

Una cultura del trabajo: Santa Ana de Bolueta. 1841-1998

(A culture of work: Santa Ana de Bolueta. 1841-1998)

Alonso Olea, Eduardo J.
Univ. del País Vasco
Dpto. Historia Contemporánea
Sarriena, s/n
48940 Leioa

BIBLID [1136-6834 (2000), 30; 223-240]

En estas páginas analizamos de forma somera, el fenómeno de la cultura empresarial, utilizando como fuente materiales de una pionera de la siderurgia vasca, como es Santa Ana de Bolueta. La idea es ofrecer un panorama dilatado en el tiempo, desde 1841 hasta hoy mismo, para ver los principales cambios experimentados en el ámbito del trabajo en una empresa que ha mantenido un elevado grado de continuidad en su dedicación y, lo que es más importante, en su personal.

Palabras Clave: Historia del País Vasco. Siderurgia. Clase obrera. Bilbao.

Orri hauetan, gaingiroki bada ere, enpresa kulturaren fenomenoa aztertzen dugu, euskal siderurgian aitzindari den Santa Ana de Boluetaren materialak erabiliz. Denbora luzeko –1841etik gaur arteko– ikuspegia ematea da lanaren helburua, bai jardueran eta bai, garrantzitsuagoa dena, bere pertsonalean ere jarraitasun handia izan duen enpresa horren lan ingurunean gertatu aldaketa nagusiak ikustearren.

Giltz-Hitzak: Euskal Herriaren historia. Siderurgia. Langile klasea. Bilbo.

Dans ces pages, nous analysons de façon sommaire le phénomène de la culture de gestion des entreprises, en utilisant comme source le matériel d'une pionnière de la sidérurgie basque telle que Santa Ana de Bolueta. L'idée est d'offrir un vaste panorama dans le temps, depuis 1841 jusqu'à aujourd'hui, pour voir les principaux changements expérimentés dans le milieu du travail d'une entreprise qui a maintenu un degré élevé de continuité dans son objectif et, ce qui est plus important encore, dans son personnel.

Mots Clés: Histoire du Pays Basque. Sidérurgie. Classe ouvrière. Bilbao.

En esta comunicación nos proponemos analizar aunque sólo sea de forma somera, el extraño fenómeno de la cultura empresarial y sus múltiples variables desde diversas perspectivas: cultura del trabajo, la empresa y condiciones de trabajo, desde una atalaya creemos que privilegiada en la medida en que utilizaremos como fuentes para nuestro análisis los documentos escritos y orales pertenecientes a una de las sociedades más antiguas del País que siguen actuando, como es Santa Ana de Bolueta, fundada en 1841, como es ampliamente conocido.

La idea es ofrecer un panorama dilatado en el tiempo, desde 1841 hasta hoy mismo, para ver los principales cambios experimentados en el ámbito del trabajo en una empresa que ha mantenido un elevado grado de continuidad en su dedicación y, lo que es más importante, en su personal no sólo directivo sino también obrero.

Las fuentes que utilizaremos no sólo se ciñen a las documentales: libros de nóminas o libros de actas de la empresa, sino también a diverso material hemerográfico, oral, e incluso gráfico, con el que pretendemos ofrecer un panorama lo más completo posible, dentro de la generalidad obligada debido a la extensión, de la materialización de eso llamado cultura empresarial.

DEFINICIÓN DE FACTORES: CULTURA EMPRESARIAL Y SANTA ANA DE BOLUETA

En casi todos los manuales de historia económica de España, y en todos los de historia del País Vasco, cerca de donde se aborde el capítulo correspondiente a la industrialización aparece invariablemente la alusión a la fundación de Santa de Bolueta como primera empresa que instaló una moderna factoría siderúrgica en el País Vasco (e incluso en España, aunque sea inexacto). Seguida de esta alusión se hace alusión a otras iniciativas del sector (v. gr. El Carmen) para luego ocuparse de otros asuntos en los que Santa Ana no vuelve a aparecer. Pues bien, Santa Ana de Bolueta es una empresa que hoy sigue funcionando como empresa familiar, incluso con las mismas –o casi- familias que la fundaron hace más de un siglo y medio.

