

Generación y desarrollo de tejido empresarial a través de la construcción de grandes centrales hidroeléctricas: el caso de Hidroeléctrica Española

Dr. Iván Ureta Vaquero
Universidad de Piura, Perú.

Abstract

A lo largo de este estudio se proponen las principales claves para comprender, en su compleja dimensión, las características de las relaciones laborales entre empresas y contratistas en las grandes obras de ingeniería civil que se produjeron en España a partir de 1950. Pero además ilustraremos las claves para entender la generación y desarrollo de tejido industrial y empresarial, consecuencia de ella. Para ello se tomará el caso de la construcción de los grandes saltos hidroeléctricos que *Hidroeléctrica Española* (HE) desarrolló a lo largo del bajo Tajo en el período 1957-1977. Durante la construcción del Júcar –primera mitad del siglo XX-, en HE se fue forjando un estilo de trabajo muy definido que sería heredado con adaptaciones a la “nueva” HE del Tajo. En esta segunda etapa de la singladura empresarial y constructiva de HE se manifestaron las formas de trabajo de una sociedad a caballo entre el tradicionalismo y la innovación. Debido a la dimensión de los nuevos aprovechamientos hidroeléctricos y a las exigencias de los nuevos métodos de construcción, HE tuvo que buscar la eficiencia contratando a compañías especializadas. En este sentido analizaremos cuál fue el nivel de penetración entre la empresa y sus contratistas, la comunicación, el grado de intervención ejercido, la importancia de los mandos medios y la calidad de las relaciones y el clima laboral entre ambas partes, ingrediente indispensable para el logro de un producto de calidad.

Introducción.

Cuando uno pasea por primera vez por debajo de las grandes moles de hormigón que jalonan el curso del río Tajo en su curso bajo, ya cerca de tierras portuguesas, no puede dejar de sorprenderse. Las construcciones son soberbias, todas y cada una de ellas con una tipología muy diferente, lo que indica un trabajo de diseño muy particular para cada una de las cerradas donde se construyeron. Desde el azul de Azután, en la frontera de la provincia toledana con la cacereña, pasando por la acrobática bóveda de Valdecañas, el complejo sistema multipropósito de Torrejón, o la joya de la compañía, la presa de Alcántara, también conocida como José María Oriol, la cual parece querer disputar el protagonismo de la grandiosidad del puente romano, un kilómetro aguas abajo. Finalmente, llegamos al tramo internacional de Cedillo, donde plasticidad y eficiencia se reparten a partes iguales. Todas las cualidades estéticas y funcionales no significarían nada si detrás de esa maravilla ingenieril no observáramos la mano del hombre. El verdadero motivo de admiración se despierta cuando somos capaces de imaginar, que en estas inhóspitas y agostadas dehesas un grupo de hombres se citaron en una época de profunda reconstrucción económica, social y política española. Casi desde la nada, pero sobre todo desde la fe en un sector que crecía de forma cada vez más fuerte, surgió esta historia que de forma muy sucinta desentrañaremos.

La hipótesis inicial del trabajo, favorecida por la propuesta del congreso en que se inscribe trata de observar cómo una empresa con una trayectoria de crecimiento sostenido desde su fundación, favoreció de forma colateral la generación de tejido empresarial derivado de la construcción de grandes centrales hidroeléctricas. Es obvio que desde un primer análisis debemos establecer dos grandes compartimentos en los que se puede dividir la historia empresarial de H.E. La primera, la relativa a las obras en el Levante español, y la segunda, configuradora de una nueva imagen, más innovadora, ágil, integradora y participante no sólo de la evolución del sector eléctrico español, sino del industrial y del económico, en su etapa constructiva del Tajo.

Quizá la respuesta y conclusiones a la primera hipótesis formulada arriba sea muy sencilla y evidente. La construcción de grandes saltos hidroeléctricos exige la participación de diferentes servicios directos o indirectos. Estos servicios pueden ser generados y abastecidos por la propia empresa, pero lo habitual es que se contraten o subcontraten. Al establecer las dos etapas constructivas de la empresa, que además reflejan un cambio de la imagen y de los procedimientos de planificación, gestión, administración

y ejecución, tendremos que observar que la generación del lógico tejido empresarial adyacente –casi siempre de carácter local y regional – varió cuantitativa y cualitativamente entre ambas fases. Quizá una de las cuestiones más interesantes a la hora de evaluar el papel de H.E. –como podría ser el caso de análisis de otras compañías del sector como Iberduero, Saltos del Sil, etc – como empresa constructora de grandes centros de producción eléctrica es que dichas obras se realizaron en zonas social, política y económicamente muy deprimidas y aisladas de los centros que comenzaban a configurarse como motores de la economía nacional. Estos trabajos con una duración aproximada de 6 a 8 años favorecieron por tanto la emergencia y la diversificación de las actividades económicas de regiones fundamentalmente representantes de una agricultura de subsistencia en los sectores más populares, complementada con el espíritu de gran hacienda de los terratenientes. En términos globales puede decirse que durante los años de construcción de las grandes centrales se dinamizó la economía de las zonas escogidas y se diversificaron las actividades económicas.

En el corto y en el mediano plazo la aparición de H.E. como del resto de compañías que desarrollaron trabajos similares en distintas cuencas, provocaron un crecimiento económico importante. El alza de los salarios atrajo a los obreros agrícolas y así se aceleró una nueva fase de consumo desconocida hasta entonces en la época. Esto permitió un cierto cambio de mentalidad, ya que en definitiva en el largo plazo y sobre todo terminadas las obras, el capital humano local empleado en la construcción prefirió emigrar a zonas de mayor proyección de desarrollo, provocando así una descapitalización del agro. En definitiva la principal actividad económica de estas zonas. Por tanto el análisis de la generación de tejido empresarial –sobre todo micro, pequeñas y medianas empresas- debe analizarse con un mayor interés en los años propios de la construcción.

Tampoco podemos negar las implicaciones que la construcción de grandes centrales tuvo en el conjunto del desenvolvimiento industrial nacional. Aunque sea verdad que el objeto de los estudios presentados sea un análisis de la creación de tejido industrial y empresarial, quisiera matizar dos conceptos directamente relacionados con esto. En primer lugar podríamos hacer un análisis sobre la generación *ex – novo* de nuevas iniciativas, lo que estaría relacionado con la generación. Pero es igualmente interesante analizar el desarrollo de las ya existentes. Por ello, atendiendo a este doble estándar por un lado habría que diferenciar dentro de la industria nacional, a las industrias de fabricación de bienes de equipo y por otro lado a los fabricantes de artefactos eléctricos de consumo doméstico. En cuanto al primer grupo, las exigencias de más y mayores prestaciones en los equipos eléctricos que integran las centrales, aceleró el proceso de investigación e innovación. En este sentido, H.E. a pesar de mantener una cierta actitud conservadora en la gestión de sus equipos humanos, fue más innovadora que otras compañías líderes y competencia como Iberduero. H.E. innovó en todos y cada uno de sus saltos en cuanto a maquinaria y tecnología de materiales como el hormigón. De este modo puede decirse que fue un auténtico banco de pruebas de compañías de renombre internacional como General Electric, Portland, Lodigiani, English Electric, Sogréah, etc. Por todo ello, el carácter pionero e innovador de H.E. en sus grandes obras permitió el avance experimental y tecnológico de empresas ya existentes. No se puede negar que parte de la fama de estas empresas también se deba al trabajo conjunto con estas compañías eléctricas.

En cuanto al segundo nivel señalado, el de la invención, fabricación y comercialización de nuevos productos eléctricos de consumo doméstico, también tuvo un desarrollo lógico y creciente gracias a la una mayor disponibilidad de energía en los hogares españoles. Con esta mentalidad, H.E. trabajó en persecución de un país completamente electrificado y por ello también generó empresas propias como Aspes, generando así toda una cadena de valor que partía en la construcción de centrales, en la generación de energía, en su control y distribución a empresas y hogares, y finalmente en la fabricación de artefactos eléctricos. Por todo ello hablar del tejido empresarial e industrial derivado del trabajo de una compañía eléctrica podría ser sumamente largo ya que obviamente, todo el desarrollo de las actividades económicas de un país dependen casi exclusivamente de su nivel de electrificación. Por ello nuevamente habría que pensar en el objeto de este trabajo. No tratamos de evaluar la generación de tejido empresarial e industrial indirecto, creado como consecuencia de una mayor disponibilidad de kilovatios en el mercado, sino de la creación de tejido industrial de forma directa. Este propósito tiene mucho que ver con el análisis del desarrollo local y regional y de la evaluación de sus consecuencias en el corto, mediano y largo plazo. Por ello, la generación de empresas estuvo radicado con una mayor incidencia en las zonas de construcción y las de desarrollo empresarial e industrial a nivel nacional. De esta idea y conceptualización se desprende que los verdaderamente beneficiados en el largo plazo fueron aquellos que desarrollaron empresa, no los que la generaron, aunque estos últimos si tuvieron épocas de bonanza y crecimiento durante las fases de duración de las obras.

Aunque pensemos efectivamente que el objeto principal del estudio es el mencionado, deliberadamente diré que no es el que más relevancia presenta. Una cuestión lógica es entender la generación o desarrollo de tejido empresarial derivado de una construcción hidroeléctrica y otra muy

interesante es el análisis de las relaciones empresariales que se dieron entre dichas empresas, contratantes o contratadas. Ello dará una imagen del cambio social y económico que se vivió en España a lo largo del siglo XX. Y es dentro de este análisis más humano donde podremos encontrar algunas de las claves para entender la posterior evolución de las políticas laborales.

En este estudio, por tanto, y atendiendo a todas las matizaciones que se han realizado anteriormente, investigaremos las formas en las que una empresa de las características de Hidroeléctrica Española (HE), favoreció la creación de un tejido empresarial en unas zonas tradicionalmente deprimidas, como el levante y Cáceres. Con su desempeño constructivo a lo largo del Tajo bajo, HE estimuló la dormida creatividad local favoreciendo así, la creación de empresas familiares que caracterizaron los años de bonanza en el área estudiada. Igualmente evaluaremos las formas en las que HE se relacionó con las contratas. Este análisis es particularmente interesante para observar la mentalidad empresarial de la época, sobre todo observándola desde el prisma de las relaciones laborales.

