de Bandera Roja, dando lugar al primer conflicto interno entre los llamados por algunos *halcones* y *palomas* –términos con que en Pegaso se pasó a denominar respectivamente a ambos sectores–, una suerte de adelanto del que, a nivel más general, se produciría en el partido a comienzo de los años 80 con la aparición de los *renovadores*. La apelación a los viejos valores leninistas de centralismo y control organizativo y la desconfianza hacia UGT, a la que se veía como competidora a la vez que expresión del burocratismo socialdemócrata frente a las prácticas asamblearias que –cada vez con menos entusiasmo– se seguían defendiendo en CCOO, constituía el lugar común por el que pasaban todas las discusiones y tomas de decisión. La simplicidad de esa retórica *dualista* facilitaba su penetración entre los trabajadores que identificaban a los *halcones* con la herencia de las tradiciones unitarias y combativas del movimiento obrero de Pegaso y a sus oponentes con la burocratización y desmovilización sindical, cuyo mayor exponente en la fábrica era UGT, que hacía de la defensa de las secciones sindicales, frente a los comités de empresa, su principal baluarte. Aunque no faltaban *razones*

¹⁰⁴ Una de las decisiones más criticadas en el seno del PCE fue la designación del candidato a la alcaldía de San Fernando en las elecciones de 1979.

para el éxito de ese esquema ya que, por esa época, eran manifiestos los contactos y negociaciones entre algunos líderes de UGT y CCOO con la dirección de la empresa y la sospecha de una alianza tácita con ella, tuvo un efecto devastador en la convivencia interna de CCOO. De entrada, se extendió una especie de *caza de brujas* que llevó al aislamiento de militantes obreros y al cierre de filas de las corrientes de opinión que más se identificaban con el sindicalismo de tipo antifranquista. Más tarde, en 1984, el llamado sector *carrillista* de Pegaso, algunos de cuyos miembros habían contribuido a excluir de CCOO a la militancia crítica de izquierdas, fue igualmente marginado cuando sus dirigentes confederales –Julián Ariza a la cabeza– perdieron poder en la dirección del sindicato, siendo muchos apeados de las listas al comité de empresa y la dirección sindical.

Las actitudes sectarias contribuyeron a la creciente jerarquización y división de las secciones de los diferentes sindicatos en Pegaso, así como al retraimiento de la acción directa y de las prácticas asamblearias en la medida que se consolidaba la *delegación de funciones* en la naciente burocracia sindical, alejando cada vez más a los trabajadores de las tomas de decisión. Inicialmente, ese fenómeno provocaría la desafección –en el voto, más que en la afiliación– de una parte apreciable de la base social de CCOO en Pegaso ya que había sido precisamente este sindicato el que había animado en los años del franquismo un sindicalismo de corte más participativo. La asamblea obrera siguió siendo un lugar simbólico de referencia pero el papel que jugaban los trabajadores en ella –en la convocatoria, las intervenciones y las decisiones– era cada día más subalterno y dependiente. Con todo, durante la década de los ochenta, todavía abundaron los movimientos reivindicativos de base, articulados en torno a quejas y demandas particulares, a menudo de carácter profesional. Sin embargo, con el tiempo y bajo la presión organizativa de

los sindicatos, serían las propias opciones y prácticas de los trabajadores las que se terminarían transformando.

Tras una disminución inicial del conflicto con los Pactos de la Moncloa y la firma del primer gran pacto social en Pegaso –el Plan 125– que se materializó en la caída de horas de huelga, se produciría cierta reanimación de la iniciativa sindical de la mano de CCOO y el CU, tanto en 1981 y 1983 como en 1987-88. La acción defensiva y de *mal menor* en la que se educaba el *sentido práctico* cotidiano de los trabajadores quedaba moldeada por un determinado tipo de sindicalismo a la vez que le reforzaba y legitimaba. La apelación a supuestas esencias obreras de lucha apenas iban quedando como una retórica ritual evocadora de tiempos mejores, pasados y futuros. La voluntad sindical y el juego de estrategias en el sostenimiento de la lucha obrera eran parte de una estructura de relaciones laborales determinada en la que, como se ha señalado más arriba, la empresa también jugaba sus cartas. El contexto laboral, político y cultural –tanto en general como en Pegaso– estaba cambiado sustancialmente en comparación a las existentes hacía tan solo unos pocos años. No se explicaría que la mayoría de trabajadores dieran su consentimiento – con mayor menor oposición interna– a las decisiones de los líderes sindicales y les legitimara como representantes en las elecciones sindicales si no vieran en ellas una cierta salvaguarda –real aunque limitada– de sus intereses. Unos intereses, es verdad, cada vez más mediatizados por los de las cúpulas dirigentes de los sindicatos que han terminado por rehuir de unas asambleas que a menudo reconocían que “se les iban de las manos”. Mientras tanto, las minorías sindicales más críticas se hacían eco de la perplejidad y frustración obreras ante los cambios tratando de prolongar las expresiones de lucha del pasado reciente sin considerar a veces debidamente las nuevas circunstancias.

Sería un error atribuir los cambios en el movimiento obrero exclusivamente a la orientación adaptativa que parecía

dominar en las direcciones sindicales sin considerar el conjunto de factores en juego. También cuentan los cambios en la organización del trabajo, la globalización de producción, la transformación de los ciudadanos en consumidores, el carácter de los propios sindicatos como organizaciones, etc. A menudo, hay cambios que escapan en parte a la voluntad o al alcance de la acción sindical, limitando y haciendo estériles viejas recetas, pero el sindicalismo, para ser transformador, tampoco puede eludir buscar una respuesta crítica a esos cambios sin dejar arrastrarse por ellos. El seguimiento y descripción de la acción sindical concreta en Pegaso, desde la Transición al comienzo de la década de los 90, trata de aproximarse –en el plano de la empresa- a algunos de esos cambios en las relaciones laborales, la forma como han sido afrontados desde el sindicalismo y los efectos que ello ha tenido.

7. De la asamblea a la organización

Hacia finales de la década de los setenta convergieron en España la crisis económica que varios años antes se empezó a manifestar en otros países desarrollados y la adaptación de las estructuras políticas a las nuevas pautas de la reforma democrática. En el plano económico, la inflación seguía desbocada y el paro –que poco antes se había situado en niveles de pleno empleo– empezó a dispararse cuando el sistema productivo tuvo que competir en el mercado internacional. La reforma política, afianzada tras las elecciones legislativas de junio de 1977, obligaba a adecuar todo el entramado legal e institucional del mundo laboral en medio de una persistente agitación social que se hacía permeable a los cambios que ya se estaban operando en el seno del movimiento obrero.

La industria automovilística europea y, en particular, la de los vehículos industriales, llevaba ya una década adaptándose a un mercado que desbordaba los límites nacionales en que se había desarrollado, una vez que la Comunidad Económica Europea (CEE) imponía la supresión de aranceles entre sus miembros y que la competencia con EEUU obligaba a la concentración y especialización de los fabricantes¹⁰⁵. La incorporación de España a la CEE en 1985 forzaba a ENASA a sumarse a ese movimiento industrial después de haberse beneficiado de un régimen casi de monopolio. Desde 1975, había ido disminuyendo lentamente la demanda nacional de camiones y su cuota de mercado planteándose –como ocurriera en 1960– incrementar las exportaciones –sobre todo en mercados ya abiertos en Latinoamérica y países árabes– y ajustar su

¹⁰⁵ Sanguineti R. y Felice C. (1994), *Iveco Story. The World of Transport*, Norden Publishing House Ltd. St. Galen (Suiza).

capacidad de producción a la demanda real. La modernización de las instalaciones, el incremento de productividad y la asociación con alguna de las grandes marcas transnacionales del sector fueron los ejes principales de la política que el INI había trazado para ENASA.

La nueva política industrial del INI suponía dar un giro a la anterior orientación subsidiaria y paternalista sin abandonar del todo su carácter autoritario. De la asimilación de empresas en quiebra practicada hasta los años 70, se pasó en los 80 a que cada *unidad de negocio* se justificara por su propia rentabilidad. Si la anterior cultura corporativa pretendía extender a los trabajadores de las empresas públicas la condición de beneficiarios de ciertas mejoras sociales que habrían de servir como modelo de conducta para otras empresas privadas, ahora se trataba de redefinir dicho sujeto situándolo fuera, en la colectividad nacional, lo que permitía justificar los nuevos sacrificios que se pedían a los trabajadores en aras a mejorar una productividad cuyos beneficios se dirigían –en teoría– a esa nueva ciudadanía¹⁰⁶. A la vez que se esperaba que el nuevo Estado democrático asumiera en mayor medida el papel de garante del bienestar colectivo, la política social de las empresas públicas se debía achicar, adecuándose poco a poco a la de las privadas, pasando éstas a convertirse en el nuevo modelo de la gestión pública. Además de acabar con las ventajas sociales de la etapa anterior, se trataba de acometer fuertes recortes salariales y un incremento de rendimiento que requería, ante todo, ajustar la plantilla y arrebatarse a los trabajadores el control que habían llegado a adquirir del proceso de trabajo. En todo caso, dada la fuerza que aún conservaba el movimiento sindical en las grandes empresas, la política social y laboral en las compañías del INI pasaría por el diálogo social que ya se estaba materializando en los

¹⁰⁶ Cuenca Valdivia, Miguel. Vicepresidente del INI. *La política social en el sector público*. Ponencia leída en la UIMP 1991. Santander, 15 de julio de 1991.

grandes pactos sociales que se llevaban a cabo a nivel nacional, así como en la incorporación de representantes sindicales en los consejos de administración como reconocimiento del papel sindical en la toma de decisiones relativas a los recursos humanos.

Primeros signos de giro sindical en Pegaso (Pactos de la Moncloa y convenio 1978)

Después de dos años de fuerte conflicto social en Pegaso, tras las elecciones legislativas de 1977, la dirección de la empresa –como al resto de la patronal del país– se encontraba ante el reto de adaptarse a la nueva situación. Respecto a la política industrial, intentó llevar a cabo una modernización de las instalaciones a la vez que trataba de sumarse al movimiento de concentración empresarial que años atrás se había iniciado ya en otras empresas del sector. En el plano económico, se atenia a las medidas sancionadas en el Pacto de la Moncloa de contener los incrementos salariales, referenciando los mismos a la previsión futura de los IPC, como parte de la política monetaria anti-inflacionista, y de ajustar el empleo como forma de incrementar la productividad. En el plano laboral, la nueva política social de la empresa buscaba imitar los grandes acuerdos estatales en un intento de neutralizar un movimiento sindical de base que –pese a dar ya alguna muestra de moderación– todavía conservaba no pocas dosis de combatividad obrera, animada sobre todo por las corrientes más a la izquierda, vinculadas a CCOO y otras expresiones sindicales minoritarias. A pesar de que ya se hacían sentir los efectos de la crisis económica por el brusco descenso de los pedidos, para la empresa era imposible avanzar en las medidas industriales y económicas sin alcanzar cierto grado de consenso con los sindicatos, teniendo que reconocer algunos derechos y prácticas obreras habituales en la vida cotidiana de la empresa, especialmente las asambleas, a la vez que negociaba con las opciones y líderes sindicales que más fácilmente pudiera

ganar para sus objetivos, sobre todo UGT y algunos dirigentes de CCOO.

Por su parte, como también se ha dicho ya, la estrategia inicial seguida por los dos principales sindicatos se centraba en ensanchar y afianzar sus respectivas bases afiliadas en el nuevo marco legal, lo que conducía a menudo a un choque competitivo en el que cada organización ponía en juego sus mejores bazas: mientras CCOO apelaba a su trayectoria antifranquista y asamblearía con fuertes raíces en Pegaso, UGT se apoyaba en su pasado histórico y un sindicalismo más homologado al de otros países democráticos occidentales. Respecto a las plataformas reivindicativas, se mantuvieron inicialmente las demandas tradicionales (incrementos salariales por encima del IPC, reducciones de jornada, derechos sociales y sindicales), dejando para la posterior negociación la adecuación de las mismas a las eventuales medidas que la empresa pudiera poner sobre la mesa, todo ello en un marco cada vez más defensivo donde hasta las estrategias más radicales apelaban al espíritu de “resistencia” confiando en una acumulación de fuerzas semejante a la de la lucha contra la dictadura. Por parte de CCOO, más experimentada en la lucha y con mayores recursos para movilizar a los trabajadores, se seguía poniendo el acento en las formas de acción directas y abiertas a todos los trabajadores, donde la eficacia de la negociación descansaba en la movilización obrera. El Comité de Empresa –igual que anteriormente el Jurado de Empresa– era el marco de elaboración de las propuestas de acción que habían de llevarse a ratificación de los trabajadores, ya fuese mediante encuestas, debates en talleres o directamente en asamblea. Las frecuentes asambleas a la hora del bocadillo –arma de lucha por excelencia de CCOO– eran el medio de escenificar la fuerza sindical y la disposición para conseguir los objetivos. La asambleas se habían hecho tan habituales y masivas en la acción sindical de la fábrica que la empresa tuvo que admitirlas de facto y hasta regular su derecho “dentro de la

jornada de trabajo” durante los primeros años tras la Transición siempre que fuera “por razones de interés general”, “a petición del Comité de Empresa” y que se hicieran coincidir con la hora del día que menos altere la producción”¹⁰⁷. Las diferentes corrientes políticas de izquierda que habían estado vinculadas a la trayectoria de CCOO compartían inicialmente esos presupuestos, aunque con el paso del tiempo, irían tomando cuerpo posiciones más moderadas.

Respecto a UGT, a lo largo del año 1977 había experimentado un fuerte crecimiento pero carecía de líderes de masas curtidos en la lucha y prefería poner el acento en el papel de las secciones sindicales que agrupaban tan solo a los afiliados, en lugar de en el Comité de Empresa. En el binomio negociación-movilización, UGT insistía en el papel de la primera variable, haciendo virtud de la habilidad y solvencia tecnocrática de los negociadores, mientras la movilización tan solo quedaba como “último recurso”. Aceptaba las asambleas como una práctica instituida entre los trabajadores pero era notoria la dificultad de sus líderes para ganarse el apoyo de aquellos cuando se dirimía alguna diferencia con CCOO (cuando había discrepancias, a menudo eran abucheados y ridiculizados) y preferían rehuir las consultas brazo en alto donde las propuestas más combativas solían tener mayor aceptación. En esa forma de actuar, UGT tan solo contaba con aliados en los grupos sindicales más ligados al viejo verticalismo, como la CGDT, o a colectivos de mandos como la ASMI. Ante esas dificultades, UGT necesitaba buscar la alianza y complicidad de la propia dirección de la empresa, interesada como estaba en acabar con un asamblearismo que amenazaba constantemente su autoridad. También aprovechaba las bazas políticas que le brindaba el mayor peso institucional del PSOE como *partido hermano* y los gestos desconcertantes que ocasionalmente le brindaba el PCE

¹⁰⁷ Ampliación del Plan 125. 27 de marzo de 1981.

—como la aceptación de la monarquía— para ocupar un espacio simbólico a la izquierda. Con todo, el apoyo más eficaz que le llegaría a UGT en su confrontación inicial con CCOO saldría de este último sindicato, sobre todo del sector que, procedente de Bandera Roja, apostaba por la adecuación de la acción sindical a los cauces existentes en otros países europeos y la normalización de las relaciones con UGT. Tal posicionamiento permitía a los líderes pertenecientes a ese sector beneficiarse del favor de la dirección de personal de la propia empresa y, con él, un plus reconocimiento que podían exhibir ante sus compañeros de sindicato como avance en la necesaria consolidación organizativa. ¿No era acaso un gesto de responsabilidad lo que la dirección confederal del sindicato acababa de pedir a sus afiliados al comprometerse a apoyar los sacrificios salariales del Pacto de la Moncloa?

El deseo incipiente de incrementar el poder organizativo —y acaso también el liderazgo personal en algunos casos— en un momento constitutivo del nuevo sindicalismo democrático quedaba condicionado por el empuje con que todavía contaba el movimiento obrero de base. Entre algunos sectores del sindicalismo empezaban a valorarse las ventajas del control burocrático y de un nuevo tipo de liderazgo en el seno de cada organización y del Comité de Empresa, pero la legitimidad basada en el apoyo directo de los trabajadores a la acción sindical seguía teniendo un peso indudable en el que influía el clima de contestación obrera y social y los ecos de la exitosa huelga de enero de 1976. El propio anteproyecto de convenio para la revisión de 1978, que los representantes obreros *someten a discusión y aprobación* (de la plantilla) *si procede*, es ilustrativo de la importancia que en esos momentos tenía para el comité de empresa contar con el respaldo formal de los trabajadores, aunque también el papel que empezaban a jugar las decisiones *por arriba* cuando se presentaban los límites impuestos por el *Pacto de la Moncloa* (20% sobre masa salarial más un 2% para antigüedad y ascensos, frente al

26% de encarecimiento del coste de vida del año anterior) como de *obligado cumplimiento*, soslayando que se trataba más bien de una forma de acatar disciplinadamente la posición confederal de los sindicatos. Una forma de sortear el descontento por los topes era jugar con la posibilidad de maniobrar con el concepto “masa salarial” a la vez que mantener un amplio abanico de reivindicaciones, muchas de las cuales eran ya comunes con las del resto de centros de ENASA, entre ellas la exigencia de extender la amnistía laboral a quienes habían sido excluidos de ella.

Ante el capital de lucha acumulado por los trabajadores en los años anteriores, el objetivo de la empresa se limitaba a conseguir que las demandas económicas se ciñeran a los márgenes fijados por el *arco parlamentario*, accediendo a negociar otras materias, lo que permitiría a los trabajadores seguir avanzando en aspectos como la jornada –fijada en 1952 horas, 16 menos que en 1977– o el reconocimiento, por primera vez en un convenio “en tanto no se regulen por vía legal y con carácter definitivo”, de derechos sindicales recogidos en sendos protocolos sobre “representación de los trabajadores y libertad sindical en la empresa” y sobre participación de los trabajadores en la gestión”. En este último caso, la participación se limitaría a una comisión mixta compuesta por la dirección de relaciones industriales y el comité de empresa del Grupo ENASA, cuyas competencias no iban más allá de las que ya tenían las comisiones paritarias de centro. Bajo estas circunstancias, el acuerdo de ampliación del convenio de 1977 (para 1978) no requirió largas negociaciones ni movilizaciones, tan solo asambleas informativas y concentraciones ante la AISS de la Av de América donde se celebraba la negociación. Otro aspecto controvertido fue la linealidad de los incrementos salariales –demanda muy sentida entre los obreros de taller que había sido duramente conquistada para 1977– quedando reducida al 50% que “recomendaba” el propio *Pacto de la Moncloa* y después de las presiones ejercidas

por la empresa y los cuadros y mandos afiliados a los sindicatos, incluidos los de CCOO.

Aparte la negociación del convenio –de vigencia anual–, durante 1978 se llevaría a cabo el primer ajuste de plantilla bajo la forma de un plan de jubilación, antesala de los Expedientes de Regulación de Empleo (ERE) firmados en 1979 –uno de jubilación anticipada y otro de regulación de jornada– para cuya aprobación la gerencia de Pegaso buscaría el consentimiento sindical de acuerdo con la nueva política social del INI. Por su parte, las direcciones de las secciones sindicales admitían la existencia de un 30% de paro real en la empresa y, aunque inicialmente su posición era “contraria a (la) aprobación” de expedientes de regulación, afrontaron las medidas de ajuste asumiendo la inevitabilidad de las mismas a cambio del *carácter voluntario* de las bajas y jubilaciones y una indemnización elevada (2 meses por año de antigüedad en las bajas y 100% vitalicio en las jubilaciones) así como, en el caso de las reducciones de jornada, la minimización de las pérdidas salariales (98,5% de los ingresos netos).

Aunque predominaba todavía una visión relativamente coyuntural de la crisis, la representación sindical ya apuntaba la necesidad de “una Comisión conjunta empresa–trabajadores para estudiar planes de actuación futura así como la posibilidad de reconversión de los productos fabricados”, pero tal reivindicación quedaría postergada por la empresa. Tanto la negociación del convenio como la del expediente de regulación, estuvieron acompañadas de constantes asambleas informativas y concentraciones, pero no se llegó a producir paro alguno como presión. El primer año de sindicalismo en democracia se estrenaba así en Pegaso (Madrid) con un giro en la estrategia reivindicativa tradicional –fuertemente ligada a las mejoras salariales– y una disminución del conflicto obrero. La propia empresa celebraría que “*frente a un mayor índice de conflictividad registrado a nivel nacional en todos los sectores industriales*

*del país, la normalidad –decía– ha sido habitual en ENASA*¹⁰⁸.

