

## PRODUZIONE DI MASSA E ATTIVITÀ MULTINAZIONALE DELLA FIAT IN SPAGNA. LA SEAT (1950-1970)

Andrea Tappi

La *Sociedad Española de Automóviles de Turismo* (SEAT) non è stata studiata in misura proporzionale alla sua importanza nello sviluppo economico spagnolo, né tanto meno in comparazione con la messe di saggi dedicati alla FIAT. Nonostante il recente interesse per il settore automobilistico<sup>1</sup>, i lavori sulla principale casa spagnola di autovetture sono stati alquanto scarsi da quando, nel clima di fermento sociale seguito alla morte di Franco, un sociologo<sup>2</sup> e due attivisti sindacali<sup>3</sup> si dedicarono all'analisi del conflitto operaio al suo interno. Da allora disponiamo di una tesi di laurea, che ricostruisce le vicende della FIAT in Spagna fino al 1968<sup>4</sup>, di una pubblicazione divulgativa e senza apparato documentario<sup>5</sup>, e di un saggio sulla nascita della SEAT<sup>6</sup>. Solo ultimamente l'impresa sembra di nuovo suscitare attenzione, come dimostra un saggio sulla sua privatizzazione negli anni Ottanta<sup>7</sup> e un numero monografico de "L'Avenç"<sup>8</sup>. L'as-

1. J. Catalan, *La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española, 1898-1999*, in "Revista de Historia Industrial", 2000, n. 18, pp. 113-155; J.L. García Ruiz (ed.), *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España*, Madrid, Síntesis, 2003.

2. F. Miguélez, *Seat. La empresa modelo del régimen*, Barcelona, Dopesa, 1977.

3. S. Gilaberte, J. Zamora, *Le lotte operaie alla Seat. 1952-1977*, Torino, Einaudi, 1977.

4. A. Damiani, *La Fiat nel mercato automobilistico spagnolo: 1936-1968*, Università degli Studi di Milano, Facoltà di Lettere e Filosofia, tesi di laurea, a.a. 1995-1996.

5. E. Solé, *Seat (1950-1993)*, Barcelona, Tempestad, 1994.

6. E. San Román, *La industria del automóvil en España: el nacimiento de la Seat*, Madrid, FEP, 1995.

7. P. González de la Fe, *Seat: fundación, desarrollo y privatización de una empresa automovilística en España*, Madrid, FEP, 2001.

8. "L'Avenç", 2003, n. 285.

senza di un archivio aziendale ha rappresentato un grave ostacolo per la ricerca, ora in parte superato grazie ai fondi dell'archivio della *Comisió Obrera Nacional de Catalunya* (CONC) a Barcellona e dei due azionisti di maggioranza, la FIAT e l'*Instituto Nacional de Industria* (INI) a Madrid. Il presente lavoro si basa sulla consultazione di questi archivi e intende offrire alcuni elementi per comprendere le modalità di adozione da parte della SEAT di una strategia imprenditoriale fondata sulla produzione di massa.

### *Il settore automobilistico in Spagna*

Quando nel 1950 nacque la SEAT non esisteva in Spagna un'industria nazionale dell'auto e il numero di vetture per abitante era un decimo di quello francese e la metà dell'italiano. Trenta anni dopo questo scarto si era ridotto a due terzi e le vetture in circolazione erano passate da meno di 100 mila a 7 milioni e mezzo. La motorizzazione del paese avvenne nel quadro generale della crescita economica occidentale, di cui la Spagna beneficiò soprattutto negli anni Sessanta, quando si assistette all'aumento del reddito *pro capite*, al mutamento dei costumi sociali, al processo di inurbamento e alla formazione di una moderna società di consumo, funzionale e coerente con le economie di scala, con il paradigma fordista e con il trasferimento di tecnologia dai paesi di antica industrializzazione.

### SETTORE AUTOMOBILISTICO IN SPAGNA

	Produzione		Esportazioni		Immatricolazioni		Importazioni		Parco	
	autovett.	veicoli industr.	autovett.	veicoli industr.	autovett.	veicoli industr.	autovett.	veicoli industr.	autovett.	veicoli industr.
1950	n.d.				2	3	3	2	97	95
1955	14	2			18	7	9	4	128	104
1960	40	13			50	17	5	5	290	159
1965	155	68	1	1	159	80	13	4	807	387
1970	450	89	37	4	399	78	13	4	2.378	741
1975	696	118	154	17	572	94	15	2	4.807	1.040
1980	1.028	153	492	45	574	104	51	6	7.556	1.380

I veicoli industriali comprendono camion, autobus e furgoncini.

Fonte: J.L. García Ruiz (ed.), *op. cit.*, pp. 81-83.

Il mercato automobilistico si caratterizzò per la prevalenza della domanda sull'offerta fino agli anni Sessanta, per la limitazione delle importazioni e per l'imposizione ai potenziali entranti di elevati volumi minimi di produzione e di alte percentuali di contenuto nazionale (cioè l'apporto delle forniture nazionali sul valore del prodotto finale) da parte dello Stato<sup>9</sup>. È stato osservato che questa politica ha costituito il principale re-

9. Nel 1965 la capacità minima annuale richiesta passò da 75.000 a 250.000 unità, ci-

sponsabile della scarsa competitività delle poche imprese autorizzate dallo Stato<sup>10</sup>. D'altra parte la protezione del settore fu determinante per favorire le iniziative imprenditoriali in Spagna e per incentivare le multinazionali a cedere tecnologia<sup>11</sup>. Altri riconoscono che la politica statale agevolò la motorizzazione, il consolidamento dell'industria ausiliaria e la svolta esportatrice degli anni Settanta<sup>12</sup>. Un'altra critica si è rivolta all'ostilità mostrata fino agli anni Sessanta dal governo verso il capitale straniero, come nel caso della Ford durante gli anni Cinquanta<sup>13</sup>, per una visione autarchica e militarista dell'economia nazionale. D'altro canto, l'analisi comparativa con altri paesi rende il caso spagnolo meno singolare di ciò che potrebbe sembrare. Come è noto, nel secondo dopoguerra la nazionalizzazione di imprese automobilistiche fu avviata in Francia (Renault) e in Germania (Volkswagen), mentre in Gran Bretagna il governo laburista fu sul punto di adottare una politica analoga e di concentrare la produzione in pochi grandi stabilimenti<sup>14</sup>.

Nei paesi in via di sviluppo, privi di tecnologia e *know-how*, l'azione statale a favore dell'industria automobilistica nazionale mirava a salvaguardare un settore strategico, in funzione dell'equilibrio della bilancia dei pagamenti e dell'attivazione di processi di industrializzazione ad ampia ricaduta tecnologica e occupazionale. Secondo linee di politica eco-

fra che neanche il settore nel suo complesso era in grado di raggiungere. Con un decreto del 30 novembre 1972 venne prescritto ai nuovi costruttori un investimento minimo di 10 miliardi di pesetas e l'esportazione dei 2/3 della produzione. Il decreto favorì la Ford, che nel 1976 iniziò a produrre il popolare modello *Fiesta*.