1.- De hombres y empresas.

En ocasiones, a priori, resulta una incógnita revelar la multitud de factores que intervienen en la concreción de los hechos humanos: En suma, de la huella que los hombres a lo largo de la historia y en el seno de las más diversas coyunturas, han dejado para la posteridad. Las infraestructuras, las obras de ingeniería civil son como archivos que nos trasladan a los momentos de su construcción. Si las miramos con la atención necesaria, podremos analizar muchas de las variables que intervinieron en su gestación. En todo caso, la presencia del hombre es el factor más importante de todos.¹ Así nos daremos cuenta del momento histórico en el que se desarrollaron los acontecimientos, porque y como se consiguieron aunar voluntades para alcanzar un objetivo específico, de que modo actuaron con relación a los estímulos externos e internos de su propia microsociedad, etc.

Cualquier manifestación social (y la ingeniería civil es una más), significa la confluencia de varios factores que ordenados de la forma precisa, favorecen que una actuación se concrete en un momento y que resulte más complicado en otro. El comportamiento y la gestión de la fuerza humana como elemento principal de la creación de obras materiales, es uno de los atractivos principales de la historia. En este sentido, los conflictos sociales en el mundo fabril, actúan como reguladores que manifiestan la evidencia de que los objetivos empresariales están vivos y caminan paralelamente con el avance de inquietudes colectivas. De modo general, la construcción de una presa nos permite observar la creación de una microsociedad, que está directamente relacionada con el mundo en el que se inscribe su actividad y que es permeable a los potenciales cambios.

Para centrar el estudio y anticipando algunos conceptos observo que dentro del universo que nos ocupa, confluyeron –entre otros- los siguientes aspectos.²

- Voluntad y consciencia colectiva que manifiesta la necesidad vital de construir algo útil y necesario.
- Una situación económica y tecnológica que favoreció estos impulsos imaginativos.
- Un espíritu y ambiente de trabajo especial que impregnó y cohesionó de forma homogénea las voluntades colectivas.
- Una cultura empresarial que rigió casi místicamente el desarrollo de los proyectos y la gestión de su capital humano.

A continuación se expone un trabajo que mucho tiene que ver con lo anunciado anteriormente. Es cierto que la electricidad ha sido y es un sector directamente relacionado con el desarrollo socioeconómico de las sociedades modernas. De este modo, las empresas eléctricas que hicieron posible estas realidades constituyen un importante atractivo desde el punto de vista de las investigaciones multidisciplinares (economía, empresa, sociología, psicología industrial³, medicina laboral, historia empresarial, arqueología industrial, estudios jurídicos...). A nosotros nos preocupa sobre todo, destacar

¹ Compartimos profundamente las concepciones sobre el fin de las investigaciones históricas y del resto de disciplinas científicas, tal y como se concibió por la escuela de los Annales. Bloch, Marc: (1949). “Apologie pour l’histoire ou Metier d’historien”. Librairie Armand Colin. París. Anecdóticamente en esta obra se cita a Paul Valery, como autor de una reflexión en torno a la importancia de analizar el sector eléctrico.

² Ureta, Iván; (2.000). “La presa de Valdecañas: Inicio del período de reinención de *Hidroeléctrica Española*”. I Congreso Nacional de Historia de las Presas. SEPREM. Mérida. Pág 8.

³ En este sentido están estrechamente relacionados la sociología y la psicología industrial cuyos orígenes se remontan a la década de los 30 con los trabajos de Hawthorne.

los modos de gestión del potencial humano de estas grandes empresas a lo largo de sus largos años de vida.

Tomaremos a *Hidroeléctrica Española* (H.E.), como ejemplo. Su larga trayectoria como empresa vinculada al mundo de la construcción de centrales hidroeléctricas, nos da la pauta para analizar el factor humano de estas obras civiles. Para lograrlo durante la investigación⁴ además de utilizar las fuentes procedentes de los archivos de H.E, se estableció una rutina metodológica basada en la historia oral. Este recurso permitió entrevistar a los actores que intervinieron en la construcción de los saltos y de este modo, pudo radiografiarse con más nitidez el entramado interno de la empresa: su *know how* y las relaciones laborales dentro de un universo complejo.

2.- Los orígenes de Hidroeléctrica Española: 1907.

“¿Qué ganan si esa misma tranquilidad
consituye una de sus miserias?
También se vive tranquilo en los calabozos
¿basta eso para encontrarse bien
en ellos? Los griegos encerrados en el
antro del Cíclope vivían allí tranquilos,
a la espera de que les
llegara el momento de ser devorados.”⁵

Vislumbrar la génesis de H.E. nos obliga necesariamente a bucear a los compases iniciales del siglo XX, y sobre todo a observar la creación de otra empresa de vocación eléctrica: *Hidroeléctrica Ibérica* (H.I.), fundada en Bilbao en 1901. En estos momentos de experimentación sobre la rentabilidad de la energía eléctrica, se fueron analizando las distintas cuencas peninsulares para fines industriales. El procedimiento para la construcción de saltos hidroeléctricos seguía un protocolo definido y con una dilatación variable en el tiempo. El primer paso significaba la denuncia de un tramo susceptible para ser aprovechado. En estos momentos de escaso desarrollo de la tecnología eléctrica han de distinguirse dos tipos de peticionarios:

- Particulares, interesados en la aplicación de la energía eléctrica a un nivel local o regional.
- Empresas constituidas con una vocación de servicio en zonas más amplias.

Correspondiendo con esta tendencia, H.I. compró diferentes concesiones en varias cuencas peninsulares.⁶ Sin embargo ante la imposibilidad de acometer las obras de todas ellas de forma autónoma (se encontraba construyendo los saltos de Fontecha y Puentelarrá), a los pocos años de su fundación se planteó crear una empresa capaz de llevar a cabo la construcción en la cuenca del Júcar y más concretamente en el tramo conocido como El Molinar.⁷ El grupo financiero de Bilbao, que tenía el control de H.I. entró en contacto con otro grupo financiero de Madrid que tomó las riendas de la nueva sociedad: H.E. empresa nacida bajo los intereses de la primera, aunque más tarde tomaría las riendas de su futuro. Y esta andadura independiente comenzó a forjarse a partir de 1907, fecha de su constitución. La empresa fue fundada con un capital de 12 millones de pesetas, cifra con la que se esperaban finalizar los trabajos ya comenzados en la cerrada de El Molinar.

⁴ Corresponde con mi tesis doctoral ya finalizada: Ureta, Iván: (2.002): “*Hidroeléctrica Española y la construcción de los saltos del Tajo. 1957-1977*”. Universidad de Deusto. Bilbao.

⁵ Rousseau, J.J. (1993). “El Contrato Social”. Madrid. Pág 54.

⁶ “H.I. tenía en proyecto expandir su capacidad productora merced al desarrollo de varias concesiones adquiridas en los ríos: Ebro, Cinca, Leizarán, Urdón, Mijares, Júcar y Segura...Sin embargo, las capacidades de respuesta de esta reciente sociedad resultaba escasa ante los programas proyectados”. Ureta, Iván: (2.002).”*Hidroeléctrica Española y la construcción de los saltos del Tajo: 1957-1977*”. Tesis inédita. Universidad de Deusto. Pág 24.

⁷ Fue comprada al particular Enrique Gosálvez y Fuentes por H.I. el 5 de setiembre de 1901.

Durante estas fases iniciales de la primera H.E. los retos tecnológicos, aunque existentes, no comportaron excesivas complicaciones para las necesidades de la época. La maquinaria para este tipo de trabajos de ingeniería civil se redujo prácticamente a la fuerza de varias cuadrillas de hombres, de cuya realidad de trabajo se da cuenta más adelante. Estas características propias de la época, y casi extensibles a cualquier sector, produjeron una mínima generación de tejido empresarial en la zona. Si es verdad que la maquinaria y los elementos eléctricos necesarios podrían haberse comenzado a fabricar en España como consecuencia de esta fiebre eléctrica, pero sin embargo, y de acuerdo con Hernández-Andreu, antes de la guerra civil la práctica totalidad de estos elementos fueron importados.⁸ Esta pérdida de compás que se había aprovechado con el tendido de la red ferroviaria, como dijo Nadal, provocó que el desarrollo posterior de la tecnología española no fuese capaz de aportar demasiadas innovaciones sobre las empresas europeas o norteamericanas punteras en el sector.

Anotando estas particularidades, para esta primera fase de la H.E. constructora amerita un análisis de la gestión del capital humano empleado en la construcción de los saltos del Júcar. Como dijimos al principio, en este estudio hacemos dos distinguos cuando hablamos de tejido empresarial e industrial. En primer lugar hablaremos de la generación de tejido empresarial o industrial, cuando este surja como consecuencia directa de las obras de construcción y nos referiremos a desarrollo de tejido empresarial o industrial, toda vez que, favorecido por el desarrollo de obras de centrales, las empresas o industrias ya existentes experimentaran un incremento en su actividad innovadora.