El consentimiento mayoritario de los trabajadores ante las decisiones tomadas por unos representantes que contaban todavía con gran prestigio no impedía la extensión de un sentimiento en que se mezclaba la nostalgia por el pasado inmediato y la incertidumbre sobre el futuro. El desencanto empezó a hacer mella entre algunos sectores de la plantilla obrera y la defensa de los Pactos de la Moncloa por parte de las cúpulas sindicales produjo los primeros abandonos en el seno de CCOO, encabezados por el *sector autonomista*. La desafiliación sindical fue sin embargo limitada porque, ante la percepción de la crisis, también se empezaba a extender el temor entre la mayoría de los trabajadores cuya mejor expresión era la citada apelación al *mal menor*. El término “lo menos malo” llegó a hacer fortuna, convirtiéndose en coletilla habitual del discurso justificativo de los dos grandes sindicatos ante los ajustes salariales y de empleo.

El repliegue no era total y, si no se podía salvar la totalidad de las condiciones laborales anteriores, al menos podían preservarse ciertos derechos adquiridos, como cuando la empresa anunció el cierre de la Escuela de Aprendices, uno de los símbolos de la etapa paternalista de la compañía, y los propios padres de los alumnos inscritos en ese momento –no más de noventa– forzaron al Comité de empresa y la dirección a buscar un acuerdo “de plazos” para el cierre que asegurara *al menos* el empleo a los aprendices existentes, una parte de los cuales hubo de terminar sus cursos en una escuela de formación profesional de San Blas (entrevista 7). Esa opción del *mal menor* sería una constante en los ERE de jubilación y extinción de contratos a través de la *voluntariedad* y la *garantía de los ingresos* que facilitaba el apoyo obrero a los mismos.

¹⁰⁸ Memoria de ENASA 1978.

En el plano electoral, la moderación reivindicativa de los dos grandes sindicatos –más significativa en CCOO– que siguió a su legalización apenas tuvo un reflejo en las urnas en las elecciones celebradas a comienzos de 1978. Eso se debía a que las opciones estaban todavía fuertemente politizadas y, en el seno de CCOO, los sectores más críticos se sumaban al descontento de los trabajadores generando expectativas de cambio en la correlación interna. Los “dos modelos sindicales” seguían gozando de fuerza simbólica. El asunto de la amnistía de los *despedidos* y su derecho a ser elegidos, más que el Pacto de la Moncloa, polarizó el debate sindical en Pegaso frente a la maniobra patronal que trataba de excluir de las listas a los *readmitidos*. Las listas de CCOO obtuvieron 19 de los 37 miembros del Comité de Empresa frente a 11 de UGT, 4 de CGDT y 3 de USO (dos de ellos del *sector autonomista*). La distribución en taller y oficinas también reflejaba el área de influencia social de cada uno de ellos: CC.OO, con 16 de los 26 delegados en el taller, dominaba claramente en el sector más determinante para la acción sindical, mientras, en oficinas, predominaba UGT, con 5 delegados, seguida por CCOO, con 3, y otras opciones.

IH y el Plan 125 (1979-1985)

El año 1979 había seguido la estela del anterior en cuanto al conflicto sindical en Pegaso, con un nuevo convenio por un año, firmado bajo la presión del tope salarial del 11% acordado en el ABI por el Gobierno de UCD, CEOE y UGT. Las críticas de CCOO no permitieron romper el corsé salarial porque, entre otras cosas, el recurso a la movilización sindical se veía constantemente comprometido por la amenaza de ruptura entre las dos principales centrales. Además, los aspectos sociales volverían a jugar un papel de contrapeso a los sacrificios económicos, con una nueva reducción de jornada, esta vez de 12 horas, y otras reivindicaciones obreras cargadas de simbolismo

como la llamada Puerta Bimbo¹⁰⁹, acceso a la fábrica que permitiría a quienes residían en Coslada, San Fernando, Mejorada del Campo y otros municipios del entorno ganar un poco de tiempo en la entrada y salida del trabajo. El compromiso de caminar hacia un convenio único del Grupo –el convenio de 1979 sería el primer acuerdo para todo el grupo– colmaba igualmente una de las reivindicaciones obreras y sindicales más sentidas. En el plano de los derechos sindicales también se seguirían las pautas del anterior convenio “en tanto no se regularan por vía legal” y en cuanto al control de la gestión, se quedaba a expensas del Estatuto de la Empresa Pública que había de aprobarse en las Cortes Generales.

Por esa misma época empezaron a trascender las negociaciones con transnacionales del sector con vistas a la privatización o algún otro tipo de acuerdo, suscitando el recelo entre los trabajadores que se aferraban al carácter nacional de la empresa¹¹⁰. Tras sendos intentos fallidos, con General Motors en 1977¹¹¹ y poco después con Nissan, a finales de 1979 se llegaría a un *acuerdo de principio* con la norteamericana International Harvester (IH) mediante el cual la multinacional entraba a participar en ENASA con un 35% de las acciones a la vez que se hacía cargo de la dirección efectiva de la producción a cambio del compromiso de un ambicioso *plan industrial* por el que, además de mantener las instalaciones de Madrid, Valladolid y Barcelona, se proyectaba una planta para fabricar motores en Torrejón de Ardoz (Madrid) para fabricar 100.000 motores anuales. En una segunda fase, IH se haría cargo de la mayoría del

¹⁰⁹ El convenio llegaría a ser conocido como “convenio de la Puerta Bimbo”.

¹¹⁰ Entre algunos círculos militantes, como el PCE, ese carácter nacional se asociaba con una hipotética perspectiva de socialización de la economía.

¹¹¹ *Diario 16*.

control total de la compañía. Al poco tiempo, el proyecto terminaría fracasando debido a la quiebra de IH.

El efímero paso de IH por ENASA representó, al menos en el plano industrial, la modernización de algunas instalaciones y el inicio de un proceso de cambio en la organización del trabajo, dándose los primeros pasos en la transformación del proceso productivo, la informatización de la gestión operativa (logística, producción, calidad, recursos humanos, etc.) y la sustitución de la cadena de mando tradicional¹¹², junto a campañas sobre calidad y disciplina laboral. Un trabajador de cabinas describe los efectos modernizadores que las nuevas medidas tuvieron en su departamento: *La chapa (de cabinas), se trataba sin criterio, cualquier arañazo lo acusa la pintura, ... un profesional lo ve a la legua. Licavoli (el nuevo director de planta) dijo que las piezas externas de cabinas, como las de los coches, no tenían que tocarse con ninguna amoladora, que por muy fino que fuera el grano, se quedaba siempre marcado. Había que buscar los medios para que, cuando salieran de la estampación, colocarlas de forma individual, con almohadillas de goma, o bien de canto, individualizadas o así, ... que no resbalaran unas sobre otras. Hubo que encargar contenedores, incrementar el precio de las piezas, porque exigía más manipulación, ... entonces es cuando se intentó pintar mejor... se empezó a pintar en colores, ... antes solo era como decía Ford, "cualquier color podéis pedir con tal que sea negro", pues aquí solamente el blanco hueso famoso. (También) trajeron a un italiano, experto en pinturas, ... estuvo ahí meses... y llegó a la conclusión de que la pintura, estando allí cerca de la fundición, era casi imposible. Además, se eliminó el stock que había, porque a lo mejor había allí 100 bases, y estaban almacenadas en el*

¹¹² Se contaba que el nuevo director de producción norteamericano, al entrar una mañana a su despacho, donde había convocado a los directivos de área, depositó en las manos de uno de los más veteranos su gabán, como si se trata de un sirviente, para que lo colocara en el perchero.

campo, se oxidaban y entonces la pintura saltaba..." (entrevista 5).

En paralelo al acuerdo industrial con IH de finales de 1979, la dirección de la empresa negociaría con el Comité Intercentros del Grupo un plan de ajuste a uno, dos y cinco años conocido como Plan 1.2.5. El Plan consistía principalmente en un ajuste de plantilla, cierres de centros –Oficinas Centrales en Madrid y Sagrera en Barcelona– medidas de movilidad funcional y planes de reconversión profesional, incrementos de productividad y limitaciones salariales, a cambio de reducciones de jornada y el reconocimiento de ciertos derechos sindicales. El ajuste de empleo se basaba en ceses, excedencias y jubilaciones anticipadas, todos *voluntarios*, y la aplicación temporal de medidas de regulación de jornada –que ya se estaban llevando a cabo con anterioridad– y suspensión de contratos. La movilidad y planes de reconversión posibilitaba el cambio de puestos de trabajo así como el pase de trabajadores indirectos –tanto de taller como empleados– a directos, respetándose en todos los casos la voluntariedad y las percepciones económicas que se estaban cobrando, aspectos estos que permitían a los sindicatos justificar su apoyo a las medidas. Respecto a la mejora de productividad se apuntaba la formación de una comisión paritaria que habría de aprobar planes anuales basados en las mejoras tecnológicas y la aplicación de nuevos métodos y tiempos. Respecto a las limitaciones salariales, el acuerdo establecía un incremento del 10% en las tablas para 1980 –el IPC sería del 15,2%– y del IPC-2 puntos para 1981.

El acuerdo contaba con el respaldo del Comité Intercentros copado por CCOO, central mayoritaria, y UGT, aunque el referéndum celebrado entre la plantilla mostraba una gran división entre los trabajadores, abundando quienes, tanto en Madrid como en otros centros, rechazaron el Plan que terminaría imponiéndose en el cómputo global. Un hecho insólito ocurrido en Madrid mientras se negociaba el Plan

125 fue la invitación realizada por el presidente (CCOO) y secretario (UGT) del Comité de Empresa al director de Relaciones Industriales, Gonzalo Vidal Caruana, para que interviniera en una asamblea de trabajadores en defensa del pacto. Tanta familiaridad con la dirección terminaría provocando no pocas suspicacias entre la afiliación sindical, sobre todo de CCOO, hasta el punto de que algunos de sus cuadros dirigentes llegaron a exigir al secretario de la sección sindical que cuando acudiera a reuniones con la empresa siempre lo hiciera en compañía de otros miembros de la ejecutiva sindical (entrevista 9). Detrás del rechazo de los trabajadores de Madrid estaba la percepción obrera de que, laboralmente, la negociación suponía un nuevo sacrificio –sobre todo salarial– sin que fuera acompañada de la necesaria movilización sindical, llevándose a cabo solo algunas asambleas y concentraciones en el seno de la empresa, lo que hacía que el acuerdo se percibiera como hecho *por arriba*, entre las cúpulas de las secciones sindicales –guiadas por un recién descubierto *espíritu de responsabilidad*– y la empresa.

Tal fue la frustración obrera que en las elecciones sindicales celebradas ese mismo año (1980), la candidatura de CCOO en el taller sufrió un fuerte descenso de más de 10 puntos –del 55% al 44% del censo– aunque mantuviera la mayoría, mientras que UGT apenas mejoraba 3 puntos en el mismo colegio –del 19% al 21,7% del censo– (ver Anexo). La propia dirección de la empresa reconocería más tarde, implícitamente, que durante 1980, en Madrid, la lucha sindical había disminuido¹¹³.

A caballo de la generalización de los ajustes salariales y la debilidad sindical, la empresa aprovecharía la revisión del convenio colectivo para intentar aplicar en 1981 un nuevo

¹¹³ Según la empresa “la conflictividad laboral (en ENASA) ha experimentado un incremento en los centros de Valladolid y Barcelona, disminuyendo en el conjunto del grupo”. Memoria de ENASA año 1980

recorte salarial mayor que el previsto en el Plan 125, de acuerdo con lo que el INI estaba intentando hacer en los sectores siderúrgico y naval, con una congelación para ese año y una subida tan solo del 4% para 1982. La medida hubiera supuesto una clara descalificación de las cúpulas sindicales, cuya autoridad ya estaba quedando en entredicho, de no ser porque éstas pasaron a la acción en diciembre de 1980, convocando paros parciales que se convirtieron en una huelga de dos días en enero de 1981, el primero de los cuales se celebró una multitudinaria asamblea en el polideportivo de Coslada. Tras las movilizaciones, la empresa terminaría aceptando, el 27 de marzo, las subidas pactadas anteriormente mediante una *ampliación del Plan 125* (integrado en un nuevo convenio, único para todo el Grupo, para los años 1981-82) que prorrogaba recorte salarial para el segundo año (el 80% del IPC) e incluía mayores precisiones sobre movilidad, reconversión profesional, suspensiones de contrato y productividad, a la vez que en la jornada laboral se contemplaba una nueva reducción de jornada de 40 horas para 1983. Entre los derechos sindicales, la *ampliación del Plan 125* no recogería mayores novedades que las normas de funcionamiento interno de la representación unitaria de los trabajadores destinadas a otorgar mayor poder a las figuras del presidente y secretario de ésta: liberación completa –también para similares cargos en la comisiones mixtas de trabajo–, papel mediador en la justificación del tiempo sindical del resto de delegados, acceso a medios reprográficos de la empresa, etc.

El acuerdo con IH fracasaría en 1982, tras la quiebra de la compañía multinacional, dando al traste con los planes de inversión previstos, sobre todo la creación de la fábrica de motores de Torrejón de Ardoz. Hubo nuevos intentos de colaboración o integración con compañías como General Motors o la japonesa Isuzu pero serían infructuosos. Todavía bajo la vigencia del Plan 125, aprovechando la negociación del nuevo convenio, la empresa presentaría en

1983 un nuevo Plan Estratégico que preveía salir de los números rojos en 1985 y se marcaba como objetivo para el grupo pasar de los 10.469 trabajadores de 1980 a 8.603 en 1984, cifra que la empresa consideraba operativa en una estrategia económica de la que no ofrecía mayores explicaciones a los representantes sindicales. Eso suponía una reducción de plantilla acumulada desde 1977 de casi 4000 trabajadores. Algunas de las medidas de modernización y ajuste de los acuerdos con IH y el Plan 125 siguieron adelante, como el traslado de la fabricación de cabinas a una nave más moderna y todo lo relativo a la gestión de materiales y calidad –y un incipiente intento de regular e informatizar los flujos internos de información y materiales de acuerdo con los sistemas toyotistas de *just-in-time*. Otras medidas se abandonaron prácticamente o fueron contradictorias, especialmente las relativas a la reconversión profesional de empleados que, en Madrid al menos, no pasaron de la declaración de intenciones durante el resto de la década, en parte por las resistencias de los trabajadores a aceptarlas¹¹⁴. El mismo director de planta creó su propio *staff* –dejando fuera a los viejos jefes e ingenieros– y nuevas áreas de gestión, ampliando las ingenierías de métodos y tiempos, lo que, además de incrementar el personal empleado contribuía a exacerbar las demandas de categoría profesional entre los afectados, disparándose la cifra de mandos hasta niveles desconocidos en la estructura de plantilla anterior (entrevista 11).

Aparte la política de recorte salarial, el ajuste laboral en Pegaso se centró, pues, en mantener las medidas de reducción de plantilla (bajas incentivadas y prejubilaciones a los 58 años, ambas con incentivos económicos inferiores a los precedentes (45 días por año para las bajas, en lugar de

¹¹⁴ Un caso peculiar fue el intento de la empresa de reconvertir a las asistentes sociales –símbolo del anterior paternalismo industrial y activistas comprometidas– en meras secretarías o que asumieran funciones de control laboral. Personal desistiría de la medida ante la amenaza de las afectadas de apelar al presidente de ENASA.

2 meses, y 65% de garantía hasta los 65 años en vez del 100% vitalicio), regulaciones de empleo (reducción de jornada en Madrid, con un 98,5% de garantía en los ingresos), movilidad interna de unos a otros talleres y actualización de los viejos sistemas de trabajo. Fuera de eso, lo que quizá dejó mayor impronta entre los trabajadores fue el celo puesto por la dirección de la empresa en acciones simbólicas de apariencia cosmética –como pintar pasillos y fachadas– y de limpieza destinadas a inculcar el orden y la disciplina entre los operarios, acompañadas de las correspondientes campañas publicitarias sobre la calidad. Entre las medidas que se llevaron a cabo con mayor intensidad estaba la reconversión interna con vistas a ajustar las plantillas de los diferentes talleres y departamentos mediante el traslado de operarios y empleados que resultaran excedentes por la desaparición de la producción o las mejoras de productividad a otros lugares que era necesario reforzar o para sustituir las bajas voluntarias y por jubilación que se estaban produciendo. El hecho de que contaran con el apoyo de la representación de los trabajadores unido, entre otras cosas, a que el convenio y los acuerdos de reconversión garantizaban los salarios individuales que se venían percibiendo con anterioridad, facilitaba el consentimiento obrero hacia este tipo de movilidad interna pese a que eran ostensibles las quejas por la ruptura de lazos sociales que se habían labrado durante años en los puestos de trabajo anteriores.

Uno de los aspectos heredados de la etapa franquista de la empresa sería el autoritarismo de muchos de los mandos que, aunque se había atenuado por efecto de la presión obrera, volvía a emerger tan pronto se diera la ocasión propicia. La situación era tal que la misma gerencia de recursos humanos había creado un *equipo de formación* entre cuyos objetivos estaba corregir la línea de mando. Como consecuencia de esa medida, en 1982 se empezaban a crear puestos de *jefe de personal de área*, seleccionando para ellos, entre otros, a algunos destacados afiliados a los

sindicatos obreros que se encargarían de gestionar los ajustes internos de plantilla producidos por la reconversión. También se designaron mandos ligados a los sindicatos para otros menesteres organizativos. Pese a todo, el autoritarismo seguía siendo una práctica corriente en muchos talleres. Una manifestación de ello se produjo durante la negociación del convenio de 1983, en febrero-marzo, cuando 3 pintores del taller de Cabinas fueron sancionados y trasladados en un intento de hacer prevalecer el principio de autoridad del mando. La reacción de sus compañeros –primero de pintura y más tarde de toda la nave de Cabinas– fue inmediata, haciendo un plante espontáneo ante la muestra de despotismo. Tras la acción obrera, quedaría sin efecto la sanción a la vez que la dirección de la empresa se avino a crear una comisión de encuesta para estudiar la relación operarios-mandos. Poco después, ante las dilaciones de la empresa, los trabajadores volverían a llevar a cabo un nuevo paro que forzó la solución definitiva del caso con el traslado de los 3 mandos de la sección. La experiencia servía para poner al descubierto que las medidas modernizadoras en materia de *línea de mando* poco tenían que ver con un proyecto verdaderamente democratizador de las relaciones internas y si mucho con lavar la cara de la empresa, aproximando más la gestión del encuadramiento organizativo y los asuntos de personal a las necesidades de la producción, a la vez que se intentaba una operación de *captación* de algunos sindicalistas proclives a ello¹¹⁵.

El nuevo *ideario patronal* para incrementar el rendimiento obrero se centró igualmente en la *reducción del absentismo* y, sobre todo, en apelaciones a una mayor *eficacia del sistema productivo* con la implantación de nuevos métodos y tiempos, el establecimiento de nuevos incentivos, tal como

¹¹⁵ Memoria de ENASA año 1981. Uno de ellos llegaría a ser designado mucho más tarde jefe de personal en Iveco (Madrid), protagonizando una de las etapas más represivas y antisindicales de la empresa.

se había hecho en 1978 en montaje de vehículos. Sin embargo, los métodos de trabajo apenas cambiaron y las resistencias obreras a cualquier modificación de las fases – unidas a la escasa colaboración de muchos analistas encargados de elaborarlas por simpatizar con la reacción del taller– hicieron que ese medio de aumentar la productividad quedara convertido en poco más que un texto ritual de los sucesivos convenios sin mayor concreción práctica. La acción de la empresa se dirigió entonces a acabar con lo que entendía como laxitud de las conductas obreras en el taller.

