Fordismo e franchismo

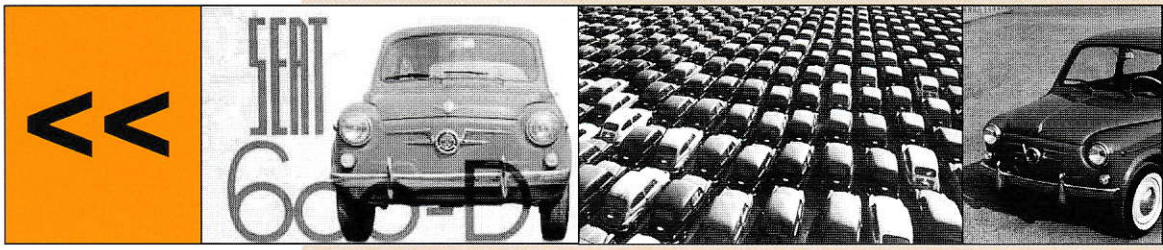
La Sociedad española de automóviles de turismo (1950-1975)

ANDREA TAPPI

Il tentativo di ricostruire la storia della Seat – la "Fiat spagnola" – risale ormai a quattro anni fa. Dopo aver frequentato un corso *post lauream* sulla storia d'impresa presso l'Icsim di Terni, una borsa di studio in Spagna mi offrì la possibilità di un primo approfondimento del tema, poi sviluppato per la mia tesi di dottorato presso l'Università di Perugia. Mi sembrava che le vicende della Seat meritassero, da parte dello storico economico e sociale, un'attenzione maggiore di quella che a tutt'oggi è stata loro riservata. Se non altro, per individuare le identità e le alterità dell'impresa spagnola rispetto alla sua casa madre piemontese, così largamente studiata.

All'inizio della ricerca esistevano appena quattro lavori sull'argomento: Alberto Damiani, *La Fiat nel mercato automobilistico spagnolo: 1936-1968*, tesi di laurea, Università degli studi di Milano, Facoltà di Lettere e Filosofia, a.a. 1995-96; Silvestre Gilaberte Herranz e Juan Zamora Terrés, *Le lotte operaie alla Seat. Barcellona 1952-1975*, Einaudi, 1977; Faustino Miguélez Lobo, *Seat. La empresa modelo del régimen*, Dopesa, 1977; Elena San Román, *La industria del automóvil en España: el nacimiento de la Seat*, Fundación Empresa Pública, 1995. Essi rivelavano come la creazione nel 1950 dell'impresa automobilistica di stato derivasse dalla sovrapposizione dell'Instituto nacional de industria – l'Iri spagnolo – alle iniziative della Fiat volte alla costituzione di una propria filiale nel paese iberico e che con modalità analoghe e, naturalmente, fatte salve le debite proporzioni, la Seat avrebbe rappresentato per la Spagna ciò che per l'Italia era stata la Fiat. In estrema sintesi, la più estesa concentrazione operaia del paese e la grande azienda che in un regime di semimonopolio contribuisce in maniera determinante alla motorizzazione della nazione.

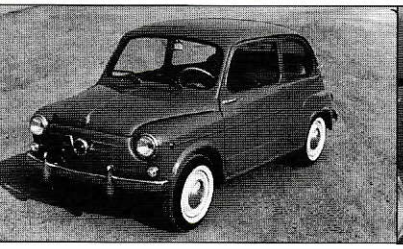
Muovendo da un approccio che tenesse conto delle acquisizioni della storia d'impresa e di quelle della storia del lavoro e delle relazioni industriali, e collegando le vicende imprenditoriali dell'*impresa* con quelle della *fabbrica*, si trattava ora di dipanare i fili che costituivano il tessuto della Seat. La tesi di fondo era che l'evoluzione della società fosse

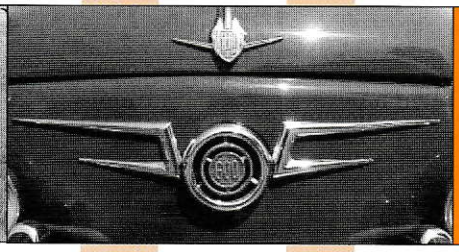


la risultante di almeno due spinte convergenti: da un lato l'assimilazione delle forme di organizzazione della produzione a quelle della Fiat e dall'altro la forte influenza del contesto politico-sociale sulle modalità di gestione del personale.