Como aclarábamos anteriormente, a continuación se expondrán las claves esenciales de la gestión de los equipos de trabajo y de las respuestas de este a distintos estímulos, para lo cual debemos hacer una clara e inicial diferenciación:

- Los equipos humanos contratados en los lugares de acción por H.E. para la ejecución de estos trabajos como peonaje masivo.
- Los equipos humanos pertenecientes a H.E. coloquialmente denominados como “plantillas”

La idea de fondo que debe ilustrar esta exposición es que la construcción de los centros productores de electricidad, se realizaron y hoy en día se ejecutan en un entorno rural y alejado de los centros principales de consumo. Consiguientemente la renta per cápita de estos lugares periféricos así como el nivel cultural o las posibilidades de asociacionismo de las fuerzas productoras estaba desfasada con relación a las principales ciudades. Este rasgo se refuerza todavía más cuando contemplamos que la construcción de El Molinar, comienza a principios del siglo XX, en un lugar secularmente aislado. La característica principal por lo tanto es que la mano de obra (el peonaje) fue contratada en un ámbito social y económicamente muy débil y donde la estructura social estaba fuertemente anclada en unos moldes tradicionales en los que el obrero se mostraba sumiso con relación al terrateniente o al contratante.⁹

Las condiciones de trabajo en estos momentos encarnaron por un lado el déficit tecnológico existente y las precarias condiciones laborales que asumieron quienes allí trabajaron.¹⁰ El *know how* de H.E. en cuanto a la gestión del capital humano fue lógicamente un reflejo de las relaciones laborales del

⁸ HERNANDEZ ANDREU, Juan: “Orígenes, expansión y limitaciones del sector eléctrico en España, 1900-1936”. En HERNANDEZ ANDREU, Juan y GARCIA RUIZ, José. 1994. Lecturas de historia empresarial. Editorial Cívitas. P. 192

⁹ En la línea de esta idea: “La incoherencia de la sociedad española era manifiesta en la pervivencia de estructuras y actitudes tradicionales de una época en que Maeztu predicaba el evangelio del dinero y el *ayúdate a ti mismo* anglosajón como clave para una España regenerada. En muchas de las pequeñas localidades españolas, los poderosos a la antigua usanza eran todavía el grupo dominante. Al igual que el campesinado, que se negaba en reconocer que los grandes tiempos del trigo habían pasado ya, la casta de los caciques se oponía al cambio, aferrándose a los usos y costumbres de la comunidad autosuficiente y a las satisfacciones de una preeminencia admitida por todos.” Carr Raimond: (1985) “España 1808-1975”. Ariel Barcelona pág 413.

¹⁰ El entrevistado Máximo Argente rememora los recuerdos de su abuelo sobre esta cuestión: “Había que delinear los planos y no existía otro medio más que la caballería para atravesar las sendas de aquellos montes. Así que mi abuelo se ocupaba de poner a punto los borriquillos para colaborar en lo posible con el traslado de los ingenieros y su material de trabajo...Recuerdo que contaba cómo construyeron la carretera estrechita que va desde Casas de Juan Gil hasta el lugar de la central, -El Plano- que le llamaban. Por esta carreterita, con unos bueyes y unas galeras trasladaban todo al lugar de la obra. Había un cabrestante con un trole que no eran sino unas vías por las que circulaba una vagoneta ancha que transportaba las piezas necesarias para el montaje”. Agradezco la cesión de estos fragmentos a Álvaro Chapa y Susana Chávarri. Documentos de trabajo inéditos.

momento. Con nuestros ojos actuales, las condiciones de vida del peonaje fueron muy duras. En el caso de todas las cuencas hidrográficas españolas las condiciones fueron análogas. ¿Podría catalogarse como comenta Álvaro Chapa de epopeya colectiva?¹¹. Sinceramente creo que esa etiqueta corresponde a una visión actual. Sin embargo realizando un difícil ejercicio de imaginación, si nos trasladamos a la época, comprobamos que la asunción de estas dificultades por parte de los trabajadores era total. Eso no significa que no reconozcamos las miserables condiciones en que se desarrollaron estos trabajos, como demuestra el siguiente párrafo¹²:

“Mi abuelo me decía que lo había pasado muy mal en ocasiones; que esos trabajos habían sido muy duros; todo a base de pico y pala, a golpe de maza. Una sardina y pequeño pedazo de pan era el único alimento diario y eso cuando comían porque a veces ni siguiera eso. Trabajaban sin parar. Me contaba que el había llegado a meter horas extraordinarias sin cobrar ni un céntimo. Incluso me dijo que cuando terminaron la central habían llegado a pasar tres meses sin cobrar nada. No tenían además ningún otro recurso para vivir, o sea, que figúrate como vivían”.

En este párrafo pueden leerse las condiciones de vida de los trabajadores que construyeron la presa de El Molinar entre 1907 y 1913. Se observa igualmente la habitual práctica de trabajar horas extras sin esperar recibir compensación a cambio.¹³ Sin embargo, este mismo emplazamiento nos permitiría observar la evolución en las condiciones laborales de aquellos peones contratados *in situ*. En 1945, treinta años después recién pasada la guerra civil, un “plantilla” de H.E. recordaba cual era la situación de aquellas personas pertenecientes al campo, que habían dejado sus tareas rústicas por conseguir algo novedoso para ellos: un sueldo mensual.

“Se construyeron unos pabellones de caña, cubiertos por un tejadillo para guarecer a la gente que allí malvivía. Eran como una especie de chozas, sin agua ni higiene de ninguna clase. Había también un economato pero a algunos su sueldo no les permitía acercarse a este. Iban las criaturas pidiendo comida de vivienda en vivienda; también pedían ropas... Era muy duro y muy real. Daba pena verles. Entre los pabellones, en medio de aquel revoltijo pastaban las caballerías que se usaban para el transporte en obra. Era un ambiente bastante desagradable. De vez en cuando, alguno intentaba ahogar sus penas en el alcohol. Había mucho vicio y se producían riñas en las que en ocasiones tenía que intervenir la Guardia Civil para poner un poco de orden.”¹⁴

En el párrafo se demuestra el trato diferencial que H.E. hizo entre los “plantillas” y el peonaje contratado como eventual. En este sentido los sueldos también fueron distintos. Mientras que un eventual en 1927 ganaba 4,50 pesetas al mes, la remuneración de un asalariado de H.E. alcanzaba las 7,15 pesetas.¹⁵ La diferencia era grande y sobre todo teniendo en cuenta que con un sueldo de “plantilla”, la vida no era muy holgada. La vida de un trabajador eventual antes de ser contratado por H.E. resultaba así:

“Cuando me encuadraron en estas líneas yo no vi una cama en muchísimo tiempo, dormía en las cuadras con las caballerías. En una saca poníamos paja y allí descansábamos. Aquello fue duro, horroroso, pero en cuanto al trato personal tengo que decir que aquello fue una familia.”¹⁶

Por primera vez contemplamos una palabra que será la tónica principal en el resto de entrevistas realizadas a los actores de H.E.: Una familia. Como avance, se intuye a pesar de las dificultades

¹¹ Chapa, Álvaro: (1998). “La construcción de los saltos del Duero. Historia de una epopeya colectiva”. EUNSA. Bilbao.

¹² Entrevista citada.

¹³ Hablando de esta primera década del siglo XX en España aún se refuerzan más las ideas esgrimidas por Rousseau en 1762: “Decir que un hombre se da gratuitamente es decir algo absurdo e inconcebible; un acto así es ilegítimo y nulo por el solo hecho de que el que lo hace no está en sus cabales. Decir lo mismo de todo un pueblo es suponer un pueblo de locos, y la locura no crea derecho”. Op cit. Pág 54. La actitud de estos obreros se refrenda en párrafos clásicos del teatro español que trata de evidenciar estos hechos sociales. De fondo existe un sentimiento de rebeldía que nunca se consolidará por temor a un poder superior: “Pero yo soy buena perra; ladro cuando me lo piden y muerdo los talones de los que piden limosna cuando ella me azuza; mis hijos trabajan en sus tierras y ya están los dos casados, pero un día me hartaré”. García Lorca, F. (1994). “La casa de Bernarda Alba”. Cátedra, Madrid. Pág 120.

¹⁴ Entrevista citada. Máximo Argente.

¹⁵ Entrevista a Juan José Contreras López.

¹⁶ Entrevista citada.

económicas, el trato de la empresa respecto a los trabajadores, fue un cohesionador de voluntades. Los servicios sociales como: economátos, becas de estudio, servicios médicos de empresa (gracias a los cuales H.E. fue denominada: Empresa modelo), etc, evitaron que los trabajadores aspirasen a mejorar unas condiciones de vida, notablemente mejores a la media que les rodeaba.¹⁷ Con esta política H.E. se garantizó una plantilla fiel. Y debido al tradicional conservadurismo de las zonas rurales donde se ejecutaron estas obras, inicialmente los obreros no protagonizaron ningún indicio de conflicto.

Durante la construcción de los saltos del Júcar: (Molinar 1907-1913, Villora-Batanejo 1914-1946, Cortes de Pallás 1917-1922, Millares 1928-1932, el pantano de Alarcón 1942-1948 y Cofrentes 1952), las condiciones laborales cambiaron muy lentamente. No hace falta recordar las desfavorables condiciones económicas y el déficit tecnológico que reinaron en España principalmente durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. La construcción del Júcar fue un verdadero campo de entrenamiento donde se sentaron las bases principales de actuación para el futuro de H.E. Sin embargo, las obras ejecutadas en el levante español fueron importantes para la época pero modestas para las aspiraciones de la empresa.

España recuperándose poco a poco de todos sus problemas agudizados con la guerra civil, demandaba más y más electricidad. Las principales plazas y polos de desarrollo industrial exigían la colocación ansiosa de kilovatios. Las empresas eléctricas captaron la importancia de su concurso en esta coyuntura y establecieron sus planes de expansión. La primera forma de ampliación del negocio eléctrico, a parte de la construcción de centrales hidroeléctricas, consistió en absorber pequeñas empresas productoras y distribuidoras de electricidad en ámbitos locales y regionales. De este modo se lograba integrar verticalmente todo el proceso: Por un lado eran empresas constructoras de sus propias centrales, eran productoras y distribuidoras, además de eventualmente prestar otros servicios complementarios. A H.E. se le presentó clara la ocasión: esperar a ser absorbida por otra empresa más potente o tomar las riendas de su destino. La empresa nunca se contentó con un papel secundario en el filme de la historia de la industrial eléctrica nacional.

Las empresas eléctricas, adalides de la iniciativa privada contaban con el beneplácito del gobierno central. El Estado encontró en estas empresas privadas la forma de encauzar la modernización del país, a sabiendas de que a nivel público no se podía atender esa regeneración. De todos modos, el Estado por lo menos administrativamente se reservó el derecho de vetar o autorizar algunos proyectos, que podían chocar con los intereses particulares del INI. Sin abundar en estos temas que nos llevarían muy lejos, a partir de 1945 los planes expansivos de H.E. comenzaron a tomar forma. Su ámbito de actuación cambiaba; como el sol el avance de la empresa fue de este a oeste y ahora sus intereses se fijaron en la cuenca del Tajo.

3.- Los proyectos del Tajo; La nueva H.E.