Con el pretexto del rendimiento se trató de fijar a los trabajadores al puesto de trabajo controlando los tiempos de aseo al final de la jornada, las pausas del bocadillo, limitando el acceso a las máquinas de bebidas a 3 horas por turno –medida claramente destinada a romper una de las prácticas colectivas que mantenían informada y cohesionada a la plantilla– o haciendo mensual, en vez de semanal, el pago de la nómina. En julio de 1981, más de 500 trabajadores, entre ellos algún miembro del Comité de Empresa, que hasta entonces habían disfrutado de una licencia de 10 minutos para asearse al final de la jornada, respondieron a la supresión de ese derecho ignorándola, siendo sancionados con un día de empleo y sueldo 394 de ellos. Pero no todo serían retrocesos en las condiciones laborales. A diferencia de lo que ocurría con los salarios y otros derechos, la jornada laboral siguió reduciéndose a un ritmo mayor si cabe que en los años precedentes –favorecido quizá por las propias regulaciones de jornada vía ERE– pasándose de las 1952 horas anuales en 1978 a las 1800 horas en 1985, lo que suponía casi un 8% de reducción en solo siete años. Esa mejora fue acompañada, desde 1979 y 1981, de la reimplantación de la jornada partida y horario flexible para oficinas, así como la posibilidad de reimplantar el turno de noche en taller.

Con todo, la evolución de la situación laboral y las perspectivas no mejoraban a los ojos de muchos trabajadores que veían con cierta zozobra cómo las expectativas alimentadas con la llegada de la IH habían quedado frustradas sin que fueran sustituidas por un verdadero *plan industrial* dotado de recursos y que asegurara el futuro de las plantas. Las regulaciones de jornada se sucedían hasta llegar a crear adicción entre no pocos trabajadores a la vez que hacían cada vez más difícil la acción colectiva al reducir el tiempo compartido en la fábrica. Pese a los cambios organizativos y los sacrificios salariales seguía sin vislumbrarse un futuro alentador aunque, hacía la mitad de la década, la crisis económica e industrial parecía estar llegando a su fin. Los ecos de la reconversión en otros sectores industriales tampoco animaban a la calma.

Lejos de cualquier disposición conciliadora de la empresa, el endurecimiento patronal –animado por la nueva cúpula del INI, cuyo intento de incumplimiento salarial de 1981 había sido solo un anticipo–, y los cambios ocurridos en el seno de CCOO marcaron un giro parcial en la dinámica de lucha obrera de Pegaso. En el Congreso de 1982, nuevos líderes sindicales –ahora *carrillistas*–, con el apoyo de los llamados *halcones*, habían desplazado en la sección sindical de Pegaso a la corriente *renovadora* más propensa a evitar el conflicto con la empresa y con UGT. La mayor receptividad de CCOO a las reivindicaciones de diferentes colectivos obreros –especialmente del taller– hizo renacer la confianza entre una parte importante de trabajadores. Durante la negociación del convenio de 1983, se volvería a la movilización frente a la negativa de la empresa a aceptar la propuesta del Comité Intercentros que algunos calificaban de moderada en exceso, limitando las demandas salariales al IPC. En la segunda quincena de febrero se realizó un paro parcial de 2 horas –del que se descolgaría UGT alegando que confiaba en las promesas que les había hecho el Ministerio de Industria de respetar los márgenes del AI

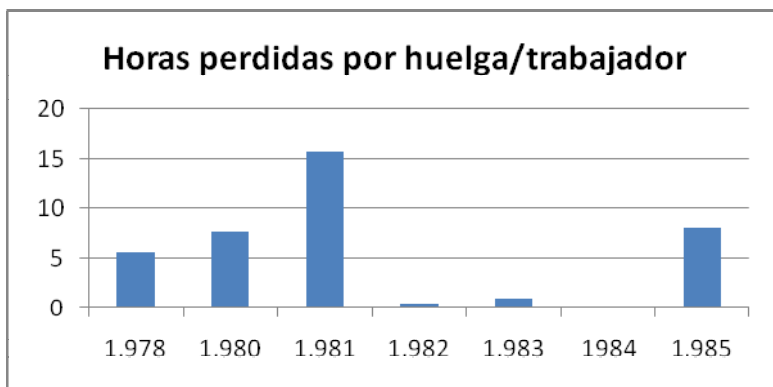
suscrito por los dos sindicatos mayoritarios– y, más tarde, otros dos paros de 2 y 24 horas respectivamente, este último acompañado de una concentración ante las Oficinas Centrales en la que los trabajadores estuvieron a punto de forzar las puertas de entrada. Finalmente, las direcciones sindicales –salvo el CU– terminarían firmando con la empresa un convenio –y la prórroga del plan de reestructuración– de vigencia trianual (1983-84-85) con una subida salarial moderada (el 10,5% para 1983, el 95% del IPC para 1984 y el IPC para 1985) que no llegaría a obtener el respaldo de la mayoría de la plantilla de Madrid¹¹⁶. No obstante el descontento existente entre algunos trabajadores, el solo hecho de que CCOO hubiera recuperado parcialmente la movilización –pese a la rémora parcial que suponía la unidad de acción con la titubeante UGT–, tuvo un efecto estimulante entre las corrientes de izquierda sindical¹¹⁷.

Ese nuevo clima sindical se trasladó igualmente a los resultados de las elecciones sindicales de 1982 y 1984, aunque esta vez en sentido diferente al año 1980: CCOO –principal polo de referencia movilizador a los ojos de muchos trabajadores–, tras un nuevo ligero descenso en 1982 que podría explicarse por la emergencia del CU y la desafección de algunos votantes tradicionales, vería incrementar en 1984 sus resultados en talleres hasta alcanzar el 46,7% sobre el censo que, aún por debajo de los de 1978, mejoraban mucho los de 1980. Lo anterior era tanto más significativo cuanto que el CU, coalición de izquierda sindical que en 1982 había obtenido en el mismo colegio un 5,8% de votos sobre el censo, también avanzaba

¹¹⁶ El resultado fue de 2.210 a favor del SI, 2.160 por el NO y 900 abstenciones. Con posterioridad, para legitimar la firma, CCOO, UGT y ASMI tuvieron que recoger firmas de apoyo al convenio.

¹¹⁷ Un informe del CU dice que el paro del que se descolgó UGT “hacía pensar a mucha gente en la recuperación de las señas de identidad de CCOO”.

en 1984 a un 10,9%. Era evidente que en la primera mitad de los años 80, el sindicalismo más combativo seguía siendo una referencia importante para los obreros del taller que en gran medida deseaban recuperar las prácticas que les habían llevado a conquistar muchos de sus derechos. Por el contrario, durante el mismo periodo, UGT no llegaría a rebasar el 21% de apoyos entre los operarios de Pegaso en las elecciones de 1984(ver Anexo), algo que venía determinado tanto por la escasa aceptación con que todavía contaban sus propuestas como por otros factores externos relacionados con su cercanía con el Gobierno del PSOE materializadas en su actitud ante la reconversión industrial y la firma del AES ese mismo año¹¹⁸.



Fuente: Memorias de ENASA y elaboración propia. Para los años 1984 y 1985 la empresa no ofrece cifras de horas perdidas por huelga. En 1985 se refleja la cifra estimada para la huelga general convocada por CCOO el 20 de junio.

La eclosión de las demandas profesionales

Más arriba se ha hablado de las reivindicaciones profesionales, como una suerte de válvulas de escape de

¹¹⁸ A nivel estatal, los resultados de UGT en 1984 serían igualmente inferiores a los esperados, lo que pudo constituir uno de los factores para el cambio de estrategia ante el gobierno socialista.

las demandas económicas insatisfechas, además de expresión de pervivencia de autonomía obrera en los talleres. La relativa frecuencia de los concursos-oposición en el pasado había facilitado una vía de promoción a una parte de trabajadores mientras que la gran mayoría seguía encuadrada en niveles de especialistas de taller cuya mejora quedaba ligada a los incrementos salariales de los convenios. Con frecuencia, los agravios por la especificidad del trabajo o la especial dureza (como ocurría en Fundición o Producción Auxiliar) tan solo se veían compensados por una mejora en el sistema de primas de producción, ya sea con un grupo superior o con valores mejorados para algunas secciones. Los obreros de taller, aunque habían mejorado su situación, también veían limitada su carrera profesional y sus ingresos en cuanto llegaban a oficiales de 1ª, la mayoría incluso antes. En las oficinas, la situación era algo diferente pero los niveles profesionales inferiores también tenían serias dificultades para mejorar su condición y el incentivo –llamado todavía significativamente *premio*– dependía de la arbitrariedad de los jefes.

Las nuevas condiciones sociales y políticas y, sobre todo, la confianza obrera en la acción colectiva para mejorar el reconocimiento de su papel en la producción, dieron lugar a la explosión de nuevas demandas de tipo profesional. En la negociación del convenio de 1978 ya era visible la presencia de peticiones de ese tipo: reconocimiento de titulaciones académicas, equiparación de categorías de diferentes grupos de la tabla salarial, grupo 7 de prima para los oficiales de 1ª comodines, plus de telefonista, regulación de preparadores y vigilantes, etc. La extensión de las quejas profesionales era también, en parte, un intento de que se reconociera el valor de la experiencia y la creciente complejidad de tareas en una organización del trabajo que necesitaba de la colaboración activa de los obreros y empleados ante el requerimiento de más flexibilidad en sus funciones.

Las demandas se apoyaban en viejos agravios que tenían su origen en el rígido sistema de clasificación profesional de las Ordenanzas Laborales franquistas, cuya misión era regular el mercado laboral interno en las empresas. Ese sistema empezaría a cambiar parcialmente en 1979, suprimiéndose el porcentaje de profesionales de oficio que venía impuesto por la Reglamentación Siderometalúrgica de 1970, a la vez que se establecía la preferencia de trabajadores titulados para cubrir vacantes de su categoría. El Plan 125 y el texto de los sucesivos convenios también empezaron a adoptar algunos cambios formales tendentes a limitar y racionalizar el sistema de categorías o poner freno a las carreras profesionales basadas en la antigüedad, reduciendo los puntos asignados por ese concepto en los concursos-oposición a los candidatos en favor de las pruebas prácticas y teóricas¹¹⁹. La clausura de la Escuela de Aprendices era igualmente todo un símbolo de restricción del mercado interno de trabajo en Pegaso. Sin embargo, la patronal también necesitaba reorganizar el trabajo introduciendo una mayor *polivalencia* para ajustar la plantilla y hacer frente al absentismo. De hecho, ya en 1976, la dirección de producción explicaba a los representantes obreros las excelencias del método de *equipos de trabajo* de Volvo frente a la tradicional cadena fordista. Esas circunstancias, suponían una baza que los trabajadores de taller –pese a tener en ocasiones unos niveles de instrucción académica bajos– podían explotar en su favor exhibiendo un despliegue de habilidades prácticas que habían aprendido durante años en diferentes puestos de trabajo. Además, eran los que más habían arriesgado por el cambio social y político y se veían legitimados para reclamar una mejora de su situación.

Uno de los primeros frutos de las reivindicaciones profesionales obreras que enlazaban con la polivalencia tuvo lugar en las cadenas de montaje de vehículos, uno de

¹¹⁹ Convenio colectivo 1981-82.

los talleres donde la militancia de izquierda tenía mayor presencia. En 1978, tras un periodo de forcejeos en que los propios operarios nombraron una comisión negociadora junto al Comité de Empresa, conseguirían establecer para los trabajadores de ese taller la categoría base de *oficial de 3ª*, así como una prima especial a cambio del compromiso *simbólico* de cierta movilidad entre puestos y la colaboración en el completado de vehículos, sin acceder a la pretensión inicial de la empresa de incrementar su rendimiento. El éxito haría que en 1981 volvieran a la carga presentando a la comisión mixta una nueva queja por la infravaloración de sus tareas, pidiendo la correspondiente evaluación profesional de las mismas, alcanzando en 1985 la categoría de *oficial de 2ª*. El ejemplo de tales mejoras –y la estrategia seguida para conseguirlas– se extendería a otros talleres donde, a su vez, los *especialistas* demandaban el reconocimiento como *oficiales de 3ª*. En la Fundición el movimiento permitió arrancar esa misma categoría muy pronto y, más adelante, en talleres como Rebarba, se llegaría reconocer la de *oficial de 2ª* con la condición de manejar varias máquinas, pese a que inicialmente los trabajadores se opusieron a trabajar en las mismas, prefiriendo limitarse a las tareas más duras de rebarbado, porque la sujeción a las máquinas les privaba de organizar su jornada y disponer de tiempo social para *hablar* entre ellos (entrevista 16)¹²⁰. En Mecanización, los *especialistas* también consiguieron que se les reconociera la categoría superior a finales de 1984, a condición de llevar 5 años en la anterior.

¹²⁰ Según este trabajador, el manejo de máquinas como la granalladora sometía al operario al ritmo de éstas y no les permitía disfrutar de un tiempo de charla con el resto de compañeros. La importancia de ese “tiempo social” para los trabajadores se puede observar también cuando los viernes designaban a alguno de ellos para que preparara la parrilla de la hora del bocadillo mientras los demás hacían su producción.

También entre el colectivo de mandos y cuadros se pusieron en marcha estrategias reivindicativas tendentes a reducir los agravios respecto al taller¹²¹ y mejorar sus ingresos generales. Los cambios organizativos incorporados con la norteamericana IH contribuyeron a la eclosión de ese movimiento profesional en las oficinas que se prolongaría hasta la segunda mitad de los ochenta. En todos los casos, se trataba de acciones que tendían a compensar individualmente los recortes salariales de los convenios aprovechando el poder de negociación diferencial de determinados colectivos de trabajadores y que, desde 1977 venían utilizando con éxito los propios mandos intermedios –sea a través de su influencia en los sindicatos de clase o por medio de la ASMI– en su presión contra las demandas igualitarias que predominaban entre los obreros de taller y que les habían permitido una mejoras tangibles en el pasado.

Los cambios en la organización del trabajo –*flexibilidad, polivalencia o mejoras tecnológicas*– servían de pretexto para hacer valer reivindicaciones profesionales relativas a categorías y remuneración obreras. Muchos trabajadores empezaron así a demandar mejoras específicas para su grupo, apoyándose en la especificidad de su actividad y justificados sindicalmente por la idea de constituir *avanzadillas* de los intereses más generales frente a los escasos resultados económicos obtenidos en la negociación colectiva. En todo caso, entre los trabajadores persistía una fuerte oposición al incrementar los ritmos de trabajo, aunque de ellos se derivaran mejoras de incentivo. Sin duda aquel movimiento *en guerrilla* podía ser esgrimido como *avanzadilla* en la medida que sus logros eran reales y susceptibles de extenderse a otros sectores, pero lo cierto es que también era expresión de que el sentimiento obrero

¹²¹ Se daba la paradoja de que, debido a las primas y las mejoras que estaban consiguiendo algunos obreros de taller, algunos de sus encargados se quedaban en niveles de ingresos reales inferiores.

de compartir una misma condición y destino –ejemplificado por las subidas lineales de los años 1977 y 1978– empezaba a debilitarse, por más que también permitiría a muchos trabajadores hacer menos lesivos los sacrificios salariales que venían sufriendo en los sucesivos convenios. En suma, esta estrategia de acción obrera en el seno de la empresa representaba una salida defensiva y fragmentada ante los hechos consumados de la reestructuración y el ajuste salarial. Con todo, se trataba de un movimiento genuinamente de base –que contaba con el apoyo activo del CU y CCOO– que permitía mantener la ilusión, entre muchos trabajadores del taller, de ser fieles a su trayectoria pasada.

Las causas sociales y políticas

Aparte la movilización por motivos estrictamente laborales, otra de las formas que adoptó el sindicalismo de izquierda en Pegaso durante y después de la Transición –siguiendo la tradición del movimiento obrero bajo el franquismo– fue abanderar causas sociales o políticas relacionadas con la defensa de la democracia, el feminismo, el ecologismo, el pacifismo y la solidaridad internacional. Si se exceptúa la amplia respuesta obrera dada en la fábrica contra el golpe militar del 23-F de 1981, la mañana siguiente del mismo, con una asamblea masiva que se prolongaría más allá del estricto tiempo del bocadillo¹²², los apoyos a esas acciones no eran comparables a los del conflicto puramente laboral, pero eran un medio eficaz de agrupar y movilizar al sector más activo y consciente de los trabajadores.

Aunque Pegaso era una empresa predominantemente de hombres, una de las asistentes sociales, en representación

¹²² En la reunión de la C.E. de la USMR de CCOO celebrada el mismo día 23, primero en Fernández de la Hoz y luego en la casa de uno de sus miembros, se había previsto iniciar la jornada laboral del día 24 en paro, aunque dicha consigna fue modificada posteriormente.

de un grupo de trabajadoras, enarboló en 1979 las reivindicaciones feministas leyendo en una asamblea –ante la mirada atónita de muchos obreros varones de moral más bien conservadora– un manifiesto a favor del aborto libre y gratuito y en solidaridad con las 11 mujeres procesadas en Bilbao por abortar. Aunque la participación de las mujeres en la lucha sindical era ya notable –si bien, velado por la discreción– se trataba de la primera ocasión en que ellas mismas tomaban la decisión de hacerse visibles ante un problema que les era tan cercano.

En el plano ecologista, poco después de la llegada de IH, en 1982, la dirección de la empresa decidió talar varios árboles del jardín de acceso a la factoría, entre ellos un *cedro atlanticus clauca*, para instalar una carpa de exposición temporal de vehículos, medida que encendió los ánimos de unas decenas de activistas que decidieron buscar la intervención del ICONA a la vez que realizaron varias concentraciones en el edificio de oficinas hasta que la empresa se comprometió a repoblar nuevamente la zona talada. Con todo, fue el pacifismo el sentimiento no estrictamente sindical que más arraigó en la militancia obrera de Pegaso.

El movimiento anti-Otan, que había empezado a realizar marchas a Torrejón desde 1980, pronto contó en Pegaso con aliados entre la militancia del MC, activistas críticos del PCE o independientes, llegándose a constituir un comité unitario para promover y apoyar iniciativas pacifistas en la empresa. A instancias suyas, en 1982 se llevó a cabo una concentración en la puerta de la fábrica a la que acudieron 200 trabajadores, en apoyo a la Marcha a Torrejón de ese año. Desde esos mismos grupos, también se promoverían a lo largo de la década de los ochenta, diferentes colectas y actos en solidaridad con el Salvador (en 1984, un acto en el Comité de Empresa congregó a 150 trabajadores) o con la Nicaragua sandinista (en 1983, se recogieron 500.000 ptas. para destinar a repuestos para Matagalpa).

La solidaridad con luchas de otros sectores obreros también formó parte del repertorio movilizador de la izquierda sindical en Pegaso. Aparte del apoyo puntual a los trabajadores de sectores en reconversión, sobre todo del naval, el CU haría suya la lucha de las trabajadoras de Limpiezas Madrid –contrata de limpieza de Pegaso– contra los despidos. En general, el alcance de estas acciones –salvo las colectas– era limitado y en su organización solo se comprometían unos pocos militantes que coincidían precisamente con los más críticos hacia la deriva del movimiento sindical en Pegaso, cuya progresiva desmovilización atribuían, en parte, a la despolitización. En el caso del MC al menos, estas iniciativas se planteaban conscientemente como una forma de “enriquecer” un movimiento sindical cada vez más limitado a las reivindicaciones económicas. Con posterioridad, este activismo solidario y sociopolítico de la izquierda en Pegaso también iría decayendo.