Nos encontramos, pues, ante una buena muestra de lo que se conoce como éxito empresarial, para el que “no hay recetas ni estrategias genéricas para el éxito empresarial. No puede haberlas porque, si las hubiera, su adopción general eliminaría cualquier ventaja competitiva que pudiera derivarse de las mismas. Los fundamentos del éxito empresarial son exclusivos para cada una de las empresas de éxito”¹.

Es evidente que algo ha debido de tener Santa Ana para alcanzar semejante longevidad, semejante éxito. Sin duda un factor a contemplar es su “cultura de empresa”, ese “modo habitual de pensar y de hacer las cosas que es compartido en mayor o menor medida por todos sus miembros y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar al menos en parte para ser aceptados en la empresa”, de acuerdo con la definición de Elliott Jaques² Santa Ana en buena lógica ha tenido su propia cultura de empresa que ha incidido, junto con otros factores, para mantenerse en el sector siderúrgico en condiciones tan cambiantes, de hecho toda compañía la tiene, incluso sin llegar a materializarse en un documento escrito (a la manera de los compromisos de Calidad Total actuales)³.

1. KAY, J. *Fundamentos del éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia*. Barcelona: Ariel, 1994. p. IX.

2. JAQUES, E. *The Changing Culture of a Factory*. Londres: Tavistock UP, 1951.

3. POHL, H. “La cultura empresarial en Alemania después de la Segunda Guerra Mundial” en *El auge de la historia cultural*, V. VAZQUEZ DE PRADA, OLABARRI, I., y CASPISTEGUI, F. J. (eds.) Pamplona: Eunsa, 1998.

UN SIGLO Y MEDIO A LA BÚSQUEDA DEL BENEFICIO

Pero pongámonos en 1840, hace más de ciento cincuenta años, y veamos cómo se inició la empresa⁴. Para empezar hay que indicar que salvo uno de sus promotores, Antonio de Ogara, ninguno tenía antecedentes directos en el sector, salvo en la pura intermediación, e incluso aquél los tenía más por antecedentes familiares que por actividad directa. Su padre era un fabricante de herraje en Zeanuri, aunque nacido en el cercano pueblo de Aránzazu. Pues bien, salvo en este caso, todos los demás promotores de la sociedad eran comerciantes de mayor o menor peso en la vida económica bilbaína, desde los dos primos Epalza (Tomás José y Pablo) hasta Pascual Olábarri, antiguo empleado de una de las casas de comercio del entramado Epalza, pasando por los dos primos Lequerica-Maguregui.

Cuadro 1. Reparto del capital inicial de Santa Ana de Bolueta (% y Rs.)

Socio	%	Reales
Joaquín de Mazas,	10,00%	30.000
Romualdo de Arellano,	10,00%	30.000
Ángel Martínez	7,50%	22.500
Srs. Pablo de Epalza e hijos	7,50%	22.500
Pascual de Olábarri	10,00%	30.000
Joaquín Marco,	10,00%	30.000
Juan Bautista de Maguregui	10,00%	30.000
José Salvador de Lequerica,	10,00%	30.000
Tomás José de Epalza	10,00%	30.000
Antonio de Ogara	10,00%	30.000
Manuel St. Supery	5,00%	15.000
Total	100,00%	300.000

Estos comerciantes, tras adquirir a precio ventajoso el terreno y las ruinas que quedaban de los molinos y ferrerías de Bolueta, con el concurso de un ingeniero francés, Saint Supery, conocido de Lequerica, y que a su vez vino acompañado de obreros especialistas y técnicos galos, tardaron más de dos años en producir de forma efectiva hierros comerciales puesto que hasta fines de 1843 no salió la primera partida de la fábrica con destino a Zumarraga. Entre tanto, los obreros especializados que introdujeron los conocimientos del manejo de los nuevos hornos pudler de la sociedad, resultaban ser mejores o peores maestros de los nativos. En unos casos, parece que los británicos, sí fueron efectivamente instructores de jóvenes locales sobre los nuevos métodos de afino y laminación del hierro. En otros, sobre todo los técnicos franceses, eran muy celosos de sus conocimientos y no trataban realmente de adiestrar a mano de obra local, sino guardarse sus "secretos". Los problemas con los técnicos franceses tuvieron su cara en la figura de Luis Delclaux, colaborador de Saint Supery y natural de un departamento cercano a Toulouse, que se jubiló de Santa Ana en 1894, tras más de cincuenta años de trabajo ininterrumpido en la fábrica begoñesa.