En 1943 H.E. pudo comenzar a elaborar el proyecto de aprovechamiento integral de la cuenca del Tajo, desde Talavera de la Reina hasta la frontera con Portugal (Cedillo). Esta gran cuneta de 300 kilómetros de longitud representaba un vasto escenario donde H.E. se consolidaría como una empresa puntera y una de las potentes del empresariado español. Básicamente el terreno que posteriormente fue concedido merced a una O.M. estaba ubicado en la provincia de Cáceres. Un territorio periférico, secularmente aislado de cualquier centro de desarrollo y con un esquema social muy anclado en las relaciones jornalero-terrateniente. Estos factores provocaron uno de los episodios más espectaculares de las migraciones en la historia de España, pero las implicaciones de este fenómeno las analizaremos más adelante.

Mediada la década de los cuarenta, las empresas eléctricas cada vez iban adquiriendo un mayor protagonismo en el panorama nacional. Y esta cada vez mayor planificación, desarrollo e interconexión de esfuerzos posibilitó que la industria y la empresa nacional pudieran avanzar de una forma cada vez más consolidada. UNESA tuvo mucho que ver en esto. El hecho de que el mapa eléctrico nacional ya se hubiera dividido en 6 zonas da una idea de la tendencia de las eléctricas y del futuro del panorama empresarial español.¹⁸ Esta tendencia unificadora favoreció que con el avance del tiempo y sobre todo en

¹⁷ García Adán, Juan Carlos: (2.001). “Los montepíos de previsión social; *Compañía Electra Madrid, Hidroeléctrica Española e Iberduero*”. Alcántara. Pág 2 y siguientes.

¹⁸ Las seis zonas, con sus respectivas empresas fueron las siguientes: Zona catalana (*Energía Eléctrica de Cataluña SA* y *Compañía de Fluido Eléctrico de Barcelona*) Zona de Aragón (*Energía e Industrias Aragonesas. SA* y *Eléctricas Reunidas de Zaragoza*) Zona Centro-Levante (*Hidroeléctrica Española* y *Unión Eléctrica Madrileña*) Zona de Andalucía (*Sevillana de Electricidad, Hidroeléctrica del Chorro, Mengemor* y *Minero Metalúrgica de Peñarroya*), Zona Iberduero (*Iberduero*) y finalmente Zona

1960, H.E. comenzara un verdadero proceso de absorción de pequeñas compañías lo que permitió ir estandarizando los sistemas productivos y de distribución de energía, tanto a un nivel de compañía como del sector eléctrico nacional. Pero volvamos a los proyectos del Tajo.

El proyecto de la concesión de la cascada del Tajo lo realizaron los ingenieros de caminos Manuel Cominges y Manuel Castillo. Fue entregado a la administración en julio de 1945, el mismo día que expiraba el plazo de presentación. A partir de ese momento la Dirección General de Obras Hidráulicas comenzó a estudiar la solicitud con gran atención y dilación ya que la extensión de la concesión exigía un análisis muy meticuloso. En 1948 y 1949 se reformuló el proyecto y se siguieron realizando estudios. Finalmente la concesión fue otorgada en 1956, momento a partir del cual se pudieron comenzar las tareas preparatorias en el Tajo. Es interesante anotar esta pequeña visión retrospectiva ya que tiene hondas relaciones con las problemáticas laborales que se vivieron.

Se observa que existió un paréntesis muy notable desde la presentación de los proyectos hasta el comienzo de los mismos. Esto se debió a varios factores: Las dificultades económicas a nivel nacional para obtener divisas para adquirir tecnología, los absorbentes trabajos del Júcar y la propia naturaleza del proyecto del Tajo que debía ser muy bien calibrado. Sin embargo estas demoras fueron positivas ya que se pudieron comenzar a partir de un periodo de expansión constante, cuando el flujo económico se comenzó a mostrar más ágil. Además la concepción innovadora de la cascada del Tajo, exigía tecnología muy moderna para su ejecución. En este sentido, podemos hablar con propiedad de la nueva H.E. en la que también variaron los modelos de gestión empresarial a todos los niveles.

A pesar de ser una empresa pionera en la adopción de tecnología moderna, de ser un verdadero banco de pruebas para otras empresas eléctricas que asumieron menos riesgos, su estructura de relaciones sociales fue siempre muy conservadora y estuvo fuertemente jerarquizada. Los elementos de la nueva H.E. se dieron cita por primera vez durante la construcción de la presa de Valdecañas (1956-1964). La construcción de esta presa significó el inicio del período de reinención de la empresa.¹⁹

Cuando los primeros equipos de H.E. llegaron a Almaraz, campo base a partir del cual se comenzaron las obras de Valdecañas, el pueblo era el vivo retrato de un lugar decadente y paupérrimo.²⁰ La llegada de los equipos de H.E. fue un auténtico revulsivo para aquellas gentes que vivían en absoluta pobreza: “Enseguida se hicieron patentes los efectos de la civilización que pasaba a su vera y tuvieron el buen acierto de subirse a la modernidad que nosotros les ofrecíamos.”²¹

A comienzos de 1960 H.E. comenzó una operación imponente de absorción de filiales y empresas privadas productoras y distribuidoras. Este dato revela las aspiraciones de la empresa, que entonces todavía tenía dificultades para abastecer a sus plazas principales y tenía que comprar energía. El cambio en el entorno fue espectacular. Concretamente Almaraz durante el período 1959-1964, experimentó un crecimiento vegetativo del 52, 27%, y el aumento de la renta per cápita fue evidente. Sin embargo debemos diferenciar una vez más al trabajador “plantilla” de H.E. y al peonaje oriundo de la zona. En la introducción comentábamos que la generación de tejido empresarial en las zonas de construcción se debieron mayoritariamente al incremento de las necesidades de una zona afectada por una explosión demográfica. Eso significa que el incremento de habitantes exigió la creación de servicios para atenderlos. Sin embargo esta generación de tejido empresarial tan sólo se circunscribió a la época de la construcción ya que en cuanto las presas se terminaban la población emigraba nuevamente. Si es cierto que la población pasó en Almaraz de 1000 en 1950 a más de 2100 en 1963-1964, a partir del año 1965 el retroceso fue tan drástico como el crecimiento, de modo que en 1969 Almaraz volvía a quedarse con poco más de 1000 habitantes. El párroco de Almaraz en esa época Vicente Hernández comenta lo siguiente al respecto:

”...Las familias se hacinaron en Almaraz. Venían de cultivar tierras de secano o de cuidar ganados en el campo. Muchas de estas familias estaban acostumbradas a ganar muy poco y trabajar

Noroeste (*Compañía Eléctrica de Langreo, Electra del Viesgo, General Gallega de Electricidad e Hidroeléctrica del Cantábrico*) Memoria de H.E. correspondiente a 1944.

¹⁹ Este concepto fue anotado en el siguiente artículo: Ureta, Iván (2.000). “La construcción de la presa de Valdecañas. Inicio del período de reinención de *Hidroeléctrica Española*.” SEPREM. Mérida. 1 Congreso Nacional de Historia de las Presas. Este período también es analizado en Ureta, Iván: (2.002). “*Hidroeléctrica Española* and the spanish electric sector development through the XX Century”. European Business History Association. Helsinki. Finlandia 2.002.

²⁰ El proyectista de la presa de Valdecañas Diego Martínez Boudes reconocía en una entrevista: “Aquel lugar me impresionó y me cogió mucho desde el punto de vista humano. Yo conocí un Almaraz paupérrimo, depresivo, angustioso en su pobreza y doliente soledad.” Madrid. 7 de abril de 2.000.

²¹ Entrevista citada.

mucho, paliando esta obra (Valdecañas) ese paro encubierto que existía al no alcanzar los ingresos sus más elementales necesidades vitales”²².

La estructura socioeconómica que se estableció durante la construcción de estas centrales evitaron en gran parte la proliferación de huelgas. Aunque de modo marginal se puede contabilizar un caso para la presa de Valdecañas: Varios grupos de obreros se unieron para intentar llevar a cabo una huelga de brazos caídos debido a que solicitaban unas mejores condiciones laborales. Este hecho fue rápidamente abortado por la gerencia de H.E. El procedimiento fue sencillo; convocar a los “huelguistas” uno a uno ante la presencia de algún número de la Guardia Civil y comentándole que de proseguir con su actitud se rescindiría su contrato. De esta forma se logró sofocar el intento de huelga.

Contrariamente la falta de mano especializada exigió flexibilidad por parte de H.E. Los mejores encofradores y canteros de la obra fueron de procedencia gallega. En un determinado momento solicitaron a la dirección permiso para regresar a su provincia para pasar las fiestas de Navidad. La empresa desautorizó la petición ya que los plazos de obra eran muy urgentes, y sin embargo los operarios desobedecieron. H.E. les despidió y les volvió a aceptar cuando regresaron de sus breves vacaciones. Quizá estos fueron los únicos operarios que disfrutaron de vacaciones ya que el resto trabajando 8 horas más las extras (algunos llegaron a ganar más de horas extras que de sueldo ordinario)²³, no tuvieron vacaciones en ningún momento de la construcción. Durante las obras de la central de Valdecañas se evidenció un proceso de reinención de la compañía. Prácticamente a todos los niveles. Los ingenieros que se encargaron de la dirección y ejecución de las obras fueron poco más que recién licenciados de las escuelas de ingeniería, lo que significa una media de edad relativamente baja. Esto permitió recrear el sentimiento de familia, anteriormente aludido, de una forma más eficaz y natural. La presa bóveda de Valdecañas representó un verdadero reto de diseño, construcción y elección de la maquinaria de la central, donde se evidenció el verdadero rol de H.E. como empresa innovadora. Así se expresó uno de los expertos de la compañía y uno de los mayores especialistas nacionales en cuanto a protecciones eléctricas:

“Se ha apostado siempre por lo más novedoso. Con gran riesgo a veces, porque hay cosas que tienen que estar experimentadas, sino el experimento lo sufre uno en sus carnes. En realidad, hemos sido como una plataforma de ensayo para muchos constructores de protecciones. Por ejemplo con *General Electric*, con quien trabajábamos mucho, con la *Brown Boveri* o *English Electric*, no sin embargo con la *Compañía de Contadores*. Y como nosotros íbamos siempre en cabeza a nivel de España, experimentábamos las nuevas formas de hacer protecciones. Otros más conservadores como *Sevillana*, *Iberduero*, *Unión Fenosa*, *Ener* o *FECSA*, se apuntaban a las tecnologías cuando todo estaba más que probado”²⁴.