Con todo, la motivación social con mayor repercusión y seguimiento obrero en Pegaso se produciría en 1985 cuando el gobierno del PSOE se propuso sacar adelante la reforma de las pensiones modificando –entre otras cosas– de 2 a 8 años el periodo de cálculo de la base reguladora, provocando la oposición sindical general, incluso de UGT, aunque finalmente éste sindicato no apoyara la convocatoria de huelga general del 20 de junio. El paro en la fábrica de Pegaso de Madrid, como era habitual, concentró ese día a un gran número de trabajadores a las puertas de la empresa que actuaron como piquete ante aquellos que, como fue el caso de algunos miembros de UGT, forcejeaban para abrirse paso. Pese al éxito de la huelga –la producción quedó totalmente paralizada– la empresa seguiría considerando ese año como de “bajos niveles de absentismo y conflictividad”

Nuevo Plan Industrial (1986-1990)

A partir de 1985 el ciclo económico del país había cambiado y la producción industrial volvía a normalizarse, aunque sin apenas capacidad para generar empleo y con una tasa de paro que seguía siendo muy elevada. España había ingresado en la CEE abriéndose grandes interrogantes sobre las servidumbres y oportunidades que eso implicaba. El Gobierno del PSOE, que había aplicado a fondo su política de reconversión industrial en diferentes sectores (naval, minería, textil, gama blanca, automoción, etc.), se había enfrentado con dureza a la resistencia obrera y popular, mostrándose dispuesto a proseguir la vía del ajuste con una reforma laboral claramente lesiva para los intereses de los trabajadores, aún a riesgo de romper sus tradicionalmente buenas relaciones con UGT. En Pegaso, después de varios años de ajustes de plantilla, regulaciones de jornada y sacrificios económicos, fracasado el acuerdo con IH y agotados el *Plan 125* y el *Plan Estratégico* presentados por la dirección, el cambio de coyuntura económica favorecía un incremento de los pedidos y la producción. De hecho, en lo referente a las ventas nacionales de camiones de más de 6 Tm., Pegaso soportaría bien la creciente competencia de otras marcas, mejorando su posición hasta 1989 para después bajar ligeramente en 1990, año en que el mercado de bienes de equipo empezó a acusar una nueva crisis¹²³.

En 1986, la gerencia de ENASA volvería a proponer un nuevo *Plan Industrial*, más ambicioso, con importantes inversiones en cabinas y montaje, a la vez que proseguía el cierre y segregación de actividades que afectaban especialmente a la fundición y la mecanización de elementos. Durante ese periodo, también se llevaron a cabo

¹²³ *El Mundo*, 3-6-91.

acuerdos con otras empresas del sector para la fabricación de componentes, entre ellos con la holandesa DAF (CABTEC) para el diseño y fabricación conjunta de cabinas y con ZF para la fabricación de cajas de cambio. Otro tanto se hizo con los puentes traseros y para la comercialización de productos, como los motores Cummins y las furgonetas VW una vez que la SAVA fabricada en Valladolid se dejaría de fabricar en 1989. El Plan Industrial pretendía ser independiente de hipotéticas fusiones con otras compañías aunque, en realidad, se situaba claramente en la perspectiva de una futura privatización. De hecho, se establecieron negociaciones con GM y, más tarde, en 1988, se iniciaron conversaciones con varias marcas europeas (Volvo, Man, Daimler Benz y Fiat). En noviembre de 1989 se llegaría a un compromiso firme con las compañías Daimler y Man para la venta del 80% de las acciones de ENASA (60% Man, 20% Daimler) por 28.800 millones de pesetas, que en mayo de 1990 quedaría paralizado por la oposición del Bundeskartellamt (oficina de defensa de la competencia alemana), poco después ratificada por su equivalente europeo, lo que derivaría en el fracaso de la operación y desembocaría, cuatro meses más tarde, en la venta a FIAT (ver apartado *Privatización de Pegaso...*)

En el plano sindical, durante la segunda mitad de los años ochenta, la dureza de la política económica del gobierno comprometía la habitual condescendencia de UGT, lo que hacía presagiar cambios en el comportamiento sindical que facilitarían la unidad de acción de los dos grandes sindicatos, como efectivamente se confirmó en algunos campos, sobre todo frente a la política social del gobierno. Sin embargo, el distanciamiento entre UGT y el gobierno apenas se materializó en Pegaso cuya sección sindical mantuvo, en lo esencial, la estrategia de cooperación corporativa. Mientras tanto, en CCOO, el sector *carrillista*, tras quedar en minoría en los órganos confederales del sindicato, también se vio desplazado de sus posiciones en la sección sindical, en el comité de empresa y en el comité intercentros, siendo

sustituidos por sindicalistas más afines a la estrategia de confrontación con el gobierno del PSOE.

Las nuevas condiciones económicas y de producción en ENASA configuraban un terreno favorable para las exigencias obreras y sindicales. Se puso mayor énfasis en la necesidad de negociar el nuevo *Plan Industrial* a la vez que se rechazaban los intentos de nuevos recortes salariales, algo que parecían compartir –con diferentes matices– tanto CCOO como UGT. Para los sindicatos no bastaba seguir recurriendo sin más a los expedientes de regulación para ajustar la plantilla a la producción como había hecho la empresa hasta entonces. Los ERE presentados por la empresa en el segundo semestre de 1985 y primero de 1986 ya no contarían con el apoyo sindical –aunque si los posteriores– como respuesta a la unilateralidad con que actuaba aquella en materia de política industrial. Otro síntoma de ese ligero cambio fue la aprobación por el Comité Intercentros de una plataforma unitaria para el convenio de 1986 que hacía hincapié en exigir ese nuevo *Plan Industrial* que asegurara el empleo, el carácter público de ENASA y la integridad de los centros de trabajo. También se insistía –con reservas por parte de UGT– en una recuperación salarial, nuevas reducciones de jornada y una mejora de derechos sociales.

Por su parte, la empresa seguiría aplicando la misma línea que le había dado resultados durante los años anteriores, evitando compromisos industriales globales y buscando acuerdos con los sindicatos –especialmente con UGT– en las medidas laborales, a la vez que trataba de aislar los focos de resistencia obrera que seguían existiendo en algunas áreas de la empresa. Sus objetivos, quedaban claramente reflejados en el *Plan Laboral* elaborado en abril de 1985 que pretendía prolongar el ajuste de plantilla asociado a su política de dismantelar y externalizar líneas enteras de producción. La propuesta salarial patronal para 1986 volvía a anteriores intentos de congelación, además de

pretender incrementos por debajo del IPC para los dos años siguientes. En materia de productividad –visto el fracaso de compromisos anteriores sobre la revisión de métodos y tiempos– el objetivo era *aumentar el rendimiento* obrero real mediante la introducción de nuevas *curvas de prima* que estimularan económicamente a los operarios, a la vez que ampliaban la *movilidad* y *polivalencia* de los trabajadores.

La conflictividad a lo largo del primer semestre de 1986, durante la negociación del convenio, se incrementaría notablemente, aunque en Madrid no se recurriría ya a parar la producción, pese a las provocaciones continuas de la empresa, como la sanción impuesta en enero a 300 trabajadores. En marzo se llevó a cabo un plan de movilización concertado en todos los centros en apoyo de la plataforma unitaria del convenio, consistente en “asambleas, marchas y concentraciones” que, en el caso de Madrid, se concretaron en ir caminando hasta Canillejas y en una movilización ante el INI. Pese a la masiva respuesta de la plantilla, UGT abandonaría una vez más la unidad de acción con la firma, en mayo de 1986, de un Acuerdo Marco al que, en junio, se adheriría también CCOO con el fin de darle eficacia general y no quedar descolgados del desarrollo práctico de los compromisos. Los sindicatos volvían así a la senda de dar su conformidad a los diferentes ERE en que se sustentaban los ajustes de plantilla, siempre sobre la premisa de la voluntariedad para los casos de extinción de contrato.

Por su parte, la empresa se comprometía a discutir el *Plan Industrial* en una comisión paritaria, a la vez que accedía a una mejora de las tablas salariales de forma que, después de siete años de pérdidas de poder adquisitivo, éstas se incrementaban por encima de los IPC anuales: en 1986 y 1987 el incremento sería solo del IPC real, pero en 1988 se garantizaba el IPC más 6 puntos que permitía a los trabajadores beneficiarse en parte de los incrementos de productividad. También se contemplaban algunas mejoras

sociales reivindicadas tiempo atrás, como la elevación del complemento por enfermedad hasta garantizar el 100% del salario¹²⁴.

En el plano de la organización del trabajo, el nuevo convenio daba un paso más, facilitando la movilidad –se creaba la figura de la “cesión temporal” más arbitraria que la “permanente” sujeta a criterios de antigüedad– y fijando como objetivo formal un ambicioso incremento del rendimiento obrero en los talleres, de un 30%, para lo cual se establecían los principios de un nuevo sistema de *superprimas* que habrían de negociarse posteriormente y que chocaría con la resistencia obrera en algunos de los talleres. En materia de clasificación profesional, ante las continuas demandas de diferentes colectivos, se planteaba acometer un vasto plan de valoración y revisión de categorías en todos los centros que terminaría reduciendo las 89 viejas categorías a solo 23 integradas en tres grandes grupos profesionales –taller, oficinas y mandos– de forma que desaparecería definitivamente la vieja clasificación heredada de la Reglamentación de Industria y, en el caso de las categorías de jefes intermedios, se pasaba a diferenciar los “cuadros” (jefes sin mando) de los propiamente “mandos” (con obreros o empleados a su cargo) para los que se aplicaría un nuevo sistema de valoración HAY en lugar de los viejos BEDAUX o NEMO. En ese mismo sentido, también se siguió promoviendo la polivalencia en los talleres y se volvía a reducir el peso de la antigüedad en los concursos-oposición aunque lo cierto es que este sistema de promoción había caído en desuso. Por su parte, el absentismo, que ya había sido objeto de restricciones formales en años anteriores –como el compromiso de 1979 de reducirlo en un 2%–, se trataba ahora de reducir

¹²⁴ Dicho complemento fue creado en el convenio del año 1970 y permitía alcanzar el 80% de las percepciones en situación de baja por enfermedad. Con posterioridad, en 1982, se incrementaría de acuerdo con la duración de la baja.

mediante incentivos positivos, con un plus que premiara la puntualidad y no hacer uso de las licencias o permisos individuales.

No obstante el acuerdo alcanzado, la posición subordinada a que se había visto avocada CCOO en la firma del convenio y el aplazamiento del desarrollo de varios de sus aspectos –ligados a la creación de diferentes comisiones mixtas– motivaría una nueva oleada de movilizaciones en los dos años siguientes, especialmente en lo referente a clasificación profesional, implantación de *superprimas*, incentivo de indirectos y desmantelamiento de líneas de producción, estas últimas ligadas al nuevo *Plan Industrial*. El repertorio de movilización obrera al que se recurrió, recuperaría –de la mano de CCOO y también del CU– el modelo de acciones de carácter local, por talleres y colectivos directamente afectados en cada caso, tal como ya había ocurrido de forma espontánea en el lustro anterior en torno a reivindicaciones de tipo profesional. Con ese movimiento “de base”, CCOO trataba de aislar la estrategia de UGT y eludir su negativa a concertar una posición conjunta, confiando en que la movilización de los propios afectados pondría a UGT entre la espada de los trabajadores en lucha y la pared de su oferta de unidad de acción¹²⁵. Pero esa estrategia sindical de CCOO la alejaba de una perspectiva más general de lucha y solidaridad del conjunto de la plantilla de la fábrica de forma que, en adelante, cada colectivo tendría que ventilarse sus propias reivindicaciones.

¹²⁵ Comunicado a la plantilla, Sección Sindical de Pegaso de CCOO, junio 1988: “*No es cierto –se dice– que hayamos pasado de luchas generales a otras parciales. Todas las reivindicaciones planteadas en la actualidad han sido exigidas directamente por los trabajadores afectados en un intento de modificar su situación laboral, profesional o económica y ante la previa agresión de la empresa (aumentos de productividad en mecanizaciones y montajes, discriminación salarial en indirectos, mandos y cuadros, salida del trabajo fuera en ejes delanteros)*”.

El incremento de la productividad que había sido una de las contrapartidas sindicales del convenio y cuya implantación se había confiado a la negociación posterior bajo el nombre coloquial de *superprimas* se enfrentaría a la hostilidad de muchos trabajadores que además tuvieron que vencer la resistencia de los principales sindicatos en el comité de empresa rendidos ante la dinámica de nuevas mediciones de tiempos que estaba haciendo la empresa que –según ellos– era “incapaz de ser frenada por los trabajadores ni por sus representantes”¹²⁶. Entre octubre y noviembre de 1987, se inició la negociación en Mecanización y Fundición, donde CCOO contaba con fuerte implantación. En esta última área, de 300 afectados tan solo votaron el acuerdo 50 trabajadores, de los que 35 aceptaron el nuevo sistema que iba avalado por el comité de empresa¹²⁷. Uno de los talleres donde la aplicación de la nueva norma de producción encontró más resistencias fue las cadenas de Montaje de Vehículos, lugar en que el CU tenía mayor presencia y donde la negociación se prolongó durante un año, entre febrero de 1987 y 1988, siendo rechazadas por los trabajadores en tres ocasiones las propuestas que llevaban CCOO y UGT. En Celdas de Prueba de motores las posiciones sindicales también tuvieron que sortear las resistencias de base al nuevo sistema de rendimiento. En casi todos los casos, la negociación de la productividad fue acompañada de asambleas en las que CCOO y UGT se afanaban por defender su incremento a cambio de mayores primas, llegando a apelar, si era preciso, a la disciplina de la afiliación con un trabajo persona a persona¹²⁸, como si se

¹²⁶ *Asamblea. Páginas metalúrgicas de CCOO*, año I, nº 2, nov-1988.

¹²⁷ *Hoja informativa del C.U.*

¹²⁸ El Jefe de Producción de la cadena, fundador de ASMI y después afiliado a UGT, se jactaba de haber sido él quien aconsejó a ambos sindicatos la estrategia de apoyarse en su hegemonía afiliativa frente al prestigio de que gozaban los delegados del CU. Pedro Vizcaino también señala que en Celdas de Prueba, un sindicalista de CCOO trataba de

tratara de una verdadera mejora económica, frente a quienes solo veían en ella un incremento de los ritmos de trabajo en beneficio exclusivo de la empresa. A finales de 1988 ya se habían implantado acuerdos de *superprima* en Mecanización, Montaje de Motor, Montaje de Vehículos, Bastidores, Cableado-Tecalán y Recambios manteniéndose la negociación para Fundición, Tratamientos Térmico-galvánicos, Cabinas y Retoques de Pintura. Mientras tanto, Frenado de Motor y Celdas de Prueba, habían decidido rechazar dichos acuerdos¹²⁹.

Mientras tanto, la reivindicación de mejoras de categoría en los talleres prosiguió tras los éxitos alcanzados en los años precedentes, estimulada en parte –como se ha dicho ya– por la extensión de la polivalencia y la movilidad interna. En 1987 se llevaron a cabo paros parciales en Mecanización de Motor, sumando 80 horas, en apoyo a la demanda de un plus en Culatas y la categoría de oficial de 2ª para todo el colectivo, por considerarse discriminados con el resto de la plantilla. También entre los operarios indirectos (almacén, verificadores, etc.) se produjo durante el mes de abril de 1987 una gran agitación en torno a la fijación de su nuevo incentivo, en sustitución del que venían cobrando (el 85% de la prima correspondiente a los directos).

También el colectivo de mandos intermedios observaba cómo su peso profesional y sus ingresos seguían quedando desfasados respecto al taller –muchos encargados de sección cobraban menos que sus operarios–, y los compromisos del convenio no solo no se materializaban en mejoras tangibles sino, antes al contrario, sus intereses se veían amenazados por la empresa, cuyo departamento de estudio de puestos –Compensación y Estructura– pretendía acometer un reajuste de funciones y categorías sin siquiera

convencer, uno a uno, a todos los afectados para conseguir su apoyo a la *superprima*, evitando llevar su propuesta a la asamblea.

¹²⁹ *Asamblea. Páginas metalúrgicas de CCOO*, año I, nº 2, nov-1988.

–se quejaban– *ser tenidos en cuenta para describir las tareas que hacen e intentando arrastrar al Comité de Empresa en esa dinámica* a través de la comisión de puestos. Ni siquiera se beneficiaban del cobro por objetivos que ya se había implantado para categorías superiores. Lo anterior contrastaba irónicamente con la adulación de que el propio colectivo de mandos era objeto cuando se le señalaba como *engranaje necesario y útil en la organización de la producción y sus resultados globales*¹³⁰. Tras numerosas asambleas del colectivo, entre julio y octubre de 1987, recogieron 420 firmas en Madrid mostrando su descontento ante la empresa y el propio Comité. Después de eso, se sucedieron las asambleas, nombrándose una comisión que, junto con el Comité de Empresa, se reuniera con la dirección, aceptando finalmente ésta el abono de una prima de “desempeño” pero de acuerdo con un sistema de “ranking” que dividía más aún al colectivo. Por ese motivo, en otoño de 1988 decidieron llevar a cabo una huelga de dos horas durante tres días en todos los centros en apoyo de sus reivindicaciones, tras la cual, la empresa simplemente accedió a facilitar la especificación de tareas que, en cada caso, fuera a ser objeto de valoración. La solución no satisfizo las expectativas del colectivo, dejando un poso de frustración.

El colofón de la agitación obrera en Pegaso durante el año 1988 lo pondría la huelga general convocada por CCOO Y UGT el 14 de diciembre de ese mismo año para protestar contra el intento gubernamental de imponer un plan de empleo juvenil que suponía una mayor precarización de la contratación y mayor desprotección, así como para reclamar diferentes mejoras sociales. El descontento –junto a la unidad sindical– era tal que hizo que la concentración de trabajadores en las diferentes puertas de la empresa fuera

¹³⁰ Memorando de cuadros y mandos entregado al comité de empresa y dirección con el que se recogieron 420 firmas.

numerosa y el éxito de la huelga total sin que nadie pretendiera entrar a trabajar.

Terminada la vigencia del convenio trianual (1986-1988) y zanjados los aspectos que habían quedado pendientes (sobre todo las *superprimas*), la negociación del siguiente convenio tuvo lugar en los primeros meses de 1989, beneficiándose –por el lado obrero– de la euforia social y sindical existente tras el rotundo éxito de la reciente Huelga General que había puesto al gobierno contra las cuerdas, así como por el nuevo contexto de la producción caracterizado por el lanzamiento de nuevos productos previstos en el Plan Industrial, junto a diversos acuerdos de colaboración con DAF (fabricación de cabinas) y otras compañías, lo que permitía un clima de seguridad y unas expectativas reivindicativas tanto mejores cuanto que, ahora, parecía que la unidad de las direcciones de CCOO y UGT podían restañar, siquiera fuera temporalmente, la ruptura sindical escenificada en convenios anteriores. Ello no impediría que el ritmo de las deliberaciones fuera lento en exceso, prolongándose hasta mayo. Después de tres paros parciales de una hora, uno de los cuales no fue apoyado por UGT, y en medio de la realización masiva de horas extras, tras un referéndum con una mayoría favorable a la firma –el 59% de los 3400 trabajadores la apoyaron– CCOO y UGT terminarían firmando un nuevo convenio por dos años (1989-1990).

El acuerdo recuperaba el incremento nominal de los salarios por encima del IPC (aparte del efecto variable que tenían otras medidas sobre pluses y primas), aunque se ralentizaba la reducción de jornada con una mejora de solo 8 horas durante los dos años de vigencia hasta llegar a 1728 horas/año en 1990. En el plano de la organización del trabajo, aparte de confirmar la nueva configuración de grupos y categorías profesionales (3 grupos y 23 categorías), el convenio (arts. 46 y 47) fijaba el objetivo de negociar la racionalización y unificación de las primas de

producción que, en el centro de Madrid, se habían multiplicado en los años precedentes al calor de la especificidad de las diferentes áreas de producción, la eclosión de reivindicaciones profesionales y las propias *superprimas* implantadas con anterioridad. También se incluían otras mejoras de menor calado. No obstante lo anterior, lo que polarizaría ahora el debate entre los trabajadores durante la negociación del convenio sería el porvenir de los pluses de toxicidad y peligrosidad que hasta entonces percibían gran parte de los trabajadores y que la dirección de la empresa planeaba desde hacía tiempo eliminar con la intervención de la Inspección de Trabajo. La oferta de la empresa consistía en suprimir la calificación de toxicidad y peligrosidad de más de 600 puestos de trabajo que representaban el 85% de los casos. A cambio, la cuantía global que los trabajadores afectados venían percibiendo por ese concepto se distribuiría linealmente entre los operarios de taller y aquellos empleados que, trabajando en el taller, los percibieran hasta entonces. La plantilla del taller quedaba así literalmente dividida ante la oferta patronal entre quienes, *por una parte*, estaban abocados a perder el plus si se desclasificaba la situación de riesgo y quienes se podían beneficiar del reparto de la bolsa, aún no percibiendo antes los pluses y, *por otra parte*, quienes estaban sinceramente convencidos de las justeza del plus que venían cobrando¹³¹.