10. J. Bueno, A. Ramos, *La industria de automóviles de turismo*, Madrid, Bolsa de Madrid, Servicios de Estudios, 1981; C. Castaño, *La industria del automóvil en España: efectos de los procesos de cambio tecnológico sobre las condiciones de trabajo*, Universidad Complutense de Madrid, tesis doctoral, 1983; C. Castaño, G. Cortés, *Evolución del sector del automóvil en España*, in "Información Comercial Española", 1980, luglio, pp. 145-157; R. Myro, *El INI en la industria española: especialización sectorial, eficacia económica y rentabilidad*, Universidad Complutense de Madrid, tesis doctoral, 1981.

11. J. Catalan, *Sector exterior y crecimiento industrial. España y Europa, 1939-59*, in "Revista de Historia Industrial", 1995, n. 8, pp. 99-145.

12. J.L. García Ruiz, *La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada*, in "Revista de Historia Industrial", 2001, nn. 19/20, pp. 133-163; J.L. García Ruiz, M. Santos Redondo, *¿Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*, Madrid, Síntesis, 2001.

13. S. Estapé, *Estrategia y organización de una filial: el caso de Ford Motor Company en España: 1920-1954*, Madrid, FEP, 1998.

14. W. Abelshauser, *Two Kinds of Fordism: On the Differing Roles of the Industry in the Development of the Two German States*, in H. Shiomi, K. Wada (eds.), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, New York, Oxford University Press, 1995; J. Foreman-Peck, S. Bowden, A. Mckinley, *The British Motor Industry*, Manchester, Manchester University Press, 1995; J.M. Laux, *The European Motor Industry*, New York, Twayne, 1992.

nomica tracciate dal primo governo repubblicano, il governo franchista fece leva sulla tecnologia straniera: negli anni Cinquanta creò la SEAT e autorizzò l'installazione delle filiali della Renault e della Citroën, e solo negli anni Settanta della Ford. Uno studio critico verso il controllo statale del mercato sottolinea i limiti strutturali delle imprese del settore, tali da esporle alla crisi economica degli anni Settanta, e li riconduce al seguente circolo vizioso: l'assenza di concorrenza interna insieme ai bassi salari disincentivavano gli investimenti, nonostante l'alta redditività del capitale. I bassi investimenti a loro volta non aumentavano la produttività e rendevano necessario il protezionismo e i bassi salari<sup>15</sup>. Ma a parte il fatto che in base ai bilanci aziendali, le inversioni in capitale fisso di un'impresa come la SEAT non scesero mai sotto il 60% del fatturato, vale la pena ricordare che gli effetti del primo *shock* petrolifero furono in Spagna meno pronunciati rispetto alla situazione internazionale, Giappone escluso, tanto che le esportazioni aumentarono in termini assoluti e relativi. Fu la crisi del 1979 ad avere effetti devastanti sull'intero comparto, soprattutto perché le multinazionali, anch'esse in forti difficoltà, fecero valere il loro potere decisionale al momento di redigere i piani di riorganizzazione su scala internazionale.

La dipendenza tecnologica dall'estero si era infatti completata in subordinazione finanziaria già a metà degli anni Sessanta, quando il nuovo corso della politica economica del governo e le rosee prospettive del mercato interno facilitarono l'allargamento del controllo delle società da parte del capitale straniero. Quanto più concreta si faceva la prospettiva di esportare parte della produzione, tanto più le strategie delle imprese spagnole dovettero integrarsi con quelle delle multinazionali di riferimento, in un generale processo di accentramento oligopolista, che per ragioni di economia di scala caratterizza strutturalmente il comparto. Nel 1967 la FIAT raggiunse il 36% del capitale della SEAT, eguagliando la quota detenuta dall'INI, all'interno di una strategia di espansione che nel 1966 l'aveva portata a firmare un accordo con il governo sovietico per un impianto di produzione sul Volga e a prospettare una fusione con la Citroën. Viceversa, quando nel 1980 maturò il divorzio tra la SEAT e la FIAT, questa si trovava ad affrontare una delle peggiori fasi della sua storia, con migliaia di auto invendute, la prospettiva di 78.000 cassaintegrati e una vertenza sindacale durissima. Risultò quindi impossibile varare un piano di investimenti da 50 miliardi di pesetas per la ristrutturazione degli impianti della SEAT, che intanto continuava a perdere posizioni nel mercato interno e che per ragioni di ordine sociale si era fatto carico nel 1975 della *Automóviles de Turismo Hispano Ingleses* (AUTHI), una società che dopo aver intrapreso nel 1967 la produzione con licenza e capitale della

15. J. Bueno, A. Ramos, *op. cit.*, pp. 89-90.

*British Motor Corporation* (BMC), non era sopravvissuta a un terribile incendio e alla crisi del 1974.

Questo lavoro ambisce a gettare luce sulle applicazioni dei principi della produzione di massa di matrice fordista alla SEAT tra gli anni Cinquanta e Sessanta, tenendo in conto la dipendenza tecnologica dalla FIAT. È utile rilevare come questa non è da considerare solo in termini di ritardo tecnologico. Le vetture venivano sì lanciate in Spagna diversi mesi dopo i loro omologhi italiani ed era assente l'investimento in ricerca e sviluppo, uno dei contributi della grande impresa industriale nel ventesimo secolo secondo l'ottica chandleriana<sup>16</sup>; ma d'altra parte è da tener presente il vantaggio, tipico nei paesi *late-comer*, nel riprodurre sistemi produttivi già collaudati e perfezionati dalla FIAT. La SEAT perseguì economie di scala per mezzo di una strategia di prodotto che concentrava il grosso della produzione in pochi modelli base costruiti in serie lunghe, come avveniva per la FIAT. Ponendo, cioè, in essere istanze di matrice fordista (il modello di vettura unico) e di derivazione sloanista (la diversificazione dei modelli, modificando il meno possibile le parti della vettura)<sup>17</sup>.

A parte il protezionismo e l'attitudine del mercato spagnolo ad assorbire le vetture di bassa cilindrata, la FIAT si lanciò nell'avventura spagnola grazie al permanere ben oltre gli anni Cinquanta di un contesto istituzionale che favoriva la gestione autoritaria del personale e la mancanza di un reale sistema di rappresentanza sindacale<sup>18</sup>. Un altro fattore era il minor costo della manodopera rispetto all'Italia, eppure in grado di creare una domanda sufficiente. Di fatto, la FIAT rinunciò alla SEAT alla fine degli anni Settanta, dopo che in venti anni il costo del personale era passato dal 10% al 30% del fatturato e, più in generale, quando il contesto economico-politico spagnolo conobbe una svolta sostanziale. In questo senso, l'occupazione della fabbrica nel 1971, gli scioperi che investirono la SEAT durante il decennio e la vittoria nelle elezioni sindacali del 1975 delle *Comisiones Obreras*, il sindacato di ispirazione comunista sorto negli anni Sessanta, rappresentano elementi ulteriori per spiegare la rinuncia della FIAT, preludio del passaggio della SEAT al gruppo Volkswagen nel 1986.