Al tratarse de la primera presa de la “nueva” H.E. los trabajos de construcción fueron prácticamente desarrollados en su totalidad por los equipos de la empresa. Sin embargo, como empresa desarrolladora de tejido empresarial, contó con la participación de empresas fundamentalmente extranjeras como fueron: cimentaciones y sondeos *Rodio* y la consultora de ensayos hidráulicos, *Sogréah*, con quienes continuaron relaciones desde entonces en el resto de los proyectos de la cascada del Tajo. Sin embargo el papel más relevante de la empresa como, precisamente, desarrolladora de tejido industrial, se debió a su carácter innovador. En esta primera fase únicamente de empresas extranjeras. El caso más ejemplar de esta actitud lo constituyó la elección de la maquinaria para la central. Tras las especificaciones presentaron sus propuestas empresas como: *Alstom*, *Hoyt*, *English Electric*, *BTH*, *Metropolitan Vickers*, *San Salto*, *ABB*, *KMV*, *Neyrpic*, *English Electric*, *Dominion*, *Boiving* y *Morgan Smith*. Como podemos observar, entre las citadas no hubo ninguna empresa española. Sin embargo, desde el gobierno se instaba a que las empresas consumieran productos nacionales. Difícil disyuntiva. Una de las pocas empresas nacionales que acudió a un concurso de H.E. durante las obras de Valdecañas fue la vasca *Mecánica de la Peña*. Fue para las compuertas del túnel de desvío. La competencia fueron las extranjeras *Neyrpic* y *Thomas*. Francesa y alemana respectivamente.

²² Hernández García, Vicente: (1980). “Almaraz, una villa con historia”. Acati. Madrid. Pág 263.

²³ “Había tres turnos y algunos trabajaban de tal forma que hasta les apuntaban 26 horas diarias de trabajo. Los guardas trabajaban hasta los sábados, ya que a esas horas se les pagaba el doble. En los bares había conversaciones muy curiosas sobre esos temas. El pueblo sin duda vivió 8-10 años muy buenos en términos económicos pero la vida del pueblo se destrozó. Cuando se fue la *Hidro* el pueblo bajó muchísimo”. Entrevista a Ascensión García. Alcántara 4 de setiembre de 2.001.

²⁴ Entrevista a Dionisio González. Madrid. Abril. 2.000.

Retornando al papel de empresa desarrolladora, H.E. recibió una propuesta de *English Electric* consistente en unas turbinas a caballo entre las clásicas *Kaplan* y *Francis*. Se denominaban *Deriaz* como su inventor. Tenían la peculiaridad de presentar unos álabes regulables que se adaptaban a las exigencias del turbinado o del bombeo ofreciendo unas curvas de rendimiento excepcional a cargas parciales y a diferentes alturas de salto. Inicialmente en Valdecañas se desestimó el bombeo, sin embargo, tras la aparición de esta oferta fue reconsiderado el mismo. Era la primera vez que se utilizaban unas turbinas *Deriaz* en un salto de semejantes dimensiones y sin embargo, la compañía arriesgó y las instaló aun incurriendo en gastos más elevados que en caso de haber colocado unas excitatrices convencionales. Las otras dos turbinas *Deriaz* existentes en el mundo estaban en Estados Unidos y en Escocia, pero nada tenían que ver con la posibilidad de generar 730 millones de kilovatios hora anuales, del grupo de tres excitatrices de Valdecañas en bombeo y turbinado. Sobre su rentabilidad habría que hacer un estudio más detallado, pero suponemos que debido a las pocas ocasiones en que se ha producido bombeo, esta no ha sido tal.

El salto de Torrejón fue el segundo en realizarse. Durante las obras del mismo (1960-1966), las condiciones de vida de los peones locales contratados no mejoraron respecto a los de la cerrada de Valdecañas. Esto pone de nuevo de relieve las grandes diferencias que existieron entre el personal de H.E. y la masa de la mano de obra:

“Tuve ocasión de visitar los hogares de algunos situados en pueblos cercanos y palpé una miseria que hasta entonces no había conocido. Habitaban unas casas fabricadas con cuatro ladrillos de barro, y eso los más afortunados, porque los que vinieron de lejos trayendo a sus familias y no encontraron sitio en el poblado habitaron chozos, sin luz ni agua corriente, en las inmediaciones del salto. Eran lugareños del entorno que no habían pisado la obra civil y vivían en el campo. El que consiguió trabajo en el salto se convirtió en rey de Extremadura.”²⁵

A diferencia de Valdecañas, en Torrejón se observa una mayor participación de contratistas nacionales para la ejecución de diferentes trabajos. Durante los años 1963 y 1964, se tuvieron contactos y relaciones con empresas constructoras nacionales como: *Huarte, Agromán, Dragados y Construcciones, Entrecanales y Távora, Cintec y Cubiertas y Tejados*. Esta mayor concurrencia significa que como consecuencia de la mejora económica que vivió España tras el “bienio estabilizador”, las perspectivas de hacer empresa y sobre todo de crecer fueron más optimistas y posibles que en épocas anteriores. Sin embargo, en cuanto a la calidad de los trabajos de estas empresas hay que decir, que debido a su relativa corta experiencia todavía mostraron signos de debilidad en algunos de los trabajos encomendados. H.E. como se verá más adelante sirvió de acicate para que estas y otras empresas mejoraran en sus sistemas de trabajo, en la calidad del trabajo, incluso en la reducción de la siniestralidad laboral, de lo cual H.E. fue un modelo. Aquí destacamos nuevamente el papel desarrollador de tejido industrial y empresarial por parte de la empresa. Concretamente debido a unas deficiencias graves durante un encargo en las obras de Valdecañas *Agroman* vio rescindido su contrato. Sin embargo en Torrejón se le abrió otra posibilidad. Se le concedieron las obras principales del salto y así pudo poner en marcha las experiencias que ya acumuló anteriormente en otras obras hidráulicas como el pantano de Tranco de Beas, Alarcón, tous, Pintado, Villalcampo, Salime, Orellana, García Sola u Olivenza.

Sin embargo a partir de 1963 se comenzaron a desatar los primeros desencuentros entre la dirección de H.E. y *Agroman*. Las causas se relacionan con el lógico avance de la sociedad y la economía española de los años sesenta. Por tanto, observamos que el desarrollo del tejido industrial no puede desvincularse de este análisis más sociológico. Las peticiones de aumento salarial de los trabajadores de *Agroman* pusieron en dificultades financieras a la empresa ya que no podían atenerse al contrato firmado con H.E. tiempo atrás. Estos desequilibrios evidencian la marcha de una economía paralizada a una de mayor dinamismo que caracterizó el avance de las empresas ya existentes. A pesar de todos los problemas, la obra se terminó y las relaciones entre las empresas continuaron. Todo formaba parte de unas nuevas reglas del juego.

También hemos documentado otro tipo de problemas con compañías existentes, lo que indica el clima de las relaciones de la época. Pero sobre todo, reiterando, la discutible solidez de las empresas que asomaban al panorama constructivo. Concretamente H.E. había contratado a la empresa *Fernández Constructor* para construir unos accesos y unos puentes. Rápidamente las relaciones comenzaron a deteriorarse por los problemas derivados de la conducta de algunos mandos intermedios de H.E. El contratista se expresó en los siguientes términos:

²⁵ Entrevista con Antonio Martín Gómez. Auxiliar administrativo en Torrejón. Madrid 31 de mayo de 2.000.

“Tenemos el sentimiento de estar sometidos a una vigilancia policiaca vindicativa muy desagradable a la cual no estamos acostumbrados. Este clima no es propicio para las grandes obras a la cual quiere H.E. asociar empresas privadas como la nuestra.”²⁶

Sobre los conflictos laborales H.E. tuvo siempre una postura clara: en los contratos exigía que para departir sobre el estado de la obra, el contratista tenía que colocar a un titulado superior para “poder” hablar de tu a tu con un inspector de H.E. La transgresión de esta norma fue en este caso el motivo principal de la disputa y se consideró como un atentado al orgullo de una clase muy asentada y muy respetada. Sobre este particular observamos que a lo largo de la historia que nos ocupa, muchos y buenos profesionales de oficio ocuparon puestos o cargos que no les correspondía según su formación, pero que la desarrollaron con absoluta solvencia.²⁷

Este desmesurado celo profesional de los mandos intermedios de la empresa provocaron otros episodios similares. Durante la construcción de la presa de Alcántara, los problemas surgieron en origen con la empresa encargada de la construcción de la presa: *Lodigiani*. El primer punto de fricción tuvo relación con la diferencia de salarios entre los trabajadores contratados por la empresa italiana y la española. Inicialmente *Lodigiani* quiso pagar más a sus empleados pero H.E. imposibilitó la consolidación de tal operación. A comienzos de la obra los obreros italianos cobraron 90.08 pesetas/hora más que los españoles.²⁸

A partir de enero de 1966 los trabajos de la empresa italiana y la española discurrieron con criterios diferentes. Por un lado H.E. quiso controlar la obra de una forma muy estricta, actuación que *Lodigiani*, una empresa mundialmente reconocida no estaba dispuesta a aceptar.²⁹ Como ocurrió en el caso de *Fernández Constructor*, H.E. siempre se mostró muy reacia a retroceder en sus posiciones y exigencias. Ante el cariz que tomaron las relaciones entre la empresa española y la italiana, esta última forzó una situación ya que sus comentarios no fueron tomados –en numerosas ocasiones– en consideración inmediata y su equilibrio presupuestario peligraba hasta el punto de llegar al déficit.³⁰ Como producto se firmó un nuevo convenio entre las dos empresas en mayo de 1966 y como los asuntos no se conseguían resolver se tuvo que redactar otro en 1967.³¹

Coincidiendo en el tiempo con estos problemas también se presentaron inconvenientes entre H.E. y la *Agrupación Alcántara*. A esta empresa le fue encomendada la construcción del aliviadero de la margen izquierda. Debido a sus trabajos en opinión de H.E. deficientes, la empresa rescindió unilateralmente el contrato pasando ella a hacerse cargo de su ejecución.³² Sin entrar a enjuiciar la calidad de los trabajos de la agrupación alemana, se pusieron de nuevo en evidencia comportamientos repetidos en experiencias anteriores por parte de H.E. como fiscalizadora de encargos.³³ H.E. en el caso de Alcántara demostró una

²⁶ Cartas de *Fernández Constructor-Hidroeléctrica Española*. Madrid 6 de agosto de 1964.