El referéndum de Madrid, como se ha dicho, arrojó un resultado favorable al SI ante el riesgo real de perder el plus por la intervención administrativa de la Inspección, frente al NO defendido en solitario por el CU. Pese al carácter

¹³¹ Según una hoja informativa del CU, si se tenía en cuenta la eliminación del plus de penosidad, el aumento de los ingresos reales de los trabajadores oscilarían entre el 2% (para quienes se les suprimía el plus) y el 12% (para quienes no lo cobraban y se beneficiaban del reparto de la bolsa). Quienes seguían manteniendo el plus veían sus salarios incrementados en un 5,5%.

clientelar que en algunos casos tenía el cobro de dichos pluses¹³², bastantes trabajadores veían su eliminación como un agravio aunque su cuantía se distribuyera entre el conjunto de los operarios de taller. En talleres como Fundición, la polémica fue acompañada de enfrentamientos y desafiliaciones. El deseo de la mayoría de los trabajadores de elevar sus salarios reales, después de varios años en que se habían visto frenados y hasta reducidos, facilitaba así la estrategia de la empresa de acabar con un tratamiento de los problemas de salud en el trabajo que, aparte del coste económico, ofrecía una imagen externa muy negativa de su política de salud laboral.

En relación con la racionalización de los sistemas de prima en los talleres, en noviembre de 1989, la comisión creada al efecto –integrada por dos miembros de CCOO y otros dos de UGT por la parte obrera– llegó a un acuerdo para unificar las curvas de prima de los operarios directos y fijar los criterios para el incentivo de los indirectos. En el primer caso, el nuevo sistema anulaba todos los sistemas de prima y grupos de trabajo (escalones) precedentes ligados al sistema BEDAUX, manteniendo, no obstante, un tratamiento específico para Montaje de Vehículos (con valores superiores para el mismo rendimiento), para Fundición (con un plus añadido de 35 pesetas por hora) y Recambios. La ligera mejora económica que incluían las nuevas curvas se compensaba por la supresión de pluses de reconversión que algunos trabajadores venían percibiendo y un incremento de rendimiento derivado de la reducción de los tiempos *standard* que difería para las distintas secciones.

¹³² A lo largo de los años 60 y 70 los responsables de reconocer el riesgo laboral (de toxicidad, penosidad o peligrosidad) eran los propios jefes y encargados, lo que daba lugar a no pocas componendas con los trabajadores, ya sea por puro favoritismo o para ser compensados de algún agravio profesional.

En esta ocasión, los acuerdos se habían llevado a cabo con un espíritu predominantemente técnico que excluía la participación activa de los trabajadores, al contrario de lo sucedido en el caso de la negociación de las *superprimas* –donde a menudo los trabajadores afectados formaban parte de las comisiones negociadoras– o de las categorías. Con ellos se ponía colofón a unos cambios en la organización del trabajo que, a lo largo de una década, habían afectado a aspectos muy diferentes relacionados con el rendimiento obrero y el salario y, por tanto con la explotación, como la polivalencia, las categorías profesionales, los sistemas de valoración y promoción, la movilidad, el absentismo y los sistemas de incentivo y de pluses. El “juego de las diferencias” en el que se habían apoyado los trabajadores para hacer valer –colectiva o individualmente– muchas de sus demandas quedaba sustituido por una aparente “igualdad de criterios” –que encubría en algunos casos, como el de los mandos, la mayor arbitrariedad patronal– que requería la gestión experta de las cúpulas sindicales, como mediadores técnicos de sus intereses y reforzaba así el proceso de burocratización que se estaba produciendo desde la Transición. Quizá por eso hubo trabajadores que vieron con desconfianza ese tipo de transformaciones. Desconfianza que se hacía mayor al excluírseles de cualquier intervención en la misma.

La agitación obrera en Pegaso durante el quinquenio 1985-1990 no se agotaba en la negociación colectiva, las superprimas y otras reivindicaciones profesionales. Después de un pulso entre sindicatos y empresa en relación con el *Plan Industrial* anunciado en el Acuerdo Marco de 1986 y ante el que los sindicatos reclamaban mayor protagonismo, se llegaría finalmente, en 1988, a un acuerdo sobre sus líneas generales. Nuevamente se revalidaban los ajustes de plantilla con medidas de extinción –bajas y prejubilaciones– voluntarias y regulaciones de jornada. Entre las medidas del Plan –facilitado a los sindicatos bajo promesa de

confidencialidad– se preveía la modernización de las cadenas de montaje y fundición, así como el cierre de diversas líneas de producción, especialmente de las áreas de mecanización. Una de las primeras líneas en ser desmontadas, en junio de 1988, fue Montaje de Ejes Delanteros con objeto de trasladarla a Valladolid donde la baja producción de furgonetas requería proyectos alternativos. Los trabajadores de dicha sección elevaron sus quejas al comité de empresa y respondieron con asambleas y paros que, en este caso, fueron apoyados por CCOO y el CU, pero no por UGT. Finalmente, la movilización de los trabajadores se agotaría sin conseguir paralizar el traslado de la producción.

En otro plano, el CU, en colaboración con CCOO de la subcontrata de limpieza (VENDEX), también promovió entre los trabajadores de Pegaso acciones solidarias contra el despido de un trabajador y otras irregularidades en la subrogación de trabajadores que se prolongó desde febrero hasta abril de 1988, llegándose a convocar una huelga por las trabajadoras de la limpieza y otra para los trabajadores de Pegaso, hecha en este caso por el propio CU ante la negativa de las secciones sindicales de CCOO y UGT de Pegaso a apoyarla. En este caso, la dirección de Pegaso se vio obligada a mediar para resolver el problema antes de que se pudiera llevar a efecto la huelga.

Nuevamente la solidaridad se materializaría con asambleas y un paro de 2 horas en julio de 1988 con que los trabajadores de la cadena de Montaje de Vehículos respondieron a la sanción de uno de los delegados en el comité de empresa del CU. Otras iniciativas de este grupo sindical tuvieron menos éxito, como las acciones contra las horas extraordinarias –que coexistían con la regulación de jornada del ERE– que apenas llegaron a contar con apoyo activo de los trabajadores y ante las que los vigilantes jurados de la empresa se emplearon con inusitada dureza,

disparando contra un grupo de sindicalistas que realizaban pintadas en la entrada de la factoría.

Ya en el plano de la solidaridad internacional y el pacifismo, durante la segunda mitad de los años ochenta se siguieron realizando actividades de agitación en relación con la lucha anti-OTAN organizadas desde el Comité por el Referéndum, la Paz y la Solidaridad (CRPS) que se había creado en 1984 y que reunía a militantes del PCE, MC, CCOO, CU e independientes. Sin embargo, salvo una venta de bonos de apoyo y un acto de solidaridad con Nicaragua en la sala del comité de empresa realizados en marzo de 1988, que reunió a unos 30 trabajadores y otra colecta similar un año más tarde en solidaridad con el FMLN de El Salvador, la actividad apenas rebasó la mera propaganda y era notoria la pérdida de interés de este tipo de actos para CCOO que se limitaba cada vez más a estampar la firma en los comunicados.

Elecciones sindicales de 1990

Los cambios que se habían operado tanto a nivel general como en Pegaso tuvieron efectos en el plano electoral. A partir de 1986 las elecciones sindicales pasaron a ser cada cuatro años, a diferencia de lo que había ocurrido desde 1978 que se celebraban cada dos años, lo que facilitaba un mayor asentamiento y profesionalización de los representantes obreros. El prestigio general de los dos grandes sindicatos, CCOO y UGT, había mejorado desde que empezaron a jugar un papel más activo de oposición a las políticas económicas y laborales del gobierno del PSOE, lo que había tenido su expresión en la Huelga General del 14-D. Seguía habiendo diferencias sindicales entre ambas centrales pero había mayor unidad de acción y se empezaban a romper las dependencias sindicato-partido que cada una de ellas tenía.

Sin embargo, entre los trabajadores de Pegaso también se acumulaban recelos y frustraciones porque esos mismos sindicatos a menudo se plegaban a las demandas de la empresa y daban la espalda a la acción de base. Pese a las mejoras salariales y de jornada de los convenios de 86-88 y 89-90 —el primero de ellos, hay que reiterarlo, con descuelgue de UGT—, también se habían producido cambios en la organización del trabajo que flexibilizaban las condiciones laborales (movilidad, polivalencia, clasificación profesional, etc.) dividiendo a la mano de obra e incrementando su explotación por medio de nuevas curvas de incentivo que unificaban *a la baja* las retribuciones frente a la emulación *al alza* que se había producido durante el lustro anterior. Los grupos obreros de base se debilitaban, no solo por la movilidad interna y reducciones de plantilla, sino porque muchos trabajadores se sentían excluidos de las tomas de decisión, cada vez más en manos de unos sindicatos crecientemente profesionalizados, como había ocurrido durante la negociación de los sistemas de prima. Colectivos, como los de oficina tampoco habían visto satisfechas sus reivindicaciones.

Con anterioridad a la celebración de las elecciones de 1990, el mapa sindical de Pegaso había experimentado nuevos cambios. Dos de los sindicatos minoritarios habían prácticamente desaparecido. Por un lado, el CU había llegado a un acuerdo de integración en CCOO después de constatar sus propias dificultades para seguir representando una vía de resistencia obrera en la fábrica¹³³ y por “las nuevas circunstancias, internas y externas a la empresa, y los retos sindicales que se avecinan a los trabajadores de Pegaso”, esto último en clara referencia a la inminencia de

¹³³ En un informe de la organización del MC del 19-7-1989 se admite el desgaste de la izquierda sindical, el afianzamiento de las corrientes sindicales más burocráticas y la desconfianza en la lucha que hacía presa entre muchos trabajadores.

la venta de la empresa a una multinacional¹³⁴. Sin embargo, semejante reflexión era más propia de una parte de la militancia del MC que del conjunto de quienes se sentían identificados con el CU, algunos de los cuales optaron por volver a presentar –sin éxito– candidatura en taller. Por parte de USO, tan solo un sector residual decidió presentar candidatura sin expectativas de alcanzar representación, lo que tratándose de un sector más próximo ideológicamente a UGT permitía pensar que sus potenciales votantes fueran a parar a dicha central sindical. La práctica confrontación de solo dos sindicatos habría sido el resultado final de no ser porque, en el colegio de oficinas, trabajadores vinculados a la vieja corriente *autonomista* y otros independientes constituyeron una Candidatura Alternativa (CA), que aspiraba a recoger el descontento de los empleados ante sus frustradas aspiraciones que atribuían a la falta de voluntad sindical.

Contra pronóstico, CCOO perdería la mayoría absoluta en el comité de empresa que hasta entonces había tenido (12 delegados de 27), aunque manteniendo la mayoría en taller (9 delegados de 15) que era el sector más decisivo para la acción sindical, pasando a ocupar el tercer lugar en oficinas (3 de 12 delegados). A la vez, UGT había mejorado su presencia en el taller a costa de CCOO (6 delegados de 15), manteniendo los delegados de oficinas (5 de 12). En este último colegio, la Candidatura Alternativa conseguiría 4 delegados recogiendo votos de anteriores votantes de CCOO y UGT. En porcentaje de votos sobre el censo, en taller, CCOO había perdido casi 2 puntos, con un 45,5%; UGT habría mejorado 5,5 puntos con un 33,5% y el CU apenas obtuvo un 3,6% que no le permitió obtener representación. En oficinas, CCOO bajaba 14 puntos, con un 20,5%; UGT perdía también 9 puntos, con un 27,9%,

¹³⁴ Comunicado conjunto de CCOO y CU a la plantilla de Pegaso, sin fecha.

mientras que la CA recogía un 27,8% del censo de ese colectivo (ver Anexo).

Tales resultados, lejos de cualquier lectura sesgada ponían en evidencia algunas cosas. En *primer lugar*, la debilidad de la frontera entre los dos viejos “modelos” sindicales permitía a UGT ganar apoyos en taller (en parte, es verdad, procedentes de USO), mientras que CCOO no solo no recogía una parte de los votos del CU sino que perdía en ese mismo colegio –tradicionalmente más combativo– una parte de los suyos. Lo anterior es tanto más significativo cuanto que, durante los años precedentes, UGT se había caracterizado por una estrategia de descuelgues de la unidad (Huelga del 20J en 1985, firma en solitario de la eficacia limitada y Acuerdo Marco de 1986, no apoyo a algunos de los paros durante las negociaciones colectivas¹³⁵ y desmantelamiento de Ejes) a pesar de que a nivel confederal se mostraba más beligerante hacia el gobierno.

En *segundo lugar*, la integración de miembros críticos en la lista de CCOO de oficinas (que recibieron mayores apoyos internos que quienes habían tenido más responsabilidad en la acción sindical precedente) no impidió que los empleados y mandos de dicho colegio se decantaran por la CA que se presentaba con una trayectoria personal y un discurso sumamente crítico con los dos grandes sindicatos, especialmente por su alejamiento de las prácticas democráticas y de participación obrera. Los resultados electorales de 1990 eran la expresión de una paradoja: por un lado era constatable una mayor transigencia de la plantilla hacia las actitudes burocráticas de los dos grandes sindicatos, CCOO y UGT, a los que se daba un respaldo masivo, delegando en ellos como mediadores a despecho de la movilización como elemento central del movimiento

¹³⁵ La influencia de UGT en el taller se pone de relieve en el informe citado del MC cuando se refiere a “la muy pobre asistencia al paro de una hora convocado en marzo (de 1988) sin UGT”.

sindical. La mejora relativa de UGT significaba el avance entre los trabajadores de ese sindicalismo más contemporizador con la empresa. Por otro lado, la existencia de un descontento soterrado significativo (curiosamente mayor en oficinas que en taller) por la gestión que de sus intereses habían hecho los dos grandes sindicatos. La frustración de los cuadros y mandos tras el conflicto de otoño de 1988 había dejado un poso de descontento que la CA había atraído para sí. Esa contradicción hizo que en el seno de CCOO se agudizaran las tensiones entre la conveniencia de mantener –aún de una forma simbólica– la línea de lucha tradicional o adaptarse definitivamente a un sindicalismo *de gestión* que a UGT le había permitido mejorar su posición. Esta segunda vía terminaría triunfando.

Privatización de Pegaso: nueva etapa en las relaciones laborales

Los planes industriales diseñados y negociados para ENASA en los años ochenta nunca fueron una apuesta seria del INI por el mantenimiento del carácter público de la empresa. En todo caso, eran necesarios para mantener viva y competitiva una empresa que, quizá de otro modo, se habría visto avocada a cerrar. Como ya se ha dicho, desde 1977, fueron varios los intentos fallidos de participar en la corriente de concentración industrial y asociarse con alguna multinacional del sector. El último de ellos, en 1989, con el consorcio Daimler-Man, también había fracasado tras la resolución de las oficinas antimonopolio de la Alemania Federal y la Comisión Europea que hacían planear la sospecha de que las perspectivas de reunificación alemana podían haber influido en un cambio de prioridades¹³⁶. Por su

¹³⁶ Tal fue la conjetura que hacía el editorial de El País, aunque nunca se llegara a esgrimir tal motivo por parte de la Oficina de la Competencia Alemana, Man o Daimler Benz para no respetar sus compromisos. De hecho, la reacción aparente de Daimler y la prensa alemana fue de sorpresa ante el golpe de *orgullo* con que había respondido el INI a la

parte, MAN optó por retirarse del proyecto a la vez que el INI trataba de obtener de Daimler –ahora con otro nuevo socio afín a ella, Mercedes– y del gobierno alemán el apoyo para sostener la vigencia del acuerdo, manteniéndose la expectativa –al menos a nivel público– hasta el mismo mes de septiembre de 1990, aunque renegociando los términos del acuerdo inicial que, a juzgar por lo publicado, consistía en un ajuste de plantilla de 1000 trabajadores y rebajar el precio de la participación en función del incremento de las pérdidas que ya se estaban observando en el primer semestre de 1990¹³⁷. En vista de la actitud poco clara de Daimler-Mercedes, el Ministerio de Industria retomaría la negociación con FIAT en agosto de 1990 –manteniendo la apariencia de que se seguía tratando con los alemanes–, con cuya compañía se llegó en septiembre a un acuerdo definitivo de venta de ENASA que tendría efectos desde enero de 1991.

Ciertamente, las ventas y la situación financiera de la empresa habían ido a peor a juzgar por los balances contables, pasando de unas pérdidas en el ejercicio 1989 de 3.370 millones de pesetas a 14.430 millones en 1990, con un crecimiento particular de las deudas financieras “a corto plazo” y “otras deudas no comerciales” de 8.739 y 12.000 millones de pesetas respectivamente. Respecto a las ventas, habían caído durante el año 1990 en algo más de 30.000 millones, un 69% de las que hubo en 1989. El mismo día 14 de septiembre se anunciaría la compra por parte de FIAT –a través de Iveco– del 60% de las acciones de ENASA por un valor de 1200 millones de pesetas (incluyendo la deuda correspondiente de la empresa), valor muy inferior al que se había fijado en el acuerdo con las dos empresas alemanas, si bien el aspecto de la garantía del empleo quedaba aparentemente asegurado a través de

exigencia de nuevas condiciones, entre ellas el cierre de la planta de Valladolid (El Comercio, 15-9-90).

¹³⁷ *El País*, 4-9-90.

ambiguas declaraciones a la prensa de los diferentes gestores del INI y de la compañía italiana.

Las condiciones de acuerdo de venta a Iveco establecían la posibilidad de que ésta comprara el 40% restante de acciones durante los siguientes seis años, así como la suscripción de diversas ampliaciones de capital –la primera en 1991 por valor de 20.000 millones de pesetas– junto a un plan de inversiones para los próximos tres años de 37.000 millones. Desde un principio, los gerentes italianos tenían clara la oportunidad de vender “propiedades que (la empresa) no utiliza, y que probablemente podrán ponerse en el mercado y ofrecer plusvalías”¹³⁸. En cuanto al empleo, los medios periodísticos –incluyendo la nota de prensa emitida por la dirección de Pegaso– afirmaban que quedaba garantizado pero, el propio Cesare Romiti se limitaba a afirmar: “*no tenemos intención alguna (en el medio plazo) de modificar el esquema orgánico*”¹³⁹. Los sindicatos se sintieron satisfechos con la venta que, según se les había dicho, supondría un incremento de plantilla de 500 trabajadores a finales de 1991. Entre los trabajadores, se extendió la creencia en una supuesta “cláusula secreta” que formaría parte de las 40 páginas del acuerdo en la que la compañía italiana se comprometía a respetar el empleo.

No habían transcurrido ni dos meses desde la constitución efectiva de Iveco Pegaso SA cuando, en una comunicación interna de la empresa a los trabajadores, se daba a conocer la información facilitada a las organizaciones sindicales en Turín el 18 de febrero de 1991. En la misma, se advertía de que, desde mediados del año anterior, se podía considerar “terminada la larga fase de crecimiento, excepcionalmente mantenida, que se inició en 1985”. En consecuencia, la

¹³⁸ *El País* 23-9-90, entrevista a Césare Romitti respecto a la “venta de propiedades que la empresa no utiliza”, el mismo año 1991 Iveco enajenó una parcela de la fábrica de Madrid por 7.125 millones de pesetas.

¹³⁹ *Ibidem*.

estrategia a seguir por el grupo Iveco debía apuntar a la “adecuación de plantillas a los volúmenes productivos”, terminar el “ajuste de producción” (de las diferentes plantas) y “adecuar los costes de estructura” a los volúmenes de fabricación de los distintos países”. Respecto a la repercusión en la ocupación, nada concreto se decía de Iveco Pegaso aunque se dejaba entrever que quedaba pendiente al decir que respecto a las plantas de Brescia, Suzzara y Foggia, “no se han previsto actuaciones, debido en parte a la inclusión de producción destinada a la red Iveco Pegaso”¹⁴⁰. A la vez que se anunciaban de forma genérica esos ajustes, la compañía italiana daba a conocer su propósito de llevar a cabo todo un plan de reorganización interna del trabajo de acuerdo con lo que ya otras multinacionales venían haciendo desde hacía tiempo adoptando las teorías del Massachuset Institute of Technology (MIT) que se habían puesto en práctica en Japón y popularizado bajo el nombre de *toyotismo* y que en el grupo FIAT sería bautizada como *fábrica integrada*. Eso suponía adaptarse a la “producción variable” reduciendo todo, excepto la calidad y los beneficios: menos plantilla, menos espacio, menos salarios, menos stocks, menos tiempo.