4. Los detalles sobre el origen y antecedentes de la propiedad, así como de los primeros fundadores de la empresa se pueden encontrar en ALONSO OLEA, Eduardo J., ERRO GASCA, Carmen, ARANA PEREZ, Ignacio. *Santa Ana de Bolueta, 1841-1998. Renovación y supervivencia en la siderurgia vizcaína*. Bilbao: Santa Ana de Bolueta, 1998.

La cruz la representó el propio Saint Supery, que por las noticias que nos han llegado, debió de mantener una postura hierática y orgullosa no sólo respecto a los trabajadores, sino también a los propietarios, cosechando continuas quejas sobre todo del que más cerca estaba del funcionamiento cotidiano de la fábrica, como era Antonio de Ogara, además de experto en el difícil negocio del carbón vegetal. El 9 de marzo de 1850 la situación se volvió a repetir con el presidente Joaquín Mazas que aseguró ante sus socios que habiéndole hecho algunas indicaciones sobre la pobre calidad de los hierros obtenidos en los hornos pudler en aquella semana, St. Supery reaccionó manteniendo una discusión violenta en plena fábrica. Mazas dio a elegir a sus socios, o él o St. Supery, y estos no dudaron en acordar el despido del ingeniero francés y el inicio de contactos con el ingeniero que había sido de la fábrica de San Pedro de Araya⁵, Eduardo Heckman, que contaba con buenos antecedentes para firmar un contrato⁶. Heckman puso como única condición para firmar el contrato que se le continuara pagando como a St. Supery (20.000 rs./año más el 5% de los beneficios) y que se contratase a sus tres hijos para trabajar en la fábrica. Los socios estuvieron de acuerdo siempre que fuesen fructíferos ambos convenios. Para evitar sorpresa se llegó a un acuerdo verbal por seis meses de duración prorrogable, por escrito, por dos, tres o más años⁷.

Por las consideraciones que nos da Lequerica en sus cartas, y que se confirman por otras fuentes, parece que pretendía el ingeniero francés monopolizar las actividades de la empresa, y “tener facultades omnímodas para variar el personal, (con), una repugnancia invencible para instruir a los del País, llevándole su orgullo al extremo de no reconocer más Gefe que él en la fábrica”⁸. Con estos precedentes no extraña que Lequerica recomendase a Ogarrío –un industrial que le consultó sobre la forma de iniciar un negocio similar– que tuviera mucho cuidado con fijar claramente la situación de subordinado del Director pues de ella dependía directamente “las economías de la fábrica, la instrucción de los operarios del País, el orden interior de la elaboración,”⁹ etc.

También por esta fuente conocemos la mecánica interna de la fábrica y sus distintas dependencias. Los laminadores, que estaban contratados por periodos de uno o dos años a razón de 30 rs. diarios incluso festivos, puesto que la empresa consiguió permiso para trabajar todos los días del año excepto algunos festivos concretos¹⁰, casa y fuego trabajaban en dos turnos de doce horas (de 6 de la mañana a 6 de tarde) que rotaban semanalmente. Los trabajos que elaboraban obedecían a ordenes del Director que revisaba los pedidos, los comunicaba al almacenero que entregaba a los maestros de cilindros el hierro en bruto preciso y recibía el elaborado, y a su vez transmitía al jefe de contaduría todo lo referente a las mermas, carbón consumido, salarios, etc. Cada laminador, o maestro de cilindros, tenía obligación de tener a dos jóvenes elegidos por los socios como discípulos que constantemente les

5. Sobre esta empresa, semejante en varios aspectos a la de Bolueta, vid. SAEZ GARCIA, Miguel Angel. *Alava en la siderurgia moderna española. San Pedro de Araya (1847-1935)*. Vitoria: Diputación Foral de Alava, 1999.

6. Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 12 de marzo de 1850. Archivo particular sin catalogar.

7. Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 16 de marzo de 1850. Archivo particular sin catalogar.

8. Carta de J. S. de Lequerica a