²⁷ Un capataz de la propia H.E. tenía la siguiente visión de lo comentado: “Permítaseme expresar en mi opinión lo referente a los mandos intermedios de Torrejón. Creo que hubo mucho capataz agrícola que se las dio de ingeniero técnico y eso no fue bueno. Se les subió el mando a la cabeza y no les gustaba que se les recordara su verdadero *título* cuando se hizo evidente su falta total de experiencia. En alguna ocasión contradije las opiniones del ingeniero Fragó al pretender que recibiera órdenes de un inferior. En mi opinión aquella obra no estuvo bien gobernada al nivel de los mandos intermedios.” Entrevista a Eugenio Leralta. Madrid. 31 de mayo de 2.000.

²⁸ “Coste horario de la mano de obra”. (1 de junio de 1965) *Lodigiani*. Alcántara.

²⁹ Las primeras cartas al respecto: “Carta de *Lodigiani-Hidroeléctrica Española*”. (19 de enero de 1966). Alcántara.

³⁰ “Acta de la reunión entre *Lodigiani-Hidroeléctrica Española*”. (25 de agosto de 1966). Alcántara. Pág. 3. A este déficit estructural había que añadir las consecuencias económicas negativas derivadas de las riadas producidas el 4 y 22 de octubre de 1966. En “Valoración de daños causados por la riada el día 4 de octubre de 1966”. H.E. Alcántara.

³¹ La deuda no prevista en la oferta por parte de *Lodigiani* era a marzo de 1967 de 166.500.000 pesetas. “Consideraciones sobre la situación económico-financiera de la obra de Alcántara”. (3 de abril de 1967). *Lodigiani*. Milán.

³² Jais, Sigfredo: (6 de octubre de 1969). “Rescisión unilateral de *Hidroeléctrica Española* sobre la ejecución de obra del cuenco del salto de Alcántara”. *Agrupación Alcántara*. Madrid. Pág. 2.

³³ En 1969 la *Agrupación Alcántara* se manifestó de este modo: “Esperamos que sepan ustedes comprender la situación económica en que nos coloca aquel déficit, así como apreciar nuestro esfuerzo, gracias al cual, H.E. ha podido realizar el embalse en el mismo momento que las obras no encargadas a la agrupación lo han permitido, y todo ello en unas condiciones y situaciones económicas que ningún otro constructor hubiera soportado...su modo de obrar y la calidad exigida era similar a la prevista por

calidad en la fabricación de hormigones igual o superior al de distintos líderes mundiales. Este celo por el trabajo bien hecho permitió que compañías del sector se beneficiaran de los trabajos de la eléctrica. Por ejemplo, cementos *Pórtland* comenzó a fabricar sus cementos *Hidroala* según la fórmula de la empresa. Lo mismo ocurrió con la italiana *Lodigiani*, con la cual trabajaron a un nivel muy similar de competencia.

4.-Crecimiento no es lo mismo que desarrollo

Eso es lo que nos diría Pierre Vilar. ¡No confundan crecimiento con desarrollo! Al analizar la generación de tejido empresarial como consecuencia de los saltos hidroeléctricos, quizá podamos observar en Alcántara diferentes ejemplos de generación de empresas, sobre todo de servicios, y con la tónica de ser fundamentalmente efímeras. En Alcántara se había proyectado una central con una potencia cercana al millón de kilovatios. Una energía que por sí sola fue capaz de abastecer el consumo del metro de Madrid. Además, una vez terminada la presa se creó el mayor embalse de la Europa occidental. El salto *José María Oriol* (bautizado así en honor a su presidente) fue la joya de la empresa y en los momentos de mayor auge constructivo se llegaron a emplear a 6.000 trabajadores. Lógicamente la población de Alcántara fue insuficiente para abastecer las necesidades de trabajadores, por lo que llegaron personas de toda la provincia y de otros lugares de la geografía española. Sin olvidar los trabajadores alemanes e italianos (*Agrupación Alcántara* y *Lodigiani* respectivamente).

Las condiciones económicas que se vivieron durante 8-10 años fueron espectaculares. Se pasó de andar a poder comprar motocicletas (*Vespa*, *Lambreta*, *Montesa*, *Dingo*, *Mobilettes* o *Hispano-Gucci*). Igualmente variaron los hábitos culinarios. Anteriormente las mujeres llevaban los pucheros con los cocidos a los lugares de trabajo pero durante la época de la construcción se comenzaron a comer bocadillos. Si en los años 50 se bebía vino con gaseosa, a partir de los 60 se comenzó a consumir cerveza por considerarse una bebida distinguida. Como recuerda Ascensión García, H.E. introdujo el “cubata” en este ámbito. En cuanto a los alojamientos la pensión completa se cobró a 600 ó 700 pesetas mensuales.³⁴

Estas condiciones económicas fueron, en general, mal asumidas por una masa que no estaba acostumbrada a disponer de más recursos que la propia subsistencia. La mala gestión de los sueldos derivó en una situación crítica en Alcántara:

“La vida social trascendía del salto y en el bar Gorrón se jugaba mucho dinero por la noche, igual que en el Veracruz. Se llegaban a perder partidas de hasta 25.000 ó 30.000 pesetas. Se jugaba al *Julepe* y al *Póker*. Había plantillas que se jugaban mucho y la Guardia Civil no sabía nada. La gente iba al burdel a Badajoz y de vez en cuando iban a Alcántara algunas prostitutas, pero todo estuvo muy controlado.”³⁵

Pero no todo fue dinero y dispendio. Debido a la condición fronteriza de Alcántara y a la necesidad de mano de obra, la empresa contrató a personal no cualificado procedente de Portugal. Como en el resto de obras aquellos obreros con menor formación tuvieron que soportar el peso de los trabajos más duros y las condiciones de vida más deficientes. Francesco Galuzzi, un ingeniero italiano de la empresa *Lodigiani* recuerda que entre los portugueses se concentró la mayor miseria. Estos operarios solían solicitar los embalajes de la maquinaria y algunos elementos impermeables para construirse pequeños refugios donde habitar. Asimismo estos peones fueron motivo de un trato desfavorable por parte del servicio médico. Se les examinaba y se les encontraba alguna enfermedad infecciosa se les expulsaba. El dato era reflejado en los partes y se imposibilitaba su reinserción una vez curados.³⁶

A pesar de las deficientes condiciones señaladas la propia dinámica de estos años inscrita en un ámbito rural, permitió enmudecer a posibles huelguistas. Los trabajadores extremeños asombrados por las ganancias superiores a las que podían conseguir en el campo, acudieron en masa a Valdecañas así como al resto de los saltos que construía no solo H.E. sino otras empresas. Con ello se favorecieron tres aspectos de importante reseña:

nosotros a quienes se ha dificultado lograr los mismos resultados a causa de un ejercicio anormal de la vigilancia”. Carta de la A.A. a H.E. (30 de octubre de 1969). Alcántara. Subrayado por el por el autor.

³⁴ Entrevista citada con Ascensión García.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ Entrevista con Francesco Galluzi. Milán 22 de noviembre de 2.002. Sobre este particular Emiliano Durán (panel de control en H.E.) comenta lo siguiente: “Algunos parecía que vivían en pocilgas. Se habilitaba cualquier hueco y cuando se terminó la obra se fue todo el mundo”. Entrevistado. Alcántara 4 de setiembre de 2.001.

- Se experimentó un crecimiento económico a nivel regional pero la duración de este fue efímero. Consecuentemente cuando las empresas terminaban las obras llegaba el período de recesión.
- La masa de la mano de obra, mayormente joven y en edad reproductiva tras experimentar estos trabajos abandonó estas regiones abocándolas a una parálisis estructural.³⁷
- Los beneficios obtenidos por la venta de energía producida en sus territorios no revierten económicamente en la zona sino que estos capitales retornan a las ciudades donde están domiciliadas las empresas. Se utilizaron los potenciales humanos y naturales de la zona sin pensar en su posterior sostenimiento socioeconómico.

4.1. La nueva situación socioeconómica extremeña: una novedosa problemática.

Se ha podido comprobar que la potencialidad de los conflictos sociales en el sector de la electricidad, en el seno de los trabajos hidroeléctricos fue muy limitada. La situación socioeconómica en adición a unos esquemas de gestión y de asunción de una supuesta “condición natural” de la masa obrera de origen rural, dificultaron estas iniciativas. Sin embargo a partir de 1965 la bonanza económica permitió alterar este orden establecido. Las grandes ciudades se estaban expandiendo y hacía falta mucha mano de obra. Los salarios comenzaron a subir y los habitantes rurales comenzaron a emigrar hacia estos polos de desarrollo. H.E. había calculado los presupuestos en función de una tendencia consolidada y sin embargo la nueva situación comenzó a resquebrajar estas previsiones. Anexo a esto, las condiciones de aislamiento y dureza de estas obras civiles debían competir contra una mejora en las condiciones de vida y los salarios ofrecidos en las capitales.

El 1 de setiembre de 1967 se aprobó el Convenio Colectivo de la provincia de Cáceres. H.E. para tratar de solucionar estos desajustes mantuvo reuniones con *Lodigiani* (en la construcción de Alcántara) desde enero hasta marzo de 1968. Hasta este momento por el inmovilismo que caracterizó al salario mínimo fue preciso dar cantidades extrasalariales que fueran compensando los aumentos periódicos del coste de vida, pero si a partir de este momento ese inmovilismo desaparecía, las empresas no tuvieron otro remedio que absorber los extras y aumentar los salarios a medida que crecieran los mínimos cada año. Los indicios comenzaron durante el mes de noviembre de 1966, cuando el aumento porcentual superó el franco contractual del 13% establecido en el contrato entre *Lodigiani* y H.E. A continuación se expone un cuadro que demuestra la escalada de sueldos.