Entre las medidas que debía acometer ese plan se trataba de terminar con la concepción tradicional de una dirección de producción alejada de la realidad concreta de los problemas que quedaban en manos de especialistas (de logística, de calidad, de ingeniería de métodos y tiempos, de ejecución, etc.) para “integrar” todas esas funciones en cada una de las “unidades operativas” en que había de quedar dividida la vieja fábrica. Los nuevos jefes de cada unidad operativa se transforman en *team leaders* y los viejos empleados de métodos y tiempos en *tecnólogos* pero con nuevas funciones. La nueva organización tendía a restar igualmente poder de representación y negociación a los

¹⁴⁰ *Comunicación Directa Iveco Pegaso*, 22-2-91.

sindicatos ya que, al estimular y premiar la colaboración activa de los trabajadores en su respectiva línea de producción –ahora llamada eufemísticamente *equipo*, *team* de base, etc.– se ponía en cuestión tanto la unidad obrera de base como el papel de los sindicatos y representantes de los trabajadores¹⁴¹. No era pues extraño que cuando esta iniciativa se puso en funcionamiento en Italia, los propios sindicatos estuvieran desconcertados y divididos, tratando en algún caso de contrarrestar –con escaso éxito, según celebraba la empresa– la iniciativa con llamadas a los operarios a hacer aportaciones sobre las *condiciones de trabajo* en lugar de sobre el *proceso de trabajo* mismo¹⁴². No obstante, esta reorganización del trabajo, que por lo demás no era tan nueva y que ya se había empezado a implantar en Pegaso en algunos aspectos, requeriría todavía algún tiempo para completarse. El propio contexto de reestructuración industrial y regulaciones de empleo (ajustes de jornada) en que seguía inmersa la empresa en los últimos 11 años planteaba otro tipo de prioridades.

En el plano sindical, los primeros meses de 1991 transcurrieron en una situación de espera confiada mientras se asentaban los nuevos gestores italianos. Ni siquiera el hecho de que las negociaciones del nuevo convenio colectivo estuvieran paralizadas motivaba la movilización de los sindicatos. Las comisiones paritarias seguían su actividad normal en relación con las quejas en materia de categorías, salud laboral, asuntos sociales, etc., aunque en su funcionamiento se acusaba también cierto compás de espera. En esa situación y contra el aparente compromiso de respetar el empleo en las fábricas de la antigua ENASA, el propio presidente de Fiat Ibérica y de Iveco Pegaso, Paolo

¹⁴¹ Resulta irónico que ese fuera precisamente el objetivo que Manuel Ceinos defendía en 1963, en pleno verticalismo, respecto al papel de los *jefes* como mediadores entre la empresa y el “grupo espontáneo” de trabajadores (ver nota 34 a pie de página 60).

¹⁴² *La Gaceta*, 6-5-91.

Annibaldi, anunciaba el 23 de mayo a los secretarios generales de CCOO y UGT, A. Gutiérrez y N. Redondo, su propósito de reducir la plantilla de las diferentes fábricas en España en mil personas, cerca del 20% de los 5.400 trabajadores con que contaban, la mayor parte de ellas “cuadros directivos superiores y medios de la empresa”¹⁴³. La noticia creó inquietud entre los trabajadores por la contradicción con las promesas de mantenimiento de empleo, pero acostumbrados como estaban a resolver los excedentes de plantilla mediante prejubilaciones y bajas incentivadas, y creyendo contar todavía con el INI (40% del capital) como garante de aquellas, no se le daría inicialmente mayor importancia. Solo unos días después, el 28 de mayo, la empresa presentaría a los representantes obreros un expediente de suspensión temporal de contratos para 900 empleados de oficinas –500 de ellos en Madrid– y regulación de jornada para el resto, en este último caso, hasta que se normalizara la situación. De los 37.000 millones de pesetas previstos en inversiones hasta 1994, solo 7.000 iban destinados a la factoría de Madrid que era, con mucho, la planta más moderna del grupo tras las inversiones hechas anteriormente.

La representación de los trabajadores se manifestó en contra de la suspensión de empleo aunque *entendía* la necesidad de ajustar la plantilla de empleados para adecuarse a una proporción más ajustada a los estándares europeos (20% de indirectos frente al 48% existente). Ante la dificultad de reconvertir a empleados o mandos a puestos de trabajo de cadena, estaban dispuestos a “exigir” que la medida fuera suficientemente “razonada” y que se ofreciera una indemnización adecuada a quienes no aceptaran pasar a otro puesto de trabajo en taller¹⁴⁴. Se trataba, en definitiva, de negociar en base a una solución “no traumática”, recurriendo si era preciso, como en planes anteriores, a

¹⁴³ *Expansión* 24-5-91.

¹⁴⁴ *Ya*, 28-5-91.

prejubilaciones y bajas incentivadas. En todo caso, no se aceptaba un ERE de suspensión que “estigmatizara” como excedente a ningún trabajador¹⁴⁵. Con ese objetivo, se aprobaría unánimemente un plan de movilización sindical en los diferentes comités de empresa que, en el caso de Madrid se concretó en cuatro convocatorias para la primera quincena de junio: una concentración el día 5 a la salida de la propia fábrica con marcha a Fiat Auto en el cercano polígono de Las Mercedes, una asamblea el día 7 en los locales de CCOO en Lope de Vega, una concentración el día 11 ante el INI en la Plaza de Salamanca. Una vez agotado el plazo de 15 días para resolver el expediente sin llegar a ningún acuerdo, el comité intercentros convocaría para el día 21, una manifestación de todos los trabajadores del grupo en España que transcurriría desde Atocha hasta la sede de la DGT en Pio Baroja y de allí al INI y a la que asistieron unos 3000 trabajadores y ante la que la DGT emplazaba a los representantes de los trabajadores a seguir negociando, sin que las posturas se movieran en ningún sentido. En las entrevistas que UGT y CCOO mantuvieron con los responsables del INI y del Ministerio de Industria tampoco se vislumbraba voluntad alguna de mediar a favor de los trabajadores.

Por fin, el día 5 de julio, pero con salida el día 8, la DGT emitiría una resolución *salomónica* por la cual se denegaba la suspensión de contratos solicitada a la vez que autorizaba la reducción de entre un 33% y un 95% de las jornadas para toda la plantilla durante 6 meses, con un 95% de garantía salarial para los operarios y un 87% para los empleados. La resolución no satisfacía a nadie: aunque se había evitado la

¹⁴⁵ El informe del comité intercentros al ERE insistía en la conveniencia de aplicar un plan de medidas voluntarias (prejubilaciones, reconversión, bajas incentivadas) y rejuvenecimiento de plantillas para evitar el “desasosiego y la incertidumbre, además del efecto perverso que supone la designación subjetiva y arbitraria de 900 trabajadores para ellos y sus familias”, Resolución DGT, 5-7-91.

suspensión de contratos, la discriminación en la cobertura salarial y la certeza de que el porcentaje máximo de regulación se aplicaría al colectivo concreto de empleados del que la empresa deseaba deshacerse, equivalía a pasar la barrera de lo considerado “traumático”. Antes de que la resolución de la DGT se hiciera pública y fuera discutida por los trabajadores, el responsable del auto de la federación del metal de CCOO y el secretario de la sección sindical de Madrid, conocedores del contenido de la resolución, rompiendo la tradicional defensa de CCOO de la unidad de acción tantas veces exigida a UGT, precipitaron un acuerdo unilateral con la empresa el mismo día 5 de julio por el cual aceptaban “en representación de las secciones sindicales de CCOO”, ampliar a un año la vigencia del ERE y convertir la suspensión de los 900 en reducción de jornada del 95% –en la práctica una suspensión porque la empresa les apartaba definitivamente de su puesto de trabajo– con tan solo el 90% de cobertura salarial frente al resto que tendrían el 98,5%. A este colectivo de los 900 tan solo se les permitía acogerse a la prejubilación, si tenían la edad, pedir la baja indemnizada (sin que se precisase la cuantía) o reconvertirse a puestos de trabajo en el taller (sin definir cuales ni en qué condiciones), para lo que se proyectaba realizar *cursos de adaptación* que tampoco se definían. Cualquiera de las alternativas quedaba sujeta a voluntad de la empresa.

El acuerdo, lejos de establecer criterios “objetivos” y controlables para la selección de afectados, dejaba a la empresa plena libertad para elaborar la lista a su voluntad. Dado que se trataba de un acuerdo de parte, se establecía también una paga de 35.000 pesetas *a cuenta del convenio* –cuya primera reunión quedaba fijada para el día 11– destinada a ganar la adhesión de los trabajadores. Pese al descuelgue de una parte de CCOO, la firma de dicho acuerdo sería inmediatamente rechazada no solo por los otros dos sindicatos, UGT y CA, sino también por las secciones sindicales de CCOO de Zona Franca (Barcelona), Mataró y Valladolid que el mismo día aprobaron un

comunicado desmarcándose del acuerdo. En la misma fábrica de Madrid, sometido el acuerdo a votación del comité de empresa sería rechazado por 17 votos (10 de UGT, 4 de CA y 3 de CCOO), contra 8 (de CCOO), pese a lo cual, el secretario de la SSE de CCOO, sin ahorrar gestos autoritarios –como querer arrogarse la representación de todos los miembros del comité de su sindicato–, se aferró a la validez del acuerdo como *convenio de eficacia limitada* para los afiliados a dicho sindicato y quienes se adhirieran.

La asamblea realizada en los locales de UGT de Av. de América y otra a la que asistió el responsable del auto de la federación de CCOO, para debatir el acuerdo, no sirvieron más que para encender más los ánimos y profundizar la desunión obrera por su negativa a escuchar cualquier tipo de argumento que se opusiera a lo firmado. La apelación a que acudían los firmantes de que “*es una etapa nueva, se trata de una multinacional cuyo interés son los beneficios*” (entrevista 15)¹⁴⁶ se mezclaban con las alusiones insidiosas –en privado o en público– a los “privilegios” a que estaban acostumbrados los empleados, destinadas a sembrar la insolidaridad entre el taller y las oficinas¹⁴⁷. Por su parte, la mayoría del comité intercentros impugnaría el mismo día 11 de julio la resolución de la DGT sin responsabilizarse de lo firmado por una parte de CCOO. Sin embargo, el 30 de septiembre, las secciones sindicales de este sindicato que habían rechazado el acuerdo y UGT serían reconvenidas a adherirse al mismo, así como el propio Comité Intercentros (con la sola oposición del miembro de CA) que el día 1 de

¹⁴⁶ Curiosamente, CCOO nunca había sido tan indulgente con Pegaso en su etapa de empresa pública.

¹⁴⁷ Un escrito redactado por un afiliado de CCOO recogiendo el sentir colectivo señala que “*por lo manifestado en diferentes asambleas, pensamos que es una venganza por los pobres resultados obtenidos por esta central en las elecciones sindicales en oficinas*”. En la asamblea celebrada en Av. de América, un dirigente de la sección sindical de CCOO dejaría plantados a todos ante las recriminaciones que estaba recibiendo de los trabajadores.

octubre firmaría un documento de “desarrollo” del acuerdo del 5 de julio que implicaba su aceptación.

La situación en que quedaban los afectados por la suspensión encubierta era de clara desesperación e impotencia. A medida que eran notificados por sus respectivos jefes, se iba comprobando la arbitrariedad con que actuaba la empresa. Las listas habían sido elaboradas sin criterio uniforme o “razonado” alguno, tan solo según la estimación subjetiva de los mandos que habían intervenido en su confección. Se daba el caso –como en Calidad– donde se incluía a empleados a los que tan solo se pretendía reclasificar a categorías de taller haciendo las mismas funciones que venían realizando como empleados. Algunos departamentos desaparecían con el fin de eliminar duplicidades pero determinados empleados se libraban *milagrosamente* de ser incluidos en la lista. Otros se suprimían para ser externalizada su actividad.

Los primeros días, la situación, al menos en Madrid, era insólita: por un lado, había una resolución de la DGT que debía respetarse, por otro lado, el acuerdo de la Federación del Metal y la SSE de Madrid de CCOO podía ser aplicado tan solo a los afiliados de este sindicato sin por ello verse con mayor seguridad que los *reconvertidos*. La propia empresa empezaría a aplicar inmediatamente la “suspensión” aunque sin definir de acuerdo con qué legalidad lo hacía y en qué términos precisos, limitándose a mandar a su casa a los afectados “hasta nuevo aviso”. Respecto a las alternativas de reconversión o baja indemnizada, nadie aclaraba a qué puestos se podía reconvertir un empleado, en qué condiciones, ni qué indemnización podría obtenerse por el despido. En vista de la incertidumbre, los trabajadores afectados permanecieron reunidos en el recinto de la empresa hasta conocer su situación. A la vez, la inspección de trabajo había sido llamada para arbitrar la situación y, en su opinión, la empresa estaba incumpliendo la resolución del ERE,

llegándolo a manifestar así a la asamblea de afectados a la vez que la abría un expediente sancionador. Ante la falta de respuestas satisfactorias, los afectados siguieron acudiendo a la empresa para exponer sus quejas ante quienes quisieran escucharles –generalmente CA e inicialmente UGT–, constituyéndose como Asociación para defender sus derechos “*ante la inactividad de nuestros representantes legales y sindicales*”, reuniéndose en la sala del comité de empresa hasta que, en marzo de 1992 la dirección les impidió el paso y lo tuvieron que hacer en la puerta de la fábrica cada martes a las 10 horas.

Inicialmente, los incluidos en la *bolsa* de reconversión no salían de la perplejidad ya que muchos confiaban en que el carácter todavía semipúblico de la empresa obligaba a respetar ciertos principios de igualdad –“*la Delegación de Trabajo no discriminará*” o “*aceptar acuerdos significa desvincular de todo compromiso político al INI o al gobierno*”, decía una hoja anónima que rechazaba el acuerdo de CCOO llamando a la unidad. Otra hoja similar señalaba que cualquier ajuste debía hacerse *respetando la dignidad individual*, como habían garantizado los métodos (voluntarios y no traumáticos) que se habían aplicado anteriormente, a la vez que llamaba a CCOO a reconsiderar su postura y alertaba del *precedente* (“*hoy somos nosotros mañana vosotros*”) que su acuerdo representaba para todos los trabajadores. La arbitrariedad y la humillación eran las quejas más comunes: “*si me dicen que sobran los gordos, los seguidores del Betis, los nacidos de tal fecha para abajo o para arriba, ... pero eso de tú sí, tú no, tú si...*” (entrevista 5), “*hubo una lista que nadie supo quien ni de qué forma se hizo y luego la humillación... a un subdirector de finanzas le reconvirtieron, le pusieron el mono y el mismo día que empezó a trabajar le hicieron cargar con todos los muebles y sacarlos de su despacho*” (entrevista 17).

En efecto, los pocos que inicialmente aceptaron la reconversión profesional, a falta de otros puestos de trabajo

eran enviados a tareas de limpieza que habían sido anteriormente realizadas por subcontratas, siendo algunos obligados a limpiar los mismos retretes de las oficinas en que habían trabajado días antes como mandos. El estado de zozobra personal se transfería fácilmente a los pronósticos sobre el futuro que esperaba a una empresa que, lejos de todo compromiso social, *“carecía de sensibilidad y sentimientos”*: *“destrucción total de todos los puestos fijos”*, *“desaparición de la tecnología Pegaso”*. El colectivo de afectados por la suspensión de contratos puso el acento en la lucha contra la discriminación: garantía salarial igual para todos del 98,5%, trabajo efectivo el 5% de la jornada mensual (dos días), reconversión digna, mantenimiento de categoría, salario y base de cotización a la SS, así como que para la reconversión bastara un parte de traslado, no una novación de contrato¹⁴⁸.

La división sindical que produjo el acuerdo de la Federación de CCOO, apoyado por la sección sindical de Madrid, tendría un efecto directo en la desmovilización obrera, mucho más cuando el sindicato que se había descolgado seguía teniendo la base social con mayor trayectoria de lucha, en una parte de la cual se estimulaba el resentimiento de los trabajadores de mono hacia los de oficinas a los que muchos consideraban históricamente privilegiados (*“no se puede sostener tanto indirecto, que subías a oficinas y enseguida te equiparaban con un grado como jefe de primera de taller”*). Bastantes obreros del taller compartían la opinión de que la reconversión *“no es para tanto, dentro de lo malo es lo menos malo, porque bajar al taller, un plus de reconversión, ... porque los reconvertidos trabajan como tú pero cobran más que tú”* (entrevista 18). Respecto al propio sector de oficinas que no se había caracterizado por su combatividad en el pasado, muchos de quienes no fueron incluidos en la lista se sentían con miedo o en deuda con sus mandos por haberles mantenido en su puesto o se

¹⁴⁸ Colectivo de Afectados Iveco-Pegaso, julio, 1994.

limitaban a exteriorizar su mala conciencia cuando se encontraban cara a cara con los afectados. De ahí que los llamamientos a la unidad y la solidaridad de los incluidos en la bolsa despertaran entre el resto de trabajadores poco más que una tibia comprensión y simpatía. La situación se haría más difícil cuando a partir de primeros de octubre de 1991 tan solo tuvieron el apoyo de la Candidatura Alternativa (CA). A pesar de eso, constituidos como Colectivo de Afectados, todavía pudieron llevar a cabo durante un año diferentes iniciativas de movilización autónoma dirigidas a la administración, a los medios de comunicación y a los propios sindicatos, así como mantener reuniones mensuales regulares a las que acudían algunas decenas de personas. Los propios incumplimientos de la empresa con los compromisos que había suscrito con CCOO, UGT y Comité Intercentros (en materia de reconversión, de planes industriales y de empleo, convenio) obligaban a dichos sindicatos a retomar un perfil algo más reivindicativo. Con todo, el debilitamiento sindical fue tal que, aunque la empresa terminara admitiendo la inclusión de determinados derechos *simbólicos* de los reconvertidos (primero en el nuevo ERE para 1992 y más tarde en los acuerdos de reconversión que se firmarían un año más tarde, el 14 de julio de 1992¹⁴⁹), su autoridad se vio claramente fortalecida, inaugurándose una nueva etapa de las relaciones laborales en la vieja Pegaso de Madrid.

-0-

Después de la reconversión de 1991-92, los planes industriales de Iveco se llevarían a cabo a un ritmo más lento del previsto, incluso en Madrid donde las inversiones requeridas eran menos cuantiosas que en otros centros. En

¹⁴⁹ Se trata del mantenimiento “nominal” de la vieja categoría de empleado y el grupo de cotización a la Seguridad Social.

mayo de 1993, un año después de finalizar la primera reconversión profesional, equilibrada ya la plantilla de oficinas, los sindicatos se encontraron ante una nueva petición de ajuste de empleo, esta vez de 1700 puestos de trabajo –950 de ellos de Madrid– en condiciones similares a las de 1991.

La respuesta sindical inicial fue en este caso algo más enérgica que la anterior aunque sin cuestionar ya la potestad patronal para definir la estructura de empleo y los métodos a emplear en el ajuste, apelando solo a los incumplimientos de la multinacional respecto a las inversiones y el empleo global que debería haberse incrementado en 500 puestos de trabajo frente a los 1200 que se habían destruido en dos años y medio. La movilización obrera se puso en marcha el mismo día 2 de junio con un encierro de toda la plantilla y una concentración de jubilados el día 3, ante el INI (en exigencia de cumplimiento de los compromisos que les afectaban a ellos).

Las denuncias sindicales de incumplimiento y las respuestas patronales en los medios se sucedieron durante todo el mes de junio. El mismo día 22 se llevaría a cabo en todos los centros un paro de 24 horas y, dos días más tarde, se concentraron igualmente ante la sede del PSOE de Ferraz como forma de presionar indirectamente al gobierno produciéndose diversas cargas policiales. El día 2 de julio se volverían a movilizar los trabajadores ante la sede de Fiat Ibérica. La DGT, después de haber prorrogado el periodo de consultas, terminaría resolviendo el ERE acortando su duración hasta el 31 de octubre (tres meses frente a año que pedía la empresa) y emplazando a las partes a negociar. Sin embargo, las negociaciones que se llevaron a cabo en el mes de octubre prescindirían ya de la movilización, llegándose a un acuerdo el día 21 por el que se zanjaba la situación hasta el 31 de diciembre de 1994, fecha en que el nuevo “excedente” debía quedar “resuelto” de acuerdo con las medidas que ya se habían acordado en

julio de 1992. Aunque en este caso no se produciría ya un nuevo descuelgue sindical como el de 1991, tanto la empresa como CCOO y UGT excluirían del acto de la firma a la CA, en un nuevo gesto de cómo debía entenderse la nueva democracia industrial con quienes tuvieran posiciones críticas.