Riguardo al primo aspetto, lo spoglio di fonti tipicamente aziendali, quali i verbali del consiglio di amministrazione e le relazioni al bilancio, conservate nell'archivio dell'Ini a Madrid, è stato quindi accompagnato dall'esame presso l'Archivio storico Fiat delle relazioni sulle visite effettuate dai tecnici italiani allo stabilimento della Seat di Barcellona. Ciò ha permesso di verificare che per tutto l'arco cronologico compreso tra la nascita della Seat e la morte del generale Franco, il rapporto e l'analogia tra la Seat e la Fiat derivò dalla medesima adesione ai precetti tayloristi-fordisti. La totale subordinazione tecnologica alla Fiat, riferita tanto alle scelte di prodotto quanto alla programmazione di tutto il processo produttivo, si risolse in primo luogo nella strategia imprenditoriale di costruire in grande serie vetture di bassa cilindrata e di prezzo e consumo contenuti. Sul piano dell'organizzazione del lavoro, la fabbrica venne impostata sui tipici elementi di matrice fordista: integrazione verticale, adozione di macchinari sempre più automatizzati – frutto delle conoscenze maturate durante i sopralluoghi da parte dei tecnici della Fiat agli impianti americani negli anni del Piano Marshall – intercambiabilità dei pezzi da assemblare, produzione a flusso lineare, catena di montaggio. Coerentemente, i contratti aziendali testimoniavano che a essi si associò l'estrema parcellizzazione delle mansioni e l'introduzione di sistemi di incentivo salariale legati alla produttività.

Quanto alla gestione del personale, questa appariva il riflesso di un'organizzazione che si richiamava, di fatto, a quella militare (subordinazione e autoritarismo) – come si evince per esempio dal rigido Regolamento interno – e che si caratterizzava per la presenza stessa di ingegneri militari in congedo nei posti chiave della gerarchia di fabbrica. Ma soprattutto, gli strumenti di un paternalismo declinato in funzione dei bisogni primari della manodopera (alloggi e spacci aziendali, scuole e asili sovvenzionati dall'impresa, ecc.) facevano il paio con la messa in pratica di tutto un repertorio di sanzioni disciplinari atti a punire il personale nei momenti di maggior attrito. Del resto, la legislazione riguardante i rapporti di lavoro, a cominciare dalla forte limitazione dei più elementari diritti sindacali, offriva alla





direzione i mezzi legali per esercitare uno stretto controllo sulle maestranze. Basti pensare che la stessa depenalizzazione dello sciopero economico, avutasi solo nel 1965, supponeva nella pratica un labile confine tra conflitti di tipo economico e di tipo politico, dando quindi adito a frequenti interpretazioni arbitrarie della normativa vigente. Lo stesso sistema che regolava le elezioni della cosiddetta giuria di impresa – l'organo di base del sindacato unico e corporativo – era di fatto strutturato in maniera tale da premiare numericamente i rappresentanti delle categorie più in alto nella gerarchia di fabbrica e più allineati con le posizioni della direzione, specialmente in occasione dei rinnovi contrattuali.

Dalla fine degli anni sessanta, vari fattori legati fra loro contribuirono tuttavia a mettere in crisi il modello di crescita dell'impresa e a instaurare un clima di conflittualità permanente. Per un verso, la rapida espansione cominciò a mettere a nudo le incongruenze della pretesa razionalità produttiva. Gli atti della stessa giuria d'impresa – consultabili presso l'Archivio storico della Fondazione "Cipriano García" di Barcellona – mostrano come il largo ricorso a turni straordinari e notturni, l'alto numero di infortuni, nonché la distorta valutazione degli effettivi rendimenti del lavoro fossero ormai all'ordine del giorno. D'altro canto, l'incapacità della direzione di prefiggersi altro obiettivo che non fosse il rispetto immediato dei programmi di produzione e di conformarsi alla necessità di una gestione del personale meno autoritaria finì per favorire il consolidamento di commissioni operaie di fabbrica alternative al sindacato ufficiale. Affiancando azioni conflittuali, fuori e dentro i cancelli, all'utilizzo dei limitati mezzi legali per esprimere le richieste di un generale miglioramento delle condizioni di lavoro e delle retribuzioni, tali commissioni resero palesi l'insufficienza del timido tentativo del governo di adeguare la legislazione alla modernizzazione economica e sociale del paese.

Unitamente al più ampio deterioramento politico del regime franchista, alla crisi economica e alla sempre minore protezione accordata dal governo al mercato automobilistico interno, si andavano così creando nel corso degli anni settanta le premesse per la conclusione del rapporto tra la Seat e la Fiat all'inizio del decennio successivo.