16. A.D. Chandler Jr., T. Hikino, *Il contributo della grande impresa alla crescita dell'economia moderna*, in A.D. Chandler Jr., F. Amatori, T. Hikino (eds.), *Grande impresa e ricchezza delle nazioni*, Bologna, Il Mulino, 1997 (ed. or. *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997).

17. M. Freyssenet, R. Boyer, *Les modèles productifs*, Paris, Édition La Découverte, 2000.

18. J. Babiano, *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España*, Madrid, CES, 1993.

### *La fabbrica*

La SEAT nacque il 9 maggio 1950<sup>19</sup>. L'interesse della FIAT per la Spagna fu molto precoce: nel 1919 era sorta la filiale commerciale FIAT Hispania e nel 1935 il paese iberico divenne dopo la Germania il secondo paese di destinazione delle auto costruite a Torino con oltre il 17% delle esportazioni totali della FIAT. Questo risultato, favorito dalla sostanziale assenza di un'industria automobilistica locale e dal successo della 508 Balilla, era tanto più rilevante in considerazione delle difficoltà negli scambi internazionali, dovute alle barriere protezionistiche successive alla crisi del 1929 e alla politica deflativa di Mussolini. Nuove possibilità si aprirono a partire dagli anni Venti, quando il governo spagnolo favorì l'installazione di impianti di assemblaggio di elementi importati di vetture con quelli forniti dalle imprese ausiliarie del paese. Questa situazione spinse la FIAT a costruire nel 1930 uno stabilimento a Guadalajara, dove vennero costruite 2-3.000 auto l'anno tra il 1931 e il 1936<sup>20</sup>.

Con lo scoppio della guerra civile spagnola, la fabbrica venne smantellata, ma il conflitto rappresentò un'occasione d'oro per la produzione bellica della casa italiana, che in questo modo inaugurò un solido rapporto con i dirigenti franchisti. Se esiste un momento di svolta nelle vicende della FIAT in Spagna, questo va ricercato proprio allora, quando quasi 400 caccia Cr32 (un terzo degli esemplari costruiti dalla FIAT fino al 1939) sorvolarono i cupi cieli delle città spagnole in fiamme<sup>21</sup>. Al termine della guerra, la FIAT divenne l'interlocutore privilegiato dei militari a capo dell'INI, impegnati a proteggere le industrie legate alla difesa. Nonostante l'esistenza di un progetto del 1939, la SEAT venne fondata oltre dieci anni dopo per le gelosie tra gli uomini più vicini a Franco, specialmente tra il presidente dell'INI, Suanzes, e il ministro dell'industria, Carceller. Ebbero un peso notevole anche le oggettive difficoltà dovute alla seconda guerra mondiale e la critica situazione della FIAT sotto l'occupazione nazista. La fabbrica venne finalmente impiantata a Barcellona per la presenza di una tradizione industriale e per la vicinanza del suo porto a Torino, mentre l'area prescelta, all'interno della zona franca, godeva di un basso canone di locazione e di un regime di franchigia doganale.

Per dimensioni e tipologia dei macchinari installati, il modello di riferimento dello stabilimento di Barcellona, completato solo nel 1954, era

19. Il capitale iniziale di 600 milioni di pesetas fu elevato a 900 nel 1954 e a 1.800 nel 1967. Il 51% delle azioni venne sottoscritto dall'INI e il resto dalla FIAT e da sei banche spagnole. Nel 1967 la FIAT e l'INI sottoscrissero ognuno il 36% delle azioni.

20. D. Bigazzi, *Un'impresa sul mercato mondiale. L'attività multinazionale della Fiat fino al 1940*, in "Annali di Storia dell'impresa", 1986, n. 2, pp. 247-249.

21. G. Balestra, *L'industria aeronautica italiana in Spagna*, in "Spagna contemporanea", 1993, n. 3, pp. 67-100 e n. 4, pp. 109-126.

costituito dalla fabbrica di Mirafiori. L'area coperta superava i 93.000 mq e la produzione prevista era di 20.000 vetture annue del modello FIAT 1.400 in 275 giorni e due turni di lavoro di otto ore<sup>22</sup>. Come i più moderni impianti automobilistici, dopo la inaugurazione di quello della Ford di River Rouge, lo sviluppo orizzontale del corpo di fabbrica e la disposizione lineare dei mezzi di produzione assecondavano l'ordine consequenziale delle operazioni<sup>23</sup>. Tutto il ciclo produttivo era assimilabile a un flusso continuo verso il montaggio finale della vettura, come gli affluenti si riversano nel fiume e questo nel mare:

In base al programma di produzione, il magazzino generale fornisce i particolari greggi alle linee di lavorazione. Queste sono dislocate in modo che il movimento del materiale nella fase di elaborazione avvenga in un senso unico e parallelo per tutti i reparti. Al lato opposto, terminale, delle linee di lavorazione, arrivano i particolari ultimati, che, dopo il collaudo sono pronti per essere avviati alle linee di montaggio dei sottogruppi e dei gruppi. Sempre dal magazzino generale vengono forniti alle linee di montaggio quei particolari o sottogruppi che arrivano dall'esterno già ultimati. I gruppi, dopo i collaudi e le prove sono avviati alla zona di deposito, in attesa di essere trasportati alla linea di montaggio finale della vettura<sup>24</sup>.

Il caso della SEAT offre interessanti indicazioni anche riguardo al trasferimento di tecnologia verso la Spagna. Sin dai primi anni, a Barcellona venne installato un numero considerevole di macchinari provenienti da Stati Uniti, Gran Bretagna e Germania, paesi che tradizionalmente detenevano il monopolio dell'offerta di beni strumentali. Tenuto conto delle ancora ridotte capacità di assorbimento del mercato spagnolo, la totale dipendenza tecnica dalla FIAT comportò un adattamento selettivo al contesto spagnolo degli stimoli provenienti dagli USA<sup>25</sup>. Di fatto, molti dei mezzi di produzione americani destinati alla SEAT erano identici a quelli acquistati per Mirafiori in occasione del piano Marshall. Ciò conferma l'impiego a Barcellona di mezzi in linea con gli *standard* europei e coerenti con il paradigma tecnologico di quel contesto, con la significativa esclusione, come a Torino, delle recenti applicazioni dell'automazione.

22. Archivio storico Fiat d'ora in poi Asf, *Dipartimento affari internazionali* d'ora in poi *Dai*, busta d'ora in poi b. 99, *Stabilimento Spagna-progetto di massima*, 7 dicembre 1949.

23. D. Hounshell, *From the American System to Mass Production. 1800-1932*, Baltimore, Hopkins University Press, 1984.

24. Asf, *Dai*, b. 99, *Stabilimento Spagna-progetto di massima*, 7 dicembre 1949.

25. D. Bigazzi, *Mass Production or "Organized Craftmanship"? The Post-War Italian Automobile Industry*, in J. Zeitlin, G. Herrigel (eds.), *Americanization and Its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, New York, Oxford University Press, 2000.

Del resto, la dotazione impiantistica della SEAT era il risultato dei sopralluoghi condotti dai tecnici della FIAT presso le principali case americane di automobili e di utensili<sup>26</sup>.