La debilidad sindical se pondría también de manifiesto en la negociación colectiva. Terminada la vigencia del convenio el 31 de diciembre de 1990, la defensa del empleo focalizó la atención de los trabajadores y las fuerzas sindicales. Los compromisos del 5 de julio de 1991 para iniciar la negociación serían sistemáticamente incumplidos, limitándose a abonar un “anticipo a cuenta” a finales de año a la vez que demoraba una y otra vez las conversaciones. El marco de la crisis, con las instalaciones en situación de paro técnico, y la desunión y desmovilización producidas tras la firma sindical del ajuste laboral apenas permitía a los sindicatos rebasar el marco de los gestos simbólicos en la lucha por el convenio. Cuando a principios de diciembre de 1991 se encontraron ante el nuevo retraso de la negociación, en el comité de empresa se debatía la propuesta de CCOO de pedir “cobertura legal, se lleve o no a cabo”, de huelga de “unas dos horas” mientras el resto no se pronunciaba o se mostraba reticente con la acción, desconfiando algunos de su sinceridad.

Durante todo el año 1992 se arrastraría la situación de “provisionalidad”, tal como reflejan las nóminas de los empleados y no fue hasta octubre de 1993, coincidiendo con la firma de un nuevo ERE suspensivo para 1700 trabajadores (1200 de ellos de la fábrica de Madrid)¹⁵⁰, que se firmaría el convenio para 1991-1992, así como los incrementos salariales para 1993, 1994 y febrero de 1995. La misma forma en que quedaban fijadas las revisiones

¹⁵⁰ Acta 7/93 de Comité Intercentros de 20-10-93 (BOE 28-12-93, pág. 37180 y siguientes).

salariales estaba destinada a encubrir la pérdida de poder adquisitivo de los salarios, renunciando en parte al carácter retroactivo, aplicándose por periodos caprichosamente fijados e incorporando un sistema de “pagas” sin repercusión en las tablas (salarios nominales). El resultado de todo ello era la vuelta al desfase entre salarios reales e IPC y la ruptura de la relación entre masa salarial (lo que los trabajadores recibían realmente cada año) y salarios nominales, no obstante lo cual, los sindicatos firmantes se esforzaban a *embellecer* ante los trabajadores tan incomprensibles “incrementos” como una mejora real de sus salarios. La jornada laboral quedaría también congelada durante bastantes años en 1728 horas anuales, después de las sucesivas mejoras que habían tenido lugar en los 15 años precedentes.

El nuevo retroceso sindical en la vieja empresa automotriz se producía en el contexto de la crisis económica de 1993, pero no era solo fruto de ella porque la nueva *cultura empresarial* se haría notar también en posteriores fases de crecimiento de la producción y los beneficios patronales. Los grandes sindicatos seguían encuadrando a una parte importante de trabajadores aún perdiendo parte de su eficacia. Los obreros veteranos educados en la lucha sindical de las tres décadas anteriores permanecían fieles a unos sindicatos que, mal que bien, eran vistos como una mínima barrera de contención frente a la empresa. Los mayores ajustes recaerían ahora sobre los jóvenes que se incorporaron a partir de 1995, con salarios muy por debajo de los obreros veteranos y una gran incertidumbre sobre la duración de su contrato¹⁵¹. También ellos se afiliaban – orientados a menudo por sus propios padres con la

¹⁵¹ Con el fin de doblegar a los sindicatos, la empresa empezó a contratar a través de las recién creadas ETT's hasta que, finalmente, aquellos admitieron recoger en el convenio la *doble escala salarial*, en función de la antigüedad. Y ello, pese a que muchos de los complementos ya habían adquirido carácter *ad personam*.

esperanza de alcanzar un contrato fijo merced a la mediación de los jefes o los sindicatos¹⁵². La incapacidad sindical para frenar o revertir la constante pérdida de derechos obedecía, en parte, a los cambios sindicales instituidos durante la transición democrática y los años posteriores (la creciente burocratización a que se ha hecho alusión en el cap. 6) pero también a otros factores *externos* ligados a los cambios que se habían ido operando en la política empresarial y el mercado laboral (en particular con la ruptura de la norma del contrato fijo y la extensión de la contratación temporal) que –unido en el caso nuestro a la pérdida de titularidad pública de la empresa– erosionaban las viejas seguridades. La reorganización del trabajo, a la que se ha prestado especial atención en el presente capítulo, permite constatar la nueva relación de poder establecida entre obreros y patrón.

¹⁵² La sospecha generalizada de que CCOO y UGT dispusieran de “cuotas” en la contratación, así como influencia a la hora de asegurar la fijeza, hizo que muchos trabajadores veteranos presionaran a sus respectivos sindicatos para que mediaran a favor de sus hijos. Por su parte, J.L. Villalta reconoce que pactar con la empresa que las nuevas contrataciones se hicieran a hijos de productores fue uno de los errores más grandes porque se reproducía el vicio de los intereses familiares (entrevista 12, Fundación 1º de Mayo de CCOO).

8. EPILOGO: Sindicalismo en Iveco hoy

Organización frente a sindicalismo de base

La libertad sindical había sido uno de los principales logros sociales de la transición política. Su consagración en la Constitución, junto con el derecho de huelga, vino a reconocer el papel destacado que el movimiento obrero había jugado en la lucha antifranquista, a la vez que podía servir para impulsar las demandas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la empresa. El propio Estatuto de los Trabajadores de 1980, pese a legitimar muchos de los aspectos del mercado laboral a los que se oponían los sindicatos (especialmente el amplio margen de poder que se otorgaba a los patronos), reconocía la regla de la representación y acción unitarias (comités de empresa) en la negociación de las condiciones de trabajo en línea con lo que habían sido las prácticas obreras de los años sesenta y setenta.

En el caso de Pegaso, a lo largo de los años 80 se produjo un fuerte proceso de burocratización sindical¹⁵³ que, aunque más lento y zigzagueante en el caso de CCOO respecto a UGT, no impidió que, tras 13 años de democracia, la participación de los trabajadores en la elección de sus representantes mejorara, sobre todo en el taller. La hegemonía de los dos grandes sindicatos parecía asegurada obteniendo entre ambos, en 1990, el respaldo del

¹⁵³ Antón, A. *Burocracia, representación y sindicatos*, en *Sociología y realidad social*, libro homenaje al Catedrático Miguel Beltrán, y editado por el Centro de Investigaciones Sociológicas –CIS– (2008), aborda las características y diferentes funciones de las élites sindicales.

65% de los trabajadores de Pegaso frente al 61% con que contaban en 1980, ello a expensas de otras opciones minoritarias de diferente signo. Por su parte, UGT, que partía en la Transición con clara desventaja respecto a CCOO, llegaría casi a igualar en votos a este sindicato, con leves diferencias en taller y en oficinas.

No obstante, ese creciente apoyo electoral a los grandes sindicatos en Pegaso, encubría a la vez el deterioro de la democracia obrera de base, tanto en relación al conjunto de los trabajadores como en el interior de las organizaciones. Ciertamente, las dos grandes centrales se habían hecho más autónomas de los partidos pero, lejos de lo que prometía el sindicalismo *de nuevo tipo* auspiciado por CCOO, la mayor independencia política no fue acompañada de independencia de la patronal ni garantizó por si sola el pluralismo y la democracia interna, como tampoco una mayor unidad y participación de los trabajadores en general. El deseo de incrementar su protagonismo organizativo en la empresa, hizo que, en los años 90, CCOO adoptara un estilo sindical (en la negociación colectiva y ajustes de empleo) similar al que había caracterizado a UGT durante los años 80. Las prácticas sindicales asamblearias y democráticas –de las que CCOO había hecho bandera en el pasado– se terminarían sacrificando al poder de la organización. En el propio discurso sindical, el papel de los *trabajadores*, del *comité de empresa*, la *movilización* y la *participación*, fueron desplazados por los *afiliados*, el *sindicato*, la *negociación* y la *delegación de funciones* respectivamente.

Se trató de un proceso lento. Durante los años ochenta, el sindicalismo de base en el taller había seguido manteniéndose relativamente vivo pero fue, poco a poco, desplazado por las cúpulas de las principales organizaciones –alentadas por la propia empresa que temía más a la espontaneidad obrera que a los disciplinados sindicatos– que se aseguraban así el control de las

negociaciones. Las ejecutivas de las grandes secciones sindicales fueron así tomando un mayor peso en la toma de decisiones en detrimento del papel de las bases. A finales de los ochenta, la movilización obrera se había hecho cada vez más dependiente de las decisiones y de la unidad *por arriba* de las organizaciones, mientras las asambleas adquirían un carácter meramente informativo, sin capacidad de decisión sobre las reivindicaciones y la marcha de la lucha. Alentadas por el CU y algunos sectores de CCOO, hasta 1988 sobrevivieron algunas iniciativas *de base* en torno a reivindicaciones profesionales. Con todo, la pérdida del control democrático de base en favor de las decisiones de la élite sindical y la frustración respecto a los objetivos de la lucha alimentó el distanciamiento y descontento de algunas capas de trabajadores con los dirigentes, lo que se tradujo, en las elecciones sindicales de 1990, en el elevado respaldo obtenido en oficinas por la AS.

A partir de los años noventa, con la nueva dirección de Iveco, mucho más autoritaria, las asambleas en los talleres casi desaparecieron junto a las reivindicaciones particulares de los mismos o, si se realizaban, era como sucedáneo de las acciones generales cuando se estimaba que a estas podrían acudir pocos trabajadores. Las escasas asambleas y acciones que seguían siendo promovidas por los sindicatos tenían un mayor carácter ritual en un doble intento de ser, a la vez, una demostración de fuerza y un ejercicio de control organizativo. Tiempo después, CCOO y UGT renunciarían a convocarlas en vista de las quejas e insultos de que a veces eran objeto por parte de algunos obreros. En su lugar, se limitarían a realizar reuniones ocasionales de afiliados en la sala del comité de empresa para informar del resultado de sus gestiones, nunca para decidir el curso de las acciones. De hecho, las asambleas, tanto de sector como generales, terminarían siendo convocadas solo por las corrientes sindicales críticas que siguieron existiendo en Iveco.

El Comité Intercentros, expresión de la voluntad unitaria de todos los trabajadores del grupo, también sería disuelto en los años noventa ante la dificultad creciente para conjugar los intereses de cada uno de los sindicatos y aun de las diferentes secciones de centro de cada uno de ellos. El mismo comité de empresa –pese a estar compuesto mayoritariamente por delegados de esos mismos sindicatos– quedaría bajo la sospecha de representar un difuso y peligroso *unitarismo* ya que algunos delegados podían invocar sus obligaciones morales con los trabajadores, no con el sindicato, haciendo así peligrar la disciplina interna. La práctica del referéndum, utilizada con anterioridad para legitimar, aunque fuera *a posteriori*, la firma de eventuales preacuerdos, fue también definitivamente abolida en los años noventa, tras el rechazo mayoritario de que fue objeto el convenio colectivo 1995-96 por parte de los trabajadores, situación que sería zanjada finalmente con la firma en solitario de CCOO de un nuevo convenio de eficacia limitada.

En el plano reivindicativo, se asentó una actitud netamente defensiva en la negociación colectiva, consistente en tomar como base de discusión las exigencias empresariales en lugar de las demandas obreras, llegando a renunciar a la noción misma de *plataforma reivindicativa* que se ridiculizaba como “*carta a los reyes magos*”. A menudo se prefería salvaguardar el *reconocimiento* como interlocutores –aun al precio de aceptar las demandas patronales– que tener que *organizar* la respuesta obrera desde abajo sin la cual el *poder real* de negociación se hacía cada vez más frágil. De igual modo, el sectarismo hacia las opciones sindicales críticas condujo a menudo a los dos sindicatos mayoritarios a inexplicables alianzas con la empresa para aislarlas y marginarlas de las negociaciones.

El recurso a la huelga –y otras medidas de presión que afectaran a la producción– se hizo cada vez más excepcional. El giro principal se produciría en la primera

mitad de los años ochenta, tal como se ha indicado en el apartado 7, pero se consolidó en la década posterior, una vez integrada la empresa en Iveco. En lugar de huelgas, los sindicatos se fueron limitando a realizar asambleas y concentraciones o medidas de movilización que tuvieran impacto mediático o institucional, tal como ocurriría en los ERE de los primeros años noventa. Dos factores influyeron en ese cambio del repertorio de lucha sindical: el *primero* fue la coyuntura económica que abonaba el argumento de la ineficacia de la huelga cuando la empresa tenía exceso de capacidad productiva; el *segundo*, la merma salarial que comportaba en la nómina de los trabajadores. Aunque todavía en los años noventa se llegó a convocar algún paro parcial aislado (con intención de expresar la fuerza sindical de los convocantes) con motivo de la negociación del convenio, más adelante –con las cadenas a pleno rendimiento– se terminaría descartando por los sindicatos esa táctica de lucha, enfatizando el valor de la *organización* –en términos de afiliación– más que la movilización. En lo sucesivo, casi las únicas huelgas llevadas a cabo en la empresa fueron para secundar los llamamientos generales de los sindicatos ante los ajustes laborales y sociales acometidos por diferentes gobiernos mostrando a la vez ostensibles gestos de *paz interior*, especialmente con la tolerancia sindical hacia la fijación de generosos *mínimos* en unos “servicios esenciales” a la comunidad que, en una empresa industrial de automoción, carecían de sentido.

Pero sería injusto atribuir el decaimiento del movimiento sindical en Pegaso solo a la falta de voluntad de los grandes sindicatos. El creciente poder empresarial ligado a la nueva organización industrial (ver sub-apartado siguiente) y el cambio de composición de la plantilla de trabajadores influyó en la disposición obrera para la acción sindical. Los “veteranos” reclutados hasta los años setenta habían sido el sujeto colectivo de una lucha sindical, democrática y de base que dejó honda huella en sus valores y su cultura de protesta. Persuadidos de que los derechos alcanzados son

producto de su lucha, mostraban mayor ánimo para defenderlos recurriendo, si era preciso, al repertorio movilizador tradicional. Por su parte, los jóvenes trabajadores incorporados paulatinamente a partir de 1995, fueron ocupando un mayor espacio hasta representar en la actualidad más del 90% del total de la plantilla, incluyendo ya un amplio contingente de mujeres en el taller¹⁵⁴. La ruptura generacional entre ambos colectivos es significativa, con una “brecha” de al menos 15 años, coincidentes con la década de los años ochenta y la primera mitad de los noventa durante los que la contratación estuvo suspendida en Pegaso y en los que se produjeron las últimas experiencias de una acción obrera asamblearia que ya empezaba a declinar. Esa dualidad en la cultura de lucha de los trabajadores de Pegaso se hizo patente durante la negociación de los convenios en la primera década del siglo XXI¹⁵⁵, cuando apenas unos pocos jóvenes acudían a las convocatorias hechas –casi solo por CGT–, mientras los veteranos se quejaban ostensiblemente de su *pasotismo*. Los propios sindicalistas jóvenes, delegados o miembros del comité de empresa –predominantes ya en todos los sindicatos–, tienden a reproducir, a menudo, las prácticas instituidas en sus respectivas organizaciones, lo que hace que su conducta dominante apenas incorpore cambios.

Todos esos factores han contribuido al asentamiento de un modelo de *democracia formal y delegada*, más propia de las organizaciones burocráticas, que ha reemplazado a la *directa y participativa*. La complejidad de los asuntos en liza

¹⁵⁴ El incremento de mujeres entre la plantilla trabajadora, sobre todo en las cadenas de montaje que constituían un espacio tradicionalmente varonil hasta hace bien poco, se produjo, justo es decirlo, por las presiones sindicales frente a la resistencia patronal que alegaba “no disponer de vestuarios adecuados”.

¹⁵⁵ Durante la negociación de convenio desarrollada en 2005, con una presencia en plantilla de más del 50%, apenas un 10% de los asistentes a las asambleas eran jóvenes.

(crisis y planes industriales, contabilidad presupuestaria, reestructuraciones sectoriales, estrategias comerciales, productividad, etc.) y los retos que planteaba al movimiento obrero la nueva cultura empresarial, eran más difíciles de abordar desde unos usos sindicales habituados a sencillas dicotomías obrero-patrón o imágenes tradicionales sobre el funcionamiento empresarial. La tentación de cambiar la forma de entender el papel del sindicalismo, ya no como agente *movilizador* sino solo *negociador*, hizo que los técnicos y *expertos* sindicales cobraran mayor protagonismo, frente a unas *masas* y sindicalistas *de base* que las direcciones sindicales consideraban demasiado irreflexivos.

Semejantes cambios en los grandes sindicatos conllevaría su desprestigio entre una parte de trabajadores que optaron por alejarse de ellos después de 1990, ya fuera para votar alternativas de *izquierda* (AS, CS y, finalmente, CGT), ya *corporativas* (UST, escindida durante un tiempo de UGT a la que terminó reintegrándose), o simplemente para abstenerse. Dicho distanciamiento, que expresaba cierta ruptura de las anteriores *fidelidades* obreras hacia las grandes organizaciones sindicales, se ha notado más cuando las generaciones jóvenes empezaron a tener un mayor peso en la plantilla, especialmente desde 2002. En las dos últimas elecciones sindicales (2006 y 2010) los votos que recibieron el conjunto de los sindicatos bajaron del 70% del censo (casi el 50% en oficinas) y, en el caso de CCOO y UGT, tan solo recibieron en torno al 50% de los mismos, 15 puntos menos que en 1990. Por su parte, CGT¹⁵⁶, sindicato estatutariamente anarcosindicalista cuya SSE en Iveco se constituyó en 1999, parece haberse consolidado como opción electoral a lo largo de la última década, llegando a

¹⁵⁶ CGT se formó a raíz de una escisión de CNT-AIT en 1979, adoptando el nombre de *CNT-Congreso de Valencia* en 1980 y más tarde el definitivo de CGT.

alcanzar incluso paridad con CCOO y UGT en 2006 y superando en votos a CCOO en taller en 2002 (ver Anexo).

Lo anterior no se debe entender como un no reconocimiento al importante papel social que en general los sindicatos –y el movimiento sindical– siguen cumpliendo hoy. En tanto encuadran a cerca de 2 millones de trabajadores y representan a muchos más a través de las elecciones sindicales, están ligados a la defensa de sus intereses en los ámbitos en que participan. Su reconocimiento institucional como parte de la estructura corporativista del Estado, supone un contrapeso real que no se puede ignorar frente a los intereses patronales, así como un cierto mecanismo de participación indirecta de los trabajadores en la gestión pública. Los sindicatos siguen siendo portavoces –con todos los matices que se quiera– de una crítica social que pone el blanco en la desigualdad y la condiciones laborales. Las recientes convocatorias de huelga general y movilizaciones frente a los recortes de derechos (a excepción de la reforma de las pensiones de 2011) entre 2010 y 2012 son una muestra de ello. De ahí que los poderes dominantes no duden en aprovechar cualquier ocasión para socavar y recortar su poder.

Pero, a la vez, como organizaciones integradas en el sistema de relaciones laborales, que cuentan con numerosos delegados, liberados, miembros en comisiones paritarias, prerrogativas legales, subvenciones, gestión de bienes públicos, etc., manifiestan también una clara tendencia a reproducir y asegurar la estabilidad de dicho sistema y su propio *status quo*, buscando cauces de resolución del conflicto obrero que minimicen la confrontación. En general, se puede decir que la transformación social ha desaparecido de su horizonte de lucha. Se trata, ciertamente, de un equilibrio inestable, siempre sometido a diferentes influencias: *desde afuera* (gobierno, patronal, medios, percepción social, etc.), y *desde dentro* (afiliados, cuadros sindicales, liberados, delegados,

muchos de ellos a caballo entre la organización y las bases sindicales).