CATEGORÍA	1965	1966	1967
Capataz	90	92	120
Oficial 1ª J.E.	90	92+3	112+5
Oficial 1ª	90	92	112
Oficial 2ª	80	90	103
Ayudante	70	88	100
Peón especialista	65	86	98
Peón	60	84	96
Pinche	50	-	-

Pesetas/hora salario base.³⁸

³⁷ Tampoco hay que olvidar los programas de capacitación de H.E. para la promoción de la Formación Profesional en colaboración con el Ministerio de Trabajo. Con estos programas se logró formar a profesionales procedentes del ámbito rural y una vez terminadas las obras pudieron acceder a un mercado laboral con franca demanda de especialistas. En Ureta, Iván (2.002) Op cit. Tesis Doctoral inédita. Universidad de Deusto.

³⁸ Cuadro de elaboración propia a través de la relación de los “Índices salariales para la presa de Alcántara”. *Hidroeléctrica Española*. Alcántara 1967.

Esta eventualidad provocó que hasta agosto de 1967 el precio de la mano de obra se incrementara en un 42,39%, mientras que según las estimaciones de H.E. no debía haber superado el 6,99%.³⁹ Esta situación se repitió con unas consecuencias más agudas durante las obras de construcción de la central de Cedillo, ubicada en la frontera con Portugal. Concretamente en Cedillo, la dirección de H.E. se quejaba de que todos los meses se marchaban de la obra más de doscientos productores.⁴⁰ Las cosas comenzaban a cambiar. Como agravante de esta delicada e incontrolable situación, y como apoyo a la idea anteriormente anotada, no se podían contratar profesionales en España⁴¹ y tuvieron que ir a buscarlos a Portugal, donde el despegue del nivel de vida aún se haría esperar un poco más. Esta situación era plenamente previsible, ya que estos problemas ya se comenzaron a gestar en varios los países europeos con anterioridad. Aunque los salarios que se abonaban eran altos, no hubo forma de retener a los especialistas españoles, ya que en las obras de edificación los sueldos que se ofrecían a este personal, especialmente en la zona centro y en la costa levantina, eran absolutamente prohibitivos, llegando a duplicar o incluso a triplicar a los de la obra, por lo que era imposible competir. Incluso a nivel interno, se llegaron a tener problemas pues los sueldos de la central nuclear que estaba construyéndose en Almaraz eran mucho más elevados que los de Cedillo.⁴²

“El español también experimenta ya esa sensación y mucho más cuando se va a dormir forzosamente a los dormitorios de obra, como los de Cedillo, aunque comen en comedor. Esa circunstancia hace quince años el obrero la agradecía mucho porque le daba estabilidad y una cierta comodidad. Hoy experimenta aceptando eso, una situación grandísima de inferioridad y no quiere seguir en cuanto llega. Es decir, al poco tiempo de llegar pretende ir a otro sitio, ciudad cercana o lejana, capital, en la cual pueda tener libertad y disposición de su tiempo libre después de las horas de trabajo y no tenga que dormir en ningún dormitorio. Es una situación real y cierta que no tiene solución. Cada vez los trabajadores que sustituyen a los que van faltando hay que pagarlos más, para conseguir que vengan, e inmediatamente que se integran en Cedillo con el nuevo salario, hay que subir el salario a los que están desde antes para que no se marchen. Es un problema que no tiene solución”.⁴³

³⁹ En 1968 el índice general de aumentos alcanzó el 27, 56%.

⁴⁰ Nota interna. Cedillo. *Hidroeléctrica Española*. Madrid. 1973.. Sobre este particular: “La plantilla máxima de punta de personal que se consideró en la oferta fue de 1.200 hombres e HE pensaba en 1.700. La plantilla máxima de personal que ha trabajado ha sido 2.250 hombres. El número de matrícula de personal al origen es de 6.000. Los cambios totales de la plantilla en dos años han sido cinco, uno cada cuatro meses.” *Hidroeléctrica Española*. Informe manuscrito anónimo. 10 de octubre de 1973.

⁴¹ “...hay que encontrarlos en Portugal porque de España no quiere ir nadie, con unas dificultades cada vez más invencibles. Hay una circunstancia hija del aumento del nivel de vida que se ha producido ya en los países europeos hace varios años” Op cit. Pág 1. Sobre este mismo particular de notable importancia a la hora de valorar estos acontecimientos: “A mediados de los años 50, cuando en España se inicia la recuperación de los niveles de producción anteriores a la Guerra Civil, Extremadura sigue un proceso contrario y se aleja progresivamente de los indicadores nacionales. Desde comienzo de los años 60 Extremadura empieza a perder población activa de una forma importante, consecuencia de la emigración. Así, antes de iniciarse la crisis económica de los 70, se han producido grandes cambios en la población activa de la región: pierde importancia el sector agrario mientras existe un crecimiento neto en el sector secundario (principalmente construcción). Pero estos cambios no implican que Extremadura haya dejado de ser una región poco desarrollada ya que la tasa de población agraria sigue siendo superior al 50%.” Ver artículo publicado en: www.plasenzuela.com/publicaciones/dimelade/dimelade2/segunda/segunda2.htm. Día 19 de noviembre de 2001. También ver carta de *Hidroeléctrica Española* 12 de junio de 1973. “Siguen faltando personal para atender los distintos tajos de la obra”. Dos meses más tarde; Carta de *Hidroeléctrica Española*. 29 de agosto de 1973: “Esta falta de personal – bajas e incomparencias ha sido aumentada por ausencias masivas que han puesto a la obra en una situación crítica, como lo prueba la reducida producción de hormigón obtenida en los últimos días. Independientemente de las incomparencias causadas por las **fiestas locales** de los pueblos de la zona, nos causa preocupación las continuas bajas diarias que reducen los equipos especialmente de los especialistas. Una vez más volvemos a llamar la atención sobre el problema de falta de soldados.”. Resaltado en negrita por el autor.

⁴² Para paliar en la medida de lo posible esta situación se pactó con la C.N. de Almaraz un acuerdo, que en ocasiones no se respetó. Alcazar, Jesús: (2.000) pág 35.

⁴³ Sobre estas observaciones es interesante el estudio de: Siguán Soler, M (1965): “Psicología de la emigración. Problemas de los movimientos de población en España.” Centro de Estudios de la S.C. del Valle de los caídos. Madrid., citado en Valadés, J.M.: (1992) “Extremadura, Tres. Mérida. CCEX. Pág 43.

Como comentábamos para el caso de Alcántara, uno de los principales motivos de desestabilización económica de la obra fue la firma del Convenio Colectivo Sindical de Trabajo de la provincia de Cáceres.⁴⁴ El nuevo fue firmado en 1972. Los salarios de los trabajadores debían amoldarse a los nuevos tiempos y ser remunerados con mayor calidad. Este convenio fue firmado con un carácter intersindical y en la presidencia del comité que lo aprobó estuvo presente Manuel Muriel de *Hidroeléctrica Española*. La duración prevista para este convenio era de dos años. Entre sus cláusulas principales destacaba la tercera que hacía referencia a la revisión automática de los salarios.⁴⁵ El Convenio Colectivo tenía la facultad de poder absorber los aumentos de cualquier orden o que bajo cualquier denominación se acordasen en el futuro.⁴⁶

Si bien es cierto que la propia idiosincrasia de la empresa y de las características propias de la masa de mano de obra impidieron el surgimiento de movimientos conflictivos, la propia coyuntura socioeconómica terminó por poner –también calladamente– las pautas de una nueva realidad. En este contexto la empresa que durante muchas décadas había tenido un papel de mando incontestable experimentó la respuesta silenciosa de la multitud.

Conclusiones.

A lo largo de este estudio hemos podido observar dos realidades paralelas. Por un lado, he querido destacar que el tejido empresarial o industrial puede generarse o desarrollarse. Es evidente que sin el desarrollo del sector eléctrico no se podrían haber animado el resto de iniciativas industriales o empresariales nacionales. Hemos podido observar que los trabajos de las grandes centrales hidroeléctricas permitieron el desarrollo y avance de las empresas ya existentes. Ya sea a nivel nacional o internacional. En cuanto a las nacionales, la mayoría de ellas nacidas en un contexto de transición económica y social importante, pudieron ir mejorando a medida que iban ganando la experiencia necesaria a través de los encargos de un sector tractor como el eléctrico. De igual forma, la existencia de un mayor número de kilovatios en el mercado, aunado a una mejora económica, permitió a las familias españolas consumir más productos eléctricos. Por ello también se estimuló la industria fabricante de bienes eléctricos como televisores, lavadoras, refrigeradores, etc.

Otra evidencia que hemos podido constatar es que durante los años de construcción de centrales, sobre todo en terrenos aislados y tradicionalmente agrícolas, la economía y los hábitos de consumo variaron sustancialmente. Se estimuló la generación de empresas de servicio auxiliares que sin embargo, tuvieron una corta vida, ya que cuando la obra se terminaba estas tenían que cerrar. Además por las circunstancias propias del momento, los diferentes polos de atracción migratoria absorbieron la mano de obra que abandonó el campo para asalariarse como peón de la eléctrica. Por tanto estas zonas quedaron tras las obras en una situación de profunda descapitalización humana. Sobre todo si tenemos en cuenta las franjas de edad que emigraron, mayoritariamente jóvenes en busca de mayores posibilidades de obtención de ingresos. Con todo ello, el mayor beneficio obtenido de la construcción de grandes centrales hidroeléctricas lo debemos buscar, y lo encontraremos, en aquellas zonas más relevantes económicamente que es donde se ubicaban las empresas más fuertes las cuales crecieron durante estos períodos. Sin embargo las empresas locales, al ser jóvenes y al nacer a la sombra de una oportunidad pasajera, estuvieron más expuestas a presiones presupuestarias las cuales no les permitieron obtener grandes beneficios con los cuales proyectar una política de reinversión de las utilidades. Es por este motivo por el cual su duración en el tiempo se restringió a los años de la construcción.

También nos hemos querido centrar en el análisis de las fuerzas productivas de la empresa y de las relaciones que tuvo la empresa con sus contratistas. No queríamos dejar huérfano un estudio de generación o desarrollo de tejido industrial de su dimensión humana. Conociendo la evolución de las relaciones laborales podemos conocer también como se fue creando empresa. Cuáles fueron sus fortalezas y debilidades. El espíritu que animó a los hombres pertenecientes a H.E. respondió a un patrón muy

⁴⁴ “Convenio Colectivo Sindical de Trabajo para las industrias afectadas por la ordenanza de trabajo de la construcción, vidrio y cerámica, ubicadas en la provincia de Cáceres.” Organización Sindical. Cáceres 6/06/1972.

⁴⁵ “Serán revisados automáticamente los salarios convenidos en la tabla de niveles de remuneraciones, cuando por Orden Ministerial o disposición legal, sea alterado el salario mínimo interprofesional hoy establecido. La cuantía de esta revisión, será la misma, bien diaria ó mensual, que corresponda a la diferencia entre el actual salario mínimo y el que pueda establecerse.” Op cit. Pág 2.

⁴⁶ Op cit. Cláusula 5ª. Ibid.

evidente, en el que el paternalismo⁴⁷, puede entenderse como una forma de control social importante. Los incentivos y las ventajas de las que disfrutaron los trabajadores de “plantilla” sirvieron para alisar y homogeneizar sus posibles respuestas reivindicadoras, como reflejo de una sociedad que tocaba trompetas de cambio. Una de las claves para entender la lenta evolución en la organización de asociaciones de trabajadores en esta empresa (y en otras de similares características) responde al hecho de pertenencia a un grupo.

Como comenta José Luis González Vadillo, siguiendo la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), en la organización del capital humano pueden diferenciarse varios niveles.⁴⁸ El que nos interesa rescatar para tratar de comprender estos comportamientos es el tercero: *Necesidades sociales o de pertenencia, o de vinculación, también llamadas afectivas o de filiación*.

- La más simple Necesidad de relación con otros, de vinculación, de interacción, de buscar compañía, de estar con los demás, de formar parte de un Grupo, de estar integrado en un grupo o de pertenencia a grupos.
- La Necesidad de ser socialmente aceptado.
- La Necesidad de ser apreciado, querido por los demás⁴⁹

Estas necesidades desembocan en manifestaciones propias de un espíritu (tanto colectivo como individual) sumiso por parte del capital humano y en el caso de la gerencia de máxima autoridad. Sobre el comportamiento de la sumisión pueden apuntarse las siguientes características anotadas por González Vadillo:⁵⁰

- La preferencia por las tareas que le asignan otros.
- La aceptación de las exigencias sociales.
- Dejarse persuadir.
- El mayor convencionalismo en las respuestas.
- Las mayores precauciones contra situaciones de riesgo.
- La búsqueda intensa de la asociación.”

Nosotros, asociándolo a estas tendencias comportamentales, apuntamos que esta vinculación patrón-trabajador deriva en la consolidación de una fidelidad notable, en la que el empleado parece estar obligado a satisfacer con su actitud a sus jefes. Esto genera una estructura empresarial fundamentalmente rígida en la que es muy difícil imaginar un intento de ajuste. Hay que tener igualmente presente el ámbito en el que se desarrolló H.E. Esta empresa estuvo circunscrita a Madrid.

En este sentido la pervivencia de los valores de obediencia-sumisión, durante las décadas iniciales del siglo XX y más tarde, en el régimen de Franco, eran más evidentes en la capital que en otras áreas con mayor experiencia en organización de movimientos obreros⁵¹, como el caso de Bilbao, lugar donde radicaba *Iberduero*. Se observa en este sentido un rasgo diferencial entre las relaciones sociales en *Iberduero* con relación a H.E. Según reconoce Iosu Elorriaga⁵², en H.E. estaba más arraigado el sentimiento del “señorito”.⁵³ Las propias características regionales, la dinámica de la sociedad, fueron y

⁴⁷ Anna Aubanell sin embargo prefiere no denominar *paternalista* a una actitud que ella entiende como *Bienestar Industrial* (Industrial Welfare). Es posible que el Bienestar Industrial exista y existe, desde luego, pero pienso que desde una perspectiva consecuencial no causal. Según este planteamiento entiendo que la existencia del Bienestarismo Industrial se debe a una actitud que puede denominarse paternalista en virtud a la cual existen unos beneficios que generan bienestar. Para conocer más detalles de la argumentación de Aubanell, puede consultarse: Aubanell, Anna (1998): “La gestió laboral de l’empresa eléctrica madrilenya en el primer terç del segle XX: els programes de benestar industrial”. UAB. Recerques.

⁴⁸ Maslow, A.H. (1982). “La personalidad creadora”. Kairós. Citado en González Vadillo: (1993). “Comportamiento Humano, el recurso básico de las organizaciones empresariales”. Universidad de Deusto. Bilbao. Pág 410.

⁴⁹ Op cit. Pág 412-413.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Fusí, Juan Pablo: (1975). “Política obrera en el País Vasco. 1880-1923). Turner. Madrid.

⁵² Entrevista con Iosu Elorriaga. Abogado de *Iberduero*. Bilbao 2.000.

⁵³ En una entrevista con Antonio Sáenz de Miera (ex presidente de AEDIPE). Madrid 11 de abril de 2.000: “...nunca fui refractario al dolor social porque nunca me consideré un señorito de Madrid. Iñigo Oriol con cariño solía decir que yo era el rojo de la empresa.”

son el molde por el que se rigen asociaciones empresariales, como asociaciones de individuos de un ámbito concreto.

Calladamente la dinámica de las épocas impidieron un surgir de las expectativas obreras y del mismo modo estas se hicieron dueñas de la situación, cuando en los años 60 y 70 el propio contexto socioeconómico dio unas nuevas pautas de relación laboral.

Bibliografía

Fuentes primarias

- Acta de la reunión entre *Lodigiani-Hidroeléctrica Española*. (25 de agosto de 1966). Alcántara. Carta de *Hidroeléctrica Española*. 29 de agosto de 1973
- Carta de la A.A. a H.E. (30 de octubre de 1969). Alcántara. Subrayado por el por el autor.
- Carta de *Lodigiani-Hidroeléctrica Española*. (19 de enero de 1966). Alcántara.
- Cartas de *Fernández Constructor-Hidroeléctrica Española*. Madrid 6 de agosto de 1964.
- Consideraciones sobre la situación económico-financiera de la obra de Alcántara”. (3 de abril de 1967). *Logidiani*. Milán.
- Convenio Colectivo Sindical de Trabajo para las industrias afectadas por la ordenanza de trabajo de la construcción, vidrio y cerámica, ubicadas en la provincia de Cáceres.” Organización Sindical. Cáceres 6/06/1972.
- Coste horario de la mano de obra. (1 de junio de 1965) *Lodigiani*. Alcántara.
- Indices salariales para la presa de Alcántara”. *Hidroeléctrica Española*. Alcántara 1967.
- aproveitamento hidroeléctrico de Codillo e as expropiações na margen portuguesa. Beira Baixa.
- Nota interna. Cedillo. *Hidroeléctrica Española*. Madrid. 1973..
- Semanario Regionalista Independiente. Castelo Branco. 7/4/1973.
- Valoración de daños causados por la riada el día 4 de octubre de 1966. H.E. Alcántara.

Fuentes secundarias.

- Aubanell, Anna (1998): “La gestió laboral de l’empresa elèctrica madrilenya en el primer terç del segle XX: els programes de benestar industrial”. UAB. Recerques.
- Bloch, Marc: (1949). “Apologie pour l’histoire ou Metier d’historien”. Librairie Armand Colin. París.
- Carr Raimond: (1985) “España 1808-1975”. Ariel Barcelona pág 413.
- Chapa, Álvaro: (1998). “La construcción de los saltos del Duero. Historia de una epopeya colectiva”. EUNSA. Bilbao.
- Fusí, Juan Pablo: (1975). “Política obrera en el País Vasco. 1880-1923). Turner. Madrid.
- García Adán, Juan Carlos: (2.001). “Los montepios de previsión social; *Compañía Electra Madrid, Hidroeléctrica Española e Iberduero*”. Alcántara.
- García Lorca, F. (1994). “La casa de Bernarda Alba”. Cátedra, Madrid. Pág 120.
- González Vadillo: (1993). “Comportamiento Humano, el recurso básico de las organizaciones empresariales”. Universidad de Deusto. Bilbao.
- Hernández Andreu, Javier y García Ruiz, José Luis. (1994): Lecturas de historia empresarial. Editorial Cívitas. Textos Auxiliares.Madrid.
- Jais, Sigfredo: (6 de octubre de 1969). “Rescisión unilateral de *Hidroeléctrica Española* sobre la ejecución de obra del cuenco del salto de Alcántara”. *Agrupación Alcántara*. Madrid
- Jaureguizar, Carlos (s.d.). Manuscrito.
- Maslow, A.H. (1982). “La personalidad creadora”. Kairós. Madrid
- Rousseau, J.J. (1993). “El Contrato Social”. Madrid.
- Siguán Soler, M (1965): “Psicología de la emigración. Problemas de los movimientos de población en España.” Centro de Estudios de la S.C. del Valle de los caídos. Madrid.
- Ureta, Iván: (2.002). “*Hidroeléctrica Española* and the spanish electric sector development through the XX Century”. European Business History Association. Helsinki. Finlandia 2.002.
- Ureta, Iván, Chapa, Alvaro y Chavarri, Susana (2002): Los hechos. Segundo Volumen. Centenario de Iberdrola. Iberdrola. Madrid.
- _____: (2.002): “*Hidroeléctrica Española* y la construcción de los saltos del Tajo. 1957-1977”. Universidad de Deusto. Bilbao. Tesis Doctoral.
- _____: (2.000). “La presa de Valdecañas: Inicio del período de reinención de *Hidroeléctrica Española*”. I Congreso Nacional de Historia de las Presas. SEPREM. Mérida.

- _____: (2002): Hidroeléctrica Española : un modèle des relations sociales dans le secteur des grands travaux hydroélectriques en Espagne. Universidad de la Sorbona y Electricité de France. Paris.Revue Européenne d'histoire sociale.
- Valadés, J.M.: (1992) "Extremadura, Tres. Mérida. CCEX.
- Valdaliso, Jesús María y López, Santiago (2000): Historia Económica de la Empresa. Crítica. Barcelona.