Non mancavano esempi a Barcellona di innovazioni di processo appena introdotti dalla FIAT in Italia. È il caso della semplificazione del ciclo di stampaggio per la costruzione del modello 1.400, ottenuta grazie all'introduzione della carrozzeria portante e della conseguente eliminazione della distinzione tra scocca e telaio. Ciò comportò l'importazione di ottanta moderne presse per lo stampaggio di grandi fogli di lamiera, che rappresentavano da sole un terzo del totale dell'investimento iniziale in capitale fisso e il cui acquisto fu possibile grazie all'accensione di crediti americani e italiani<sup>27</sup>.

#### NUMERO, COSTO E PROVENIENZA DEL MACCHINARIO (1954)

	USA	Gran Bretagna	Germania	Svizzera	Francia	Italia	Totale
Unità (Erp 89)*	150	99	121	4	102	395	871
Milioni di dollari	1,99	2,53	0,99	0,03	0,43	1,33	7,32
Valore medio in migliaia di dollari	13,2	25,5	8,2	7,7	4,2	3,3	8,4

\*Macchinario presente negli elenchi stilati dalla FIAT nell'ambito del piano Marshall (Archivio centrale dello Stato, *European Recovery Program*, b. 17, fascicolo d'ora in poi f. 269; ivi b. 18, f. 286).

Fonte: Documentazione FIAT conservata presso il deposito Tempora, San Mauro Torinese, d'ora in poi Tempora, b. "Dati extra progetto consegnati all'ing. Vine", *Elenco macchinario stabilimento per la produzione di 20.000 vetture l'anno*, 13 gennaio 1954.

#### *Tempi, tecnici e operai*

L'introduzione di macchinari specifici — elemento mai neutro in rapporto all'utilizzo della manodopera e alla definizione della sua professionalità<sup>28</sup> — consentì la scomposizione del lavoro in mansioni elementari<sup>29</sup>.

26. *Relazione sui sistemi di lavorazione impiegati negli stabilimenti USA visitati dal 26/1 al 3/3/1950*, in P.L. Bassignana, *Taylorismo e fordismo alla Fiat nelle relazioni di viaggio di tecnici e ingegneri (1919-1945)*, Torino, Ed. Amnia, 1998, pp. 286-289.

27. Negli anni Cinquanta vennero concessi alla SEAT crediti per 7,7 milioni di dollari da parte della FIAT e 9,8 da parte del Chase Manhattan Bank e del Bank of America. Archivio del INI d'ora in poi Aini, *Verballi del Consiglio di amministrazione della Seat* d'ora in poi *VedaS*, 24 novembre 1952, 26 gennaio, 22 giugno 1955 e 28 gennaio 1959.

28. G. Sapelli, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1978, p. 97.

29. Ad esempio, per la preparazione della lamiera e la saldatura della carrozzeria era-

Secondo modalità di origine taylorista, tutte le operazioni erano classificate in: *preparazione; lavoro manuale* mentre la macchina è ferma; *macchina lavora* con l'intervento dell'operaio; *tempo macchina*, senza intervento dell'operaio. Almeno sulla carta, ciò consentiva di abbinare le operazioni relative al medesimo pezzo, in modo da saturare la fase *tempo macchina* con la fase *macchina lavora* di una seconda operazione. Tuttavia, l'introduzione di sistemi di cronometraggio non avvenne in tempi rapidi, né in maniera agevole. Di fatto, secondo la testimonianza di un ingegnere della SEAT, fino al lancio della 600 nel 1957, l'organizzazione dei cicli si basava ancora su tempi non cronometrati, mentre i carichi di lavoro erano affidati alla discrezionalità dei capi reparto<sup>30</sup>.

Una conseguenza della rilevazione dei tempi e della scomposizione del lavoro fu la possibilità di applicare incentivi retributivi. Come affermò Alessandro Genero, il principale artefice dell'organizzazione del lavoro alla SEAT, questi avrebbero permesso alla SEAT di corrispondere salari superiori del 10% a quelli delle altre fabbriche di Barcellona, in cambio di un impegno più solerte e dell'accettazione del sistema produttivo da parte degli operai<sup>31</sup>. I sistemi di cottimo introdotti dal 1957 anticiparono nella sostanza la legge che nel 1958 inaugurò la contrattazione decentrata nelle imprese più grandi, tanto che il primo contratto collettivo della SEAT (1959-1961) non apportò alcuna modifica dei tipi di incentivi adottati<sup>32</sup>. I premi di produzione si basavano sulla fissazione di punti di rendimento a partire dal valore 75 (normale) fino 100 (ottimale), a loro volta derivanti dal rapporto tempo concesso/tempo impiegato per compiere una determinata operazione. Per un operaio comune addetto a mansioni di produzione diretta di terza categoria — la più numerosa — gli incentivi orari scaturivano da espressioni algebriche in cui entravano variabili indipendenti stabilite *a priori* dall'Ufficio tempi e metodi:

no previsti ben 108 cicli di lavorazione. Tempora, b. S 39, *Stabilimento autovetture Seat, Elenco dei cicli di lavorazione per la preparazione elementi in lamiera e la lastratura della scocca*, 8 settembre 1952.

30. P.A. Vidal, *Evolución de los sistemas de primas en la factoría de la Sociedad Española de Automóviles de Turismo*, in "Acción Social Patronal", *Problemas de personal*, Madrid, 1960.

31. Asf, *Dai*, b. 95/2, *Argomenti principali trattati nelle riunioni presso lo stabilimento Seat dall'1 al 6 giugno 1953*.

32. I contratti collettivi per le imprese con oltre 500 lavoratori vennero introdotti con la legge 24 aprile 1958 e avevano il fine di incentivare la produttività.

INCENTIVI ORARI RIFERITI A UN OPERAIO  
DI TERZA CATEGORIA (1966)

	Rendimenti	Calcolo	Pesetas
	98	$[6,27 \times 3 \times (0,98 \times 1,6 - 1,1)]^*$	8,80
	99	$[6,27 \times 3 \times (0,99 \times 1,6 - 1,1)]$	9,10
Ottimo	100	$[6,27 \times 3 \times (1 \times 1,6 - 1,1)]$	9,40
	101	$[1,57 \times 3 \times (1,01 + 1)]^{**}$	9,46
	102	$[1,57 \times 3 \times (1,02 + 1)]$	9,51

\*6,27: variabile indipendente; 3: coefficiente di categoria; 0,98: punto di rendimento; 1,6: variabile indipendente; 1,1: variabile indipendente.

\*\*1,57: variabile indipendente; 3: coefficiente di categoria; 1,01: punto di rendimento; 1: variabile indipendente.

Fonte: Archivo General de la Administración, *Sindicatos*, b. 6700,  
*IV Convenio colectivo sindical de la SEAT*, 1966.

Il sistema di incentivazione premiava poco i valori superiori a 100, al fine di conseguire continui miglioramenti produttivi, ma non oltre il livello considerato ottimale per la razionalizzazione e la standardizzazione della produzione (evitando sforzi eccessivi degli operai, minore qualità del prodotto, problemi organizzativi, aumento ingiustificato dei costi). Una duplice conferma di ciò è offerta dal fatto che il più delle volte i salari corrisposti agli operai si riferivano proprio a rendimenti 100 e che la parte fissa dei salari rappresentava normalmente il doppio degli incentivi. Qualcosa di analogo stava accadendo già dai primi anni Cinquanta in varie imprese automobilistiche europee, come la Peugeot-Sochaux, dove il lavoro di officina si stabilizzò molto presto al livello di produzione considerato come massimo. Situazioni del genere finivano per sottrarre al premio di produzione il valore incentivante originario, anche perché il lavoro appariva ormai il risultato della capacità organizzativa degli uffici centrali piuttosto che dello sforzo e della attitudine degli operai<sup>33</sup>. Le imprese sembravano aderire al modello fordista in senso stretto, per il quale quanto più le macchine consentivano un controllo sufficientemente rigido dei tempi, tanto minore diveniva l'importanza dell'incentivo salariale come stimolo allo sforzo<sup>34</sup>.

In generale, la nascita della SEAT coincide cronologicamente con la diffusione in Spagna, come negli altri paesi inseriti nel programma di

33. N. Hatzfeld, *La razionalizzazione del lavoro in Francia: Peugeot-Sochaux negli anni Cinquanta*, in "Imprese e storia", 2002, n. 25, pp. 48-68.

34. S. Musso, *La gestione della forza lavoro sotto il fascismo. Razionalizzazione e contrattazione collettiva nell'industria metallurgica torinese (1910-1940)*, Milano, Franco Angeli, 1987, pp. 87-88.

aiuti economici americani, del movimento della produttività. I principi della razionalizzazione produttiva erano accolti favorevolmente da enti quali l'*Instituto Nacional de Racionalización de Trabajo* (sorto nel 1946) e la *Comisión Nacional de Productividad Industrial* (1952), e dagli ingegneri di estrazione militare dell'INI, tra i quali quelli che negli anni Quaranta avevano sostenuto il progetto SEAT<sup>35</sup>. Tuttavia, il ritardo con il quale si giunse solo alla fine degli anni Cinquanta a una reale applicazione di criteri di razionalizzazione produttiva era riconducibile in primo luogo alla presenza di una politica di bassi salari. Mentre le difficoltà di reperimento di tecnici destinati alla SEAT negli anni Cinquanta confermarono le impressioni riportate già nel 1943 da Giuseppe Corziatto, ex direttore di produzione della SIMCA e inviato dalla FIAT per verificare le condizioni di alcune industrie spagnole, e ribadite quattro anni dopo dallo stesso Genero. Entrambi avevano osservato l'assenza di una moderna organizzazione del lavoro e soprattutto di personale tecnico preparato anche nelle industrie più grandi<sup>36</sup>.

Già all'epoca dei primi contatti tra l'INI e la FIAT, quest'ultima aveva redatto un programma per la formazione dei quadri, secondo il modello della scuola apprendisti di Mirafiori. Venti giovani ingegneri, progettisti e operai qualificati avrebbero appreso «cosa si intende per produzione in serie e la differenza sostanziale tra un complesso industriale che fabbrica successivamente oggetti diversi tra di loro e uno stabilimento che produce con regolarità e continuità uno stesso oggetto» e a «ripartire i compiti tra i diversi Servizi, a determinare preventivamente i costi e a organizzare la produzione ausiliaria»<sup>37</sup>. A conferma del ritardo di formazione del personale tecnico disponibile *in loco*, vale la pena di ricordare che quando la FIAT presentò nel 1950 un primo organigramma della SEAT, il presidente di quest'ultima sostenne che il documento non si addiceva alle normali caratteristiche delle imprese spagnole, a causa del numero elevato di capi reparto<sup>38</sup>. Viceversa, fu semplice reperire manodopera a basso costo, vi-

35. M. Buesa, J. Molero, *Cambio técnico y procesos de trabajo: una aproximación al papel del Estado en la introducción de los métodos de la organización científica del trabajo en la economía española durante los años cincuenta*, in "Revista de Trabajo", 1982, nn. 67-68, pp. 249-268; J.L. Herrero, *El papel del Estado en la introducción de la OCT en la España de los años cuarenta y cincuenta*, in "Sociología del Trabajo", 1990, n. 9, pp. 141-165.

36. Aini, b. 1590, f. 22, G. Corziatto, *Visita a establecimientos industriales españoles para determinar sus posibilidades como auxiliares a la industria del automóvil*, 7 maggio 1943; Asf, Dai, b. 98, *Impressioni riportate dalle visite effettuate durante il giro nel nord della Spagna dal 15 al 22 gennaio 1947*.

37. Aini, b. 511, f. 83, *Fiat Hispania, Preparación del personal técnico y de la mano de obra para la fábrica española*, 16 giugno 1943.

38. Aini, *VcdaS*, 12 luglio 1950.

sto che i non qualificati rappresentavano i 3/4 degli operai in forza alla SEAT. Oltre al personale proveniente da altre fabbriche catalane, esisteva un imponente esercito di riserva, alimentato dall'immigrazione dalle regioni rurali (Andalusia, Estremadura, Castiglia), che ancora nel 1974 fornivano oltre la metà dei dipendenti<sup>39</sup>.

### *Dagli anni Cinquanta ai Sessanta*

Nel tempo, la ricerca di maggiori volumi di produzione fu perseguita non solo attraverso la semplice misurazione dei tempi di lavoro, ma anche grazie allo studio dei cicli nel loro complesso (*Methods-Time Measurement*) e all'aggiornamento della dotazione impiantistica in occasione del lancio di nuovi modelli di vettura. D'altra parte, la razionalizzazione della produzione si scontrò con non pochi problemi. Cambiamenti nella programmazione del ciclo produttivo, adattamenti quotidiani, innovazioni incrementali e utilizzo flessibile della mano d'opera rappresentano anch'essi elementi chiave per comprendere la storia della SEAT. Oltretutto, ancora a cavallo tra gli anni Cinquanta e Sessanta, la SEAT era impegnata in una prima fase di espansione oltremodo onerosa dal punto di vista finanziario, dal momento che la base produttiva non consentiva economie di scala sufficienti per far fronte al ritmo degli investimenti.

Queste difficoltà furono patenti in occasione del lancio della 600 nel 1957, la vettura destinata a diventare, con 800.000 esemplari costruiti fino al 1973, il prodotto simbolo del consumo di massa. Per la sua messa in produzione furono necessari cinque milioni di dollari, in aggiunta ai sedici che già erano stati spesi pochi anni prima per l'avvio della fabbrica<sup>40</sup>. I problemi maggiori riguardavano il reparto presse, a causa dei lunghi tempi di consegna dei macchinari e del ritardo dell'industria siderurgica nazionale. Due fattori che non consentivano alla SEAT il rapido ammortamento dei costi fissi e che la obbligavano a ingenti esborsi di valuta per l'importazione dall'Italia dei pannelli di lamiera stampati di carrozzeria. Il lancio della 600 rappresentò l'occasione per acquistare nuovi mezzi di produzione e per conseguire una maggiore saturazione dei macchinari esistenti. Molte linee erano comuni ai due modelli in produzione (1.400 e 600), ma ciò finiva inevitabilmente per aumentare la complessità dell'impostazione dell'intero ciclo produttivo, dovendo programmare un ferreo calendario per destinare all'una o all'altra vettura i macchinari, attraverso la sostituzione dell'utensile terminale.

39. S. Gilaberte, J. Zamora, *op. cit.*, p. 19.

40. Asf, *Dai*, b. 103, *Progetto di massima per la produzione della vettura Fiat tipo 600*, 15 aprile 1955.

L'officina di carrozzeria offriva anch'essa chiari esempi di innovazioni di processo e di aggiornamento continuo delle mansioni per mezzo di soluzioni organizzative dettate dalla FIAT. La precoce introduzione di vernici sintetiche consentì di eliminare le operazioni di lucidatura, così da guadagnare tempo e spazio per raggiungere la produzione di 120 vetture al giorno. Nel reparto di stampaggio, invece, una squadra di operai effettuava l'operazione del cambio degli stampi applicati alle presse in un terzo turno di lavoro, in modo da non interrompere il lavoro di queste ultime durante i due turni normali. Se il riferimento agli stampi evocava il progressivo superamento di sistemi di lavorazione fondati sulla perizia di operai specializzati, il ricorso al turno notturno, introdotto con la 600, esemplificava quanto afferma Marx circa l'allungamento della giornata lavorativa per l'ammortamento del costo delle macchine nel minor tempo possibile<sup>41</sup>.

Uno degli aspetti centrali della ricerca di una più alta produttività riguardava poi la razionalizzazione del movimento dei materiali (il fordista *Move the Metal*). Un convogliatore aereo installato nell'officina di carrozzeria, ad esempio, trasportava le scocche montate al reparto di verniciatura e da qui alla linea di sellatura e alle due linee di assemblaggio finale. Anche in questo caso, le soluzioni impiantistiche erano il riflesso delle scelte adottate a Mirafiori, dove i trasportatori meccanici venivano ancora considerati un'alternativa più funzionale rispetto alle macchine *transfer*, per la rigidità strutturale e per il costo elevato di queste ultime<sup>42</sup>. Pure il vocabolario di Genero offriva preziosi suggerimenti circa l'evoluzione dell'ingegneria dei processi verso la separazione tra lavoro esecutivo e lavoro intellettuale<sup>43</sup>. Il termine *planning* era il sintomo della predisposizione alla programmazione sistematica dell'intero processo e in questo senso la fabbrica di Barcellona sembrava riprodurre il modello allora proposto da Alain Touraine nel caso della Renault, dove l'Ufficio tempi e metodi stava prendendo il sopravvento sull'*atelier*<sup>44</sup>.

Avviata ormai verso la produzione in grande serie, all'inizio degli anni Sessanta la SEAT tentava di cogliere le occasioni offerte da un mercato

41. K. Marx, *Il Capitale. Critica dell'economia politica*, a cura di E. Sbardella, Roma, Newton Compton, 1996, Libro I, cap. XIII (ed. or. *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, 1867).

42. D. Bigazzi, *La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori*, Milano, Feltrinelli, 2000, pp. 173-183.

43. H. Braverman, *Lavoro e capitale monopolistico: la degradazione del lavoro nel XX secolo*, Torino, Einaudi, 1978 (ed. or. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York-London, 1978).

44. A. Touraine, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1974 (ed. or. *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, Centre National de la Recherche Scientifique, 1955). Asf, *Dai*, b. 95/1, *Riassunto degli argomenti trattati con l'egr. sig. Comm. Genero il giorno 29 maggio 1959 durante la sua visita fatta al nostro stabilimento*.

in forte espansione. Grazie a una diversificazione di prodotto associata tuttavia alla preminenza accordata alla 600, l'impresa riuscì ad abbassare i costi unitari e a ridurre il prezzo finale delle vetture più rapidamente delle concorrenti, triplicando la propria produzione nei primi cinque anni del decennio e confermando il primato nazionale. Che la fabbrica fosse ormai lanciata verso un ambizioso piano di espansione lo dimostravano i miglioramenti introdotti per portare la capacità giornaliera a livelli superiori a quelli preventivati per l'immediato futuro. Tre nuove catene capaci di trasportare 700 unità diarie vennero collocate nel 1965 all'interno del reparto di verniciatura, mentre una quarta catena nell'officina meccanica era lunga 800 metri e consentiva il rodaggio, la revisione e l'accoppiamento del cambio con il motore, senza sganciarlo ogni volta dal supporto, grazie a un sistema di elevatori automatici<sup>45</sup>. Per mantenere la produzione a livelli accettabili anche durante la complessa opera di ridefinizione del *layout* di fabbrica, l'impresa non esitò a ricorrere al turno di notte in maniera sempre più generalizzata.

Una nuova fase coerente con la strategia di individuare l'equilibrio tra investimenti e volumi produttivi adeguati si aprì nel 1966 con il lancio del modello 850. A parte l'incremento dei macchinari di origine americana e francese, dal punto di vista tecnico la novità di maggior rilievo fu l'acquisto di una decina di macchine a trasferta. Questo elemento allineò la SEAT alla FIAT e alla tendenza in atto dalla fine degli anni Quaranta anche in Europa avviando la fabbrica di Barcellona verso la completa integrazione dei processi. Il costo medio delle *transfer* introdotte alla SEAT era otto volte maggiore del resto del macchinario e rappresentava da solo il 13% del totale investito nell'officina di meccanica per il lancio della 850. Tale sforzo finanziario si giustificava con la prospettiva di giungere in tempi brevi a 500 unità giornaliere e con il notevole risparmio di manodopera. Per esempio, la macchina Hüller per la lavorazione dell'albero a gomiti, identica a quella appena installata a Mirafiori, era stata preferita a una più economica, in quanto avrebbe comportato a differenza della seconda il lavoro di due soli operai anziché otto<sup>46</sup>. Risultati analoghi vennero raggiunti anche in altri punti del ciclo produttivo, come nella prima fase della saldatura della scocca (fiancate, pavimento e tetto), dove quattro grandi *transfer* permettevano di ridurre a un terzo il totale dei punti di saldatura<sup>47</sup>.

Per ironia della sorte, proprio il mercato, la cui espansione aveva offerto la possibilità di maggiori volumi di produzione attraverso l'introdu-

45. Asf, *Dai*, b. 95/4, Viaggio in Spagna, 20-25 maggio 1965.

46. Asf, *Dai*, b. 96/4, Vari ingg. Seat a Torino, gennaio-febbraio 1965, *Visite effettuate in officina dai signori ingg. Ros e Andreu nei giorni 8 e 9.1.1965 accompagnati dal sig. cav. Tronville*.

47. *Número especial dedicado a Seat*, in "Auto-Revista", 1968, n. 601.

zione delle *transfer*, rappresentò, alla lunga, un problema per la SEAT, dal momento che il nuovo tipo di macchinario si rivelò incongruente con le continue modificazioni del ciclo produttivo, richieste da una domanda sempre più esigente e diversificata. Proprio quando la SEAT si adattava al paradigma tecnologico imperante, a partire dalla seconda metà degli anni Sessanta l'organizzazione interna patì una serie di problemi legati al repentino incremento della produzione e alla rigidità degli impianti. Le disfunzioni delle imprese ausiliarie elevavano i costi di produzione e abbassavano la qualità del prodotto finale, tanto che la SEAT dovette aumentare l'assistenza tecnica e soprattutto finanziaria nei loro confronti. Intanto, la deficitaria situazione dell'industria spagnola e la normativa particolarmente esigente in fatto di contenuto nazionale sul valore delle vetture continuavano a imporre alla società un'alta integrazione verticale, tipica delle fabbriche fordiste, a tal punto che ancora alla fine degli anni Settanta, la SEAT e la FASA-Renault dovevano provvedere al loro interno allo stampaggio della carrozzeria.

Se l'ammortamento del capitale investito, grazie all'aumento del fatturato, non rappresentava più una preoccupazione tanto viva come nei primi anni, il grado di integrazione e l'introduzione di mezzi così rigidi come le *transfer*, rischiavano di trasformarsi in un fattore limitante rispetto alla concorrenza. Non era casuale l'apprensione mostrata dalla dirigenza della SEAT nel 1972, quando il contenuto nazionale prescritto per le imprese di nuova installazione venne abbassato dal 90 al 50%. Questa norma, infatti, avrebbe consentito un investimento iniziale limitato a un minor numero di lavorazioni e una conseguente maggiore flessibilità degli impianti rispetto alle case esistenti<sup>48</sup>.

Cominciarono inoltre a manifestarsi forme tipiche di gigantismo industriale. Dopo l'ampliamento della capacità produttiva a 600 vetture giornaliere nel 1966, i piani di espansione redatti tra il 1967 e il 1970 prevedevano l'introduzione di un nuovo modello base, nel 1968, il FIAT 124, e il passaggio a 1.200 unità diarie complessive. A questo scopo erano stati introdotti mezzi e servomeccanismi che rispondevano sempre più a criteri di produttività piuttosto che di flessibilità<sup>49</sup>, come un nuovo convogliatore lungo sei chilometri per il trasferimento dei motori dai reparti di fabbricazione a quelli di montaggio<sup>50</sup>. Nel 1970 la superficie coperta aveva ormai raggiunto i 500.000 mq e si contavano 538 presse e 148 tra com-

48. Aini, b. 5012, *Consideraciones de los actuales fabricantes de automóviles de turismo y derivados sobre la posible normativa en relación con la autorización de plantas de montaje de nuevas marcas* [1972].

49. W.J. Abernathy, *The Productivity Dilemma. Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimora, John Hopkins Press, 1978.

50. Aini, b. 4852, *Informe correspondiente a la Seat, 1970*.

plexi e unità *transfer*<sup>51</sup>. A causa delle modificazioni di processo necessarie per il lancio di nuovi modelli base e versioni, si assisteva a frequenti e problematici traslochi di macchinari. Le difficoltà connesse al quotidiano sviluppo delle operazioni o addirittura a errori di progettazione si traducevano nello squilibrio tra la capacità dei diversi reparti e nelle vetture difettose, in una proporzione pari anche al 40%.

L'effetto di questa situazione sulla gestione della forza lavoro fu il ricorso ancor più frequente ai turni di notte. Complice il rapido incremento degli operai, all'inizio degli anni Settanta i problemi organizzativi e quelli legati alla vivibilità all'interno delle officine erano ormai all'ordine del giorno. Già nel 1967, a conclusione di un sopralluogo che aveva evidenziato carenze di spazio in molti reparti, due ingegneri della FIAT riconobbero che troppi ampliamenti erano stati realizzati assecondando le esigenze del momento e senza un piano regolatore opportunamente stabilito<sup>52</sup>.

### *Produttività e condizioni di lavoro*

Tra il 1960 e il 1972 l'organico in forza alla SEAT quadruplicò, nel 1977 superò i 32.000 effettivi e ancora nel 1983, i 25.000 addetti facevano dell'azienda la più grande impresa spagnola, in un contesto nazionale in cui solo due società su mille superavano i 500 dipendenti. Le cifre relative agli addetti, messe in relazione con le vetture costruite ogni anno, forniscono chiare indicazioni circa l'evoluzione della produttività del lavoro. Fino al 1967 la produzione aumentò più rapidamente degli operai, grazie al miglioramento dell'organizzazione e all'introduzione di macchinari sempre più funzionali, ma anche, coerentemente, all'aumento dei ritmi.

Da un anno e da un contratto all'altro l'azienda adeguava il rendimento "normale" della fabbrica e quindi l'entità degli incentivi corrisposti. Il regolamento interno prevedeva che i tempi potessero essere rivisti solo in presenza di specifici cambiamenti di tipo tecnico<sup>53</sup>. Eppure casi concreti mostrano che questa norma si prestò a interpretazioni alquanto arbitrarie da parte della direzione, al fine di aumentare la produttività. Ciò era possibile per il contesto politico e in particolare per la rigida organizzazione gerarchica e per lo squilibrio a favore dell'impresa nelle relazioni sinda-

51. Arxiu històric de la CONC d'ora in poi Ahconc, *Actas del Jurado de empresa Seat* d'ora in poi *AjdeS*, 28 ottobre 1970, *Datos generales de la factoría Seat*, 1 ottobre 1970.

52. Asf, *Dai*, b. 96/5, f. Visita ingg. Lozano, Ros, Tourón, 6-8 novembre 1967, *Visita alla Seat di Barcellona effettuata nei giorni 25 e 26 ottobre 1967 dagli ingg. E. Doriguzzi ed U. Genero*.

53. SEAT, *Reglamento de régimen interior*, 1963, articolo 54.

cali, che legittimato dalla legislazione vigente, durò pressoché invariato almeno fino a tutti gli anni Sessanta.

Ma il continuo aumento dei ritmi determinava un peggioramento delle condizioni di officina, in termini di rumore, nocività e pericolosità delle mansioni. Esempio appare un ricorso presentato nel 1965, nel quale si affermava che spesso si era costretti a *rincorrere* le automobili sulla linea<sup>54</sup>. L'eccessivo calore rendeva più frequente la disattenzione da parte degli operai dell'obbligo di indossare tute impermeabili all'olio dei macchinari. Gravi si rivelavano le menomazioni fisiche riconducibili al taglio dei tempi, subite dagli operai del reparto di stampaggio, tradizionalmente considerato uno dei più pericolosi, nonostante il diffondersi di doppie pulsantiere elettriche, di cellule fotosensibili e di alimentatori e scaricatori automatici. Nel 1967 un'indagine del *Comité de seguridad e higiene del trabajo* della SEAT, lasciava intendere che l'utilizzo di tali sistemi di sicurezza veniva disatteso, in quanto supponevano un aumento dei tempi di lavoro del 15-20%<sup>55</sup>. In un'inchiesta dello stesso organo effettuata due anni prima, si affermava che gli stessi capi intermedi ritenevano fisicamente impossibile realizzare la produzione nel tempo previsto dal cartellino di fabbricazione<sup>56</sup>.

Oltre al costante taglio dei tempi, questa critica situazione andava attribuita a puntuali cambiamenti nell'organizzazione produttiva, al trasferimento dei macchinari e all'assunzione di manodopera senza esperienza in vista di espansioni produttive e del lancio di nuovi modelli<sup>57</sup>. L'aumento del numero e della gravità degli incidenti registrato, ad esempio, nel 1970 era da mettere in relazione con l'incremento degli operai e con la diminuzione degli spazi a loro disposizione, dal momento che tra il 1967 e il 1974 la superficie coperta aumentò di meno della metà, mentre il numero degli operai di oltre il doppio. Infine è possibile individuare per alcuni anni una relazione diretta tra le cause menzionate e gli incidenti, che registrarono un peggioramento nel 1965, anno in cui la fabbrica si preparava al grande salto definitivo verso la produzione di massa con il modello 850<sup>58</sup>. Le condizioni di lavoro si ripercuotevano anche sull'evoluzione della produttività. Dalla fine degli anni Sessanta, nonostante l'aumento

54. Ahconc, *AjdeS*, 17 settembre 1965.

55. Ahconc, *AjdeS*, 28 novembre 1967, *Informe del Comité de seguridad e higiene del trabajo al Jurado de empresa*.

56. Ivi, 13 maggio 1965.

57. Nel 1974 il personale con un'età inferiore ai 39 anni rappresentava il 75% del totale. Ahconc, *Albert Fina*, f. Seat 1971 [s.d.]. Tra il 1954 e il 1963 gli infortuni sul lavoro in Spagna riguardarono persone con meno di tre mesi di anzianità in una percentuale compresa tra il 16 e il 26%. S. López, *Importancia de la Prevención de accidentes en el Trabajo*, in "Racionalización", 1967, n. 1, pp. 9-14.

58. S. Gilaberte, J. Zamora, *op. cit.*, p. 105.

delle auto costruite complessivamente, non era più possibile individuare un incremento lineare della produzione per addetto.

### SEAT. ADDETTI E PRODUZIONE

	Produzione totale	Addetti	Produzione per addetto
19	14.072	5.200	2,7
19	31.116	6.135	5,0
19	91.006	10.593	8,5
19	283.678	23.524	12,0
19	333.078	30.237	11,0
19	353.329	32.140	10,9

Fonte: A. Tappi, *Fordismo e franchismo: organizzazione del lavoro e relazioni industriali in una grande impresa spagnola. La Seat (1950-1980)*, Università degli Studi di Perugia, tesi di dottorato, 2003.

Nel 1970, alla vigilia di uno degli anni più critici, sia dal punto di vista della produzione sia da quello della conflittualità operaia, si pensò a un piano industriale per decongestionare lo stabilimento. Non si trattava unicamente di prendere atto che ben presto l'area a disposizione all'interno della Zona Franca sarebbe stata insufficiente. Gli estensori del progetto erano ben coscienti che bisognasse allentare la pressione di una concentrazione operaia sempre più numerosa e meno controllabile<sup>59</sup>. Tuttavia, nelle more dei piani di decentralizzazione produttiva, i dipendenti continuarono ad aumentare e la capacità della fabbrica venne spinta fino a 1.900 auto al giorno nel 1972. Tutto ciò stava ormai determinando una situazione prossima al collasso, con prevedibili ripercussioni sul livello di conflittualità operaia<sup>60</sup>.

### Conclusioni

A causa della ristrettezza del mercato italiano, l'attività multinazionale della FIAT fu molto precoce. In Spagna, dopo la creazione di una filiale commerciale nel 1919 e la breve esperienza dello stabilimento di Guadalajara nei primi anni Trenta, la Guerra Civile rappresentò un'occasione d'oro per la produzione bellica della casa torinese. Attratta dall'inferiore costo del lavoro, dalla mancanza di libertà sindacali e dalle barriere al-

59. Aini, b. 4657, *Memorandum explicativo de los planes de ampliación de Seat*, 16 ottobre 1970.

60. A. Tappi, *La Seat tra il 1950 e il 1975: rapporti di lavoro e mobilitazione operaia durante il franchismo*, in Fondazione ISEC, "Annali", 2004, n. 6, pp. 149-181.

l'entrata di concorrenti, al termine del conflitto, la FIAT fece leva sul solido rapporto instaurato con i franchisti e si accordò con l'INI per costituire una società per la costruzione di vetture su licenza. Ma le gelosie interne al regime, la seconda guerra mondiale e i problemi tecnici di un progetto oltremodo oneroso per la Spagna dell'epoca ritardarono fino al 1950 la creazione della SEAT, la società destinata a divenire la più grande impresa automobilistica spagnola e la più importante esperienza della FIAT all'estero. Per trenta anni la SEAT si fondò sulla totale dipendenza tecnologica dalla marca italiana, i cui tecnici esportarono in Spagna i precetti taylor-fordisti, a cominciare dal perseguimento di economie di scala, dall'impostazione del ciclo produttivo e dalla parcellizzazione del lavoro operaio. Dopo un avvio faticoso, la SEAT riuscì a imporsi decisamente nel mercato nazionale.

I migliori anni coincisero con il processo di modernizzazione del paese a cavallo tra i Sessanta e i Settanta, benché il rapido aumento della produzione per sfruttare le potenzialità di un mercato in espansione mettesse a nudo le disfunzioni proprie della fabbrica e facessero emergere rilevanti problemi di coordinamento del processo produttivo, specie in occasione del lancio di nuove vetture. Intanto, il sistema di relazioni industriali stava ormai degenerando insieme al regime franchista di cui era espressione, mentre la continua assunzione di maestranze giovani e rurali, resero la manodopera della SEAT la maggiore concentrazione operaia del paese e un universo sempre meno controllabile. La direzione aziendale, incapace di prefiggersi altro obiettivo che non fosse l'immediato rispetto delle tabelle di marcia, si rivelò impreparata a contenere una conflittualità ogni giorno meno latente. Fallito qualsiasi progetto di decentrare la produzione, i fattori di malcontento nei reparti aumentarono in modo esponenziale: dal largo ricorso ai turni straordinari e notturni obbligatori e dall'alto numero degli infortuni all'arbitraria valutazione degli incentivi salariali.

Appare logico muovere da queste considerazioni, che rimandano in generale ai limiti insiti nel paradigma taylor-fordista in termini di rigidità degli impianti e di condizioni di lavoro, per comprendere i motivi che nel 1980 spinsero la FIAT a rescindere l'ultratrentennale rapporto con l'INI. All'origine di questa decisione vi era il venir meno della protezione accordata al mercato spagnolo, ma anche l'affermazione di gruppi alternativi al sindacato corporativo ufficiale, che fondarono il loro successo sugli effetti della gestione autoritaria del personale e sulle difficili condizioni di lavoro. La soluzione tecnica sarebbe stato un ripensamento generale di tutta l'organizzazione della fabbrica, che la FIAT non intraprese per le proprie difficoltà finanziarie e perché la Spagna era ormai fuori dalla dittatura di Franco.