En la actualidad, el debilitamiento general del sindicalismo de base y de las prácticas democráticas y el pluralismo en el seno de las grandes organizaciones –junto a la carencia de proyecto crítico de sociedad y de organización del trabajo¹⁵⁷– hace que la tendencia dominante sea el desplazamiento hacia un progresivo desdibujamiento y desequilibrio estructural del campo sindical que, hasta ahora, ha devenido en una pérdida de derechos laborales y, lo que es peor, a veces, en la justificación sindical de los mismos. Y, por añadidura, la pretensión de CCOO y UGT de poner en primer plano el fortalecimiento de la “organización” a cualquier precio –sumado a los casos de corrupción–, hace que los sindicatos hayan perdido popularidad y eficacia como instrumento para enfrentarse al creciente poder patronal, escorándolos en mayor medida hacia la nueva cultura patronal con la *ilusión* de que todavía conservan su viejo poder. No obstante el distanciamiento social hacia los sindicatos, la eclosión democratizadora y participativa ligada al reciente fenómeno social del 15-M parece encontrar grandes dificultades para desarrollar una expresión alternativa similar en el marco de la empresa –aunque sí ha sido notable en la movilización de sectores como la enseñanza y la sanidad– sin que se pueda negar la influencia cultural de dicho movimiento social entre los trabajadores.

¹⁵⁷ Al señalar esta carencia, no se quiere decir que se pueda cubrir con cualquier proyecto social voluntarista. Como señalan Boltanski, L. y Chiapello, E. en *El nuevo espíritu del capitalismo* (p. 89), las referencias normativas en que se debe apoyar la crítica anticapitalista se encuentran siempre parcialmente inscritas en el propio mundo capitalista.

Sindicalismo y organización del trabajo

Un factor que ha influido notablemente en el cambio de cultura de lucha en Iveco ha sido la condición precaria por la que han pasado los jóvenes trabajadores reclutados en los últimos 18 años, objeto de sucesivos contratos temporales, siempre pendientes de la renovación de contrato o la fijeza. Al sentimiento de desprotección legal se sumaba formar parte de un colectivo subalterno, en deuda permanente con *terceros* de cuya intervención parecía depender su seguridad. Esa mediación ejercida por los mandos –y a veces también algunos sindicatos– se ha hecho notar con frecuencia de forma humillante. Podría aducirse que esas dificultades están asociadas a toda etapa de iniciación en la experiencia laboral individual y en parte es así pero, como se ha señalado más arriba, los cambios en la organización del trabajo también han creado nuevos hábitos en las relaciones laborales bajo la organización *flexible*, ya sea en su forma *externa* o *interna*, que son efecto y a la vez causa de la fragilidad y la dependencia de la actual condición salarial.

Uno de los efectos más perniciosos para la acción sindical ha venido de la mano de la flexibilidad *externa*, especialmente la subcontratación, produciendo una fractura entre los obreros que, trabajando para la misma matriz, se sienten cada cual en un *mundo* diferente. Respecto a los ajustes de plantilla, después de un período de bajas voluntarias incentivadas a las que se pudieron acoger buena parte de los trabajadores de la vieja Pegaso, los jóvenes se han visto sometidos a largos periodos de temporalidad y, en

último término, han sido objeto del simple despido cuando la empresa lo ha considerado necesario¹⁵⁸.

En el plano de la flexibilidad *interna*, los cambios en la organización del trabajo también han desplazado el “saber hacer” y el control obrero sobre el proceso de trabajo del que antes se beneficiaba el colectivo, fomentando un mundo de “oportunidades” donde la mejora individual queda embellecida como un ejercicio aparente de *libertad*¹⁵⁹. Sin apenas presión sindical, los trabajadores quedan a menudo sometidos a los monitores y encargados. Con frecuencia se les ocultan las normas de producción que les permitan conocer el detalle de sus tareas y los ritmos de trabajo, lo que se justifica por la imposibilidad de recoger en documentación escrita las frecuentes alteraciones del *mix* de las cadenas derivadas de la producción flexible. Los *team de base*, ensayados por Iveco en los años 90 y presentados como espacios de *libre* colaboración obrera en la calidad y la productividad, apenas tuvieron resistencia sindical en su implantación a pesar de que con ellos se libraba una lucha encubierta por arrebatar el poder de representación a los sindicatos en beneficio de la autoridad patronal cuyos *leaders* pasaban ahora a canalizar las sugerencias y quejas de los trabajadores individuales en materias como las mejoras técnicas o en salud laboral, cediendo al *equipo* las habilidades y conocimientos adquiridos en toda una vida.

¹⁵⁸ En 2009 fue aprobado un ERE –con apoyo de CCOO y UGT– que suponía el despido de 400 trabajadores jóvenes de taller y 13 técnicos o administrativos de oficina. Con anterioridad, esos mismos sindicatos habían aceptado que los jóvenes que fueran convertidos en fijos pudieran ser despedidos si descendía la producción.

¹⁵⁹ Luc Boltanski y Eve Chiapello (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal. Los autores hacen una acertada crítica de la unilateralidad mostrada a menudo por una *crítica artista* que ponía el acento en el carácter opresor y alienante del capitalismo eludiendo su espíritu individualista y generador de desigualdad social (p. 84 y sig.).

Otra forma de flexibilidad interna ha sido la aplicada a la jornada bajo la forma de bolsa de horas o con el recurso a las horas extraordinarias, cuyos críticos terminaron por ser vistos poco menos que como románticos saboteadores de la producción. Otro tanto se puede decir del salario, sujeto en mayor medida a la productividad, la calidad y el absentismo (el convenio de 2005 llegaría a penalizar económicamente la enfermedad). Raramente los trabajadores se han beneficiado de esta flexibilidad a la que generalmente han terminado sometidos. Aunque la plantilla veterana procedente de la vieja Pegaso, atesoraba una cultura obrera y unos *resabios* que no dejaban mucho margen para los cambios que habrían de venir o, cuando menos, les ponían demasiados frenos y condiciones ante los que los mandos y la propia dirección generalmente prefería eludir el conflicto, en el caso del nuevo contingente obrero formado por los jóvenes, la nueva cultura de la flexibilidad se ha generalizado. Todos estos cambios en la organización del trabajo han contribuido a minar las defensas obreras frente a la creciente autoridad de los jefes mientras que la solidaridad y unidad de clase se ha hecho cada vez más laboriosa.

Mientras la presión social y la regulación legal sobre salud laboral y la igualdad de las mujeres ha facilitado la adopción de algunas medidas positivas (incremento de trabajadoras en plantilla, mejoras en seguridad, etc.), en términos generales se podría decir que la situación obrera en la empresa ha empeorado desde la llegada de Iveco, como muestra el malestar por el estrés en el trabajo, la falta de participación y las decisiones arbitrarias en materia de recursos humanos. Los incrementos de productividad, de la mano de los nuevos sistemas de gestión –incluyendo el actual World Class Manufacturing–, pivotan más sobre el aumento de ritmos de trabajo, la reducción de costes salariales, la externalización de actividades de bajo valor añadido y la amenaza de despido que sobre la tecnología, la

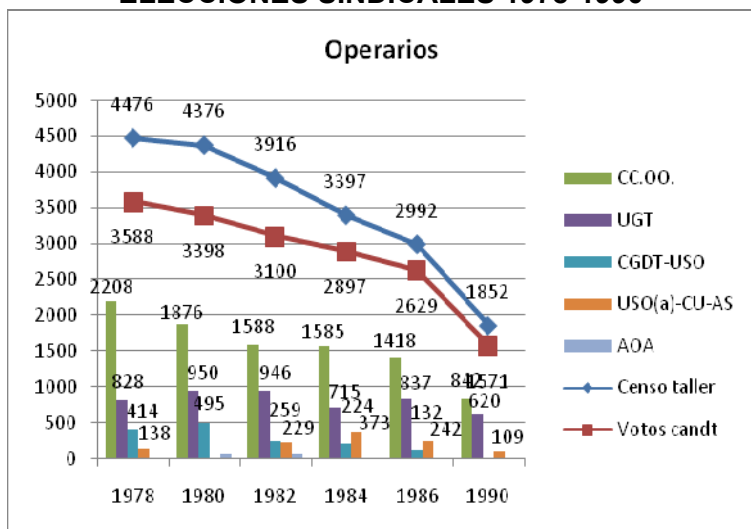
formación y el bienestar de los trabajadores. Esa obsesión es mayor si cabe que bajo el viejo taylorismo.

La formación, para la gran mayoría de trabajadores, rara vez permite una adquisición de saberes que vaya más allá del propio puesto de trabajo y la “implicación” que reclama la empresa a los empleados es un llamamiento a obedecer al mando y alejarse de la acción a favor de los intereses colectivos y sindicales. La reciente adopción de un sistema de *fichas de control* individual a cargo de los mandos en las que se evalúa regularmente –sin conocimiento de los propios afectados– el *rendimiento* y *disciplina* de los trabajadores es una muestra más del incremento del poder empresarial. Se explica así el recurrente uso de medidas disciplinarias y represivas¹⁶⁰. La producción flexible y las medidas que conlleva en la organización del trabajo, lejos de aportar mayor libertad a los trabajadores, los ha sometido más al dictado del patrón, como ocurre con la jornada laboral y la *bolsa* de horas, manejada por la empresa sin control alguno. Los propios sindicatos han sido desplazados por la nueva organización del trabajo a una posición marginal en su papel de aglutinadores y representantes de los trabajadores. Esa al menos parece la tendencia en ausencia de un mayor rearme sindical ante la nueva cultura desreguladora.

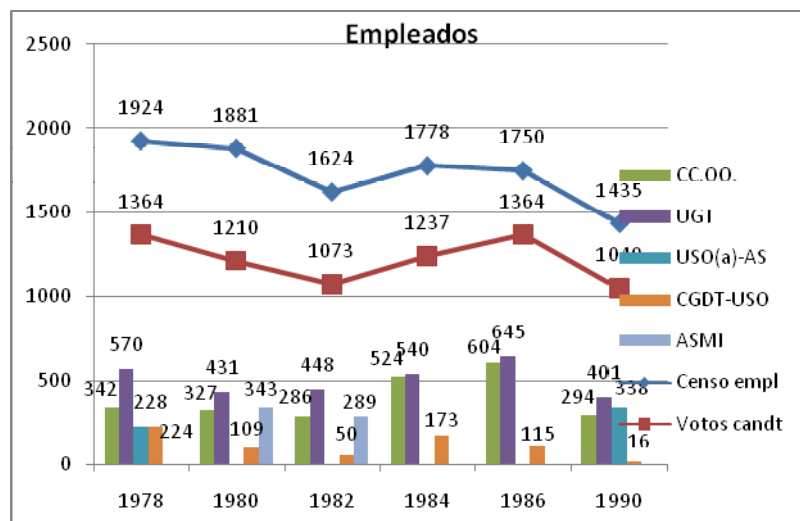
¹⁶⁰ En la primera mitad del año 2013 la empresa ha despedido a varios trabajadores alegando dichas valoraciones al precio de abonar una indemnización mayor por despido improcedente.

ANEXOS

EVOLUCIÓN DEL VOTO ELECCIONES SINDICALES 1978-1990

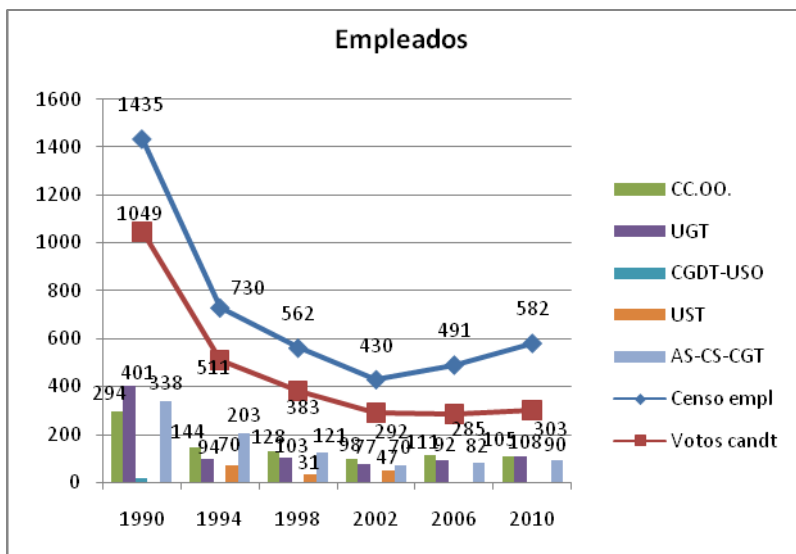
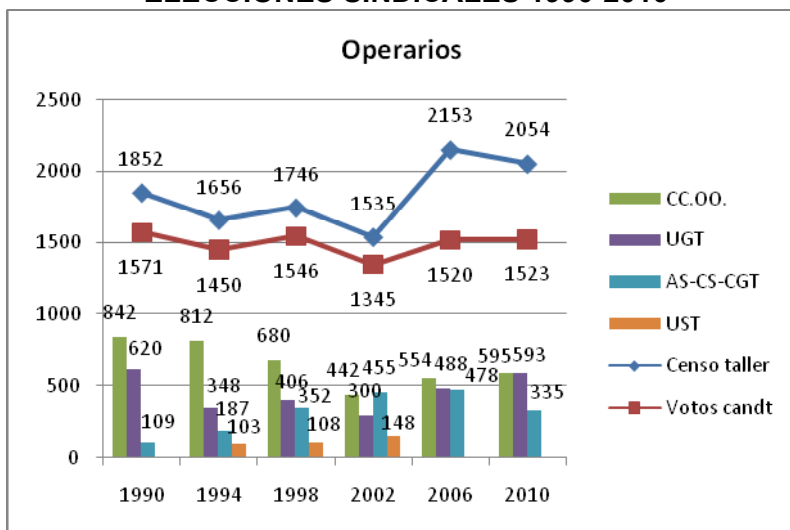


CGDT (1978, 80); USO (1982, 84 y 86); USO(a) (1978); CU (1982, 84, 86); Año 1990 CU+AS



USO(a) (1978); AS (1990); CGDT (1978, 80); USO (1982, 84, 86); ASMI (1980, 82)

EVOLUCIÓN DEL VOTO ELECCIONES SINDICALES 1990-2010



AS (1990, 94); CS (1998); CGT (2002, 2006 y 2010)

BIBLIOGRAFÍA

- Antón, A. (2008), "Burocracia, representación y sindicatos, en Sociología y realidad social" en: *Libro homenaje al catedrático Miguel Beltrán*, CIS, Madrid.
- Babiano, J. (1995), *Emigrantes, cronómetros y huelgas. Un estudio sobre el trabajo y los trabajadores durante el franquismo (Madrid 1951-1977)*, Siglo XXI y Fundación 1º de Mayo, Madrid.
- Babiano, J. (2000), *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España (1938-1958)*, CES, Madrid.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madrid.
- Camacho, M. (1990), *Confieso que he luchado. Memorias*, Temas de Hoy, Madrid.
- Cristóbal Segovia, P. (1965), *Informe sobre los incidentes laborales de enero de 1965*. Inédito.
- Esteva y Fábrega, C. (1984), *Antropología industrial*. Anthropos, Barcelona.
- García, J. L. (1996), *Prácticas paternalistas. Un estudio antropológico sobre los mineros asturianos*, Ariel, Barcelona.
- Hobsbawn, E. (2007), *Historia del siglo XX (1914-1991)*, Crítica, Barcelona.
- Jauregui, F. y Vega, P. (1983), *Crónica del antifranquismo (2)* Argos Vergara, Barcelona.
- López Carrillo, J. Mª. (1997), *El INI ante la industria de automoción: la evolución de ENASA en su etapa inicial (1946-1958), tras su creación para fabricar vehículos industriales en España, Tesis doctoral*.
- Maravall, J. Mª. (1970), *El desarrollo económico y la clase obrera (un estudio sociológico de los conflictos obreros en España)*, Ariel, Barcelona.
- Nieto, J. N., Busquets, A. y Marimón, S. (1970), *La nueva Ley Sindical. Análisis de una protesta*, Ed. Estela, Madrid.
- Palomero, D. (1996), *Los trabajadores de ENASA durante el franquismo*, Sirius Edicions, Barcelona.
- Sanguineti, R. y Felice, C. (1994), *Iveco Story. The World of Transport*. Northen Publishing Home Ltd., St Galen (Suiza).

- Sartorius, N. (1975), *El resurgir del movimiento obrero*, Editorial Laia, Barcelona.
- Serrano, A. y Malo de Molina, J. L. (1979), *Salarios y mercado de trabajo en España*, H Blume Ediciones, Madrid.
- Sierra Álvarez, J. (1990), *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias 1860-1917)*, Siglo XXI Editores, Madrid.
- Suanzes, J. A. (1963), *8 discursos*, INI, Madrid.
- Tamames, R. (1993), *Introducción a la economía española*. Alianza (ediciones del Prado), Madrid.
- Watson, T. (1994), *Trabajo y sociedad*, Hacer, Barcelona.

FUENTES DOCUMENTALES

INI. *ENASA. Memorias*. Años 1946-1991.
INI. *ENASA. Actas del Consejo de Administración*. Años 1951-1965.
INI. *CETA* (Centro de Estudios Técnicos de Automoción).
INI. *Departamento de Asuntos Sociales*. Años 1954-1965.
INI. *Altos cargos*. Años 1941-1974.
Revista Nueva Empresa INI. Números 1 (octubre 1961) al 18 (noviembre 1964).
Revistas de ENASA.
Archivo de CGT (Iveco Madrid).
Fundación 1º de Mayo. CCOO.
Hemeroteca Municipal de Madrid.

ENTREVISTAS

(por orden de aparición en el texto)

1. Isidro Muñoz Candelas
2. Vicente Llamazares
3. José González Cano
4. Doroteo Peinado (propia y Fundación 1º de Mayo)
5. Benjamín Calzón
6. Eduardo Reyes Pareja
7. Vicente Maldonado
8. Joaquín Fuentes Alba
9. Enrique Díez Marquina (Fundación 1º de Mayo)
10. José Bosquet Villaescusa
11. Eugenio Sanz Morata
12. J. Luís Villalta (Fundación 1º de Mayo)
13. José Pozo Villegas
14. Pedro Cristóbal Andrés
15. Fernando Gomecello
16. Francisco Gallo
17. Antonio Iriarte
18. José García (Chiqui)
19. Pedro Rodríguez Flores

- 20. José Carralero
- 21. Ángel Pérez Carrasco
- 22. Antonio del Palacio
- 23. Florentino Sanz García
- 24. Jesús García Barranco
- 25. Teresa Gómez

SIGLAS

SINDICATOS O CANDIDATURAS ELECTORALES

- OS: Organización Sindical (CNS o sindicato vertical).
- CCOO: Comisiones Obreras.
- UGT: Unión General de Trabajadores.
- USO: Unión Sindical Obrera.
- CGDT: Confed. General Democrática de Trabajadores.
- ASMI: Asociación Sindical de Mandos Intermedios.
- AOA: Asociación Obrera Antifascista.
- CU: Colectivo Unitario (Colectivo Unitario de Trabajadores).
- AS: Alternativa Sindical (Candidatura Alternativa).
- CS: Coalición Sindical.
- CGT: Confederación General de Trabajadores.
- CNT: Confederación Nacional del Trabajo.
- UST: Unión Social de Trabajadores.

PARTIDOS y GRUPOS POLÍTICOS

- PCE..... Partido Comunista de España.
- JOC..... Juventud Obrera Católica.
- HOAC... Hermandad Obrera de Acción Católica.
- VO..... Vanguardia Obrera.
- PSOE.... Partido Socialista Obrero Español.
- ORT..... Organización Revolucionaria de Trabajadores.
- MC..... Movimiento Comunista.
- LCR..... Liga Comunista Revolucionaria.
- PT..... Partido de los Trabajadores.
- OC..... Organización Comunista Bandera Roja.

PACTOS Y ACUERDOS GENERALES (año de vigencia)

- ABI..... Acuerdo Básico Interconfederal (1979).
- AMI..... Acuerdo Marco Interconfederal (1980).
- ANE..... Acuerdo Nacional de Empleo (1982).
- AI..... Acuerdo Interconfederal (1983).
- AES..... Acuerdo Económico y Social (1985-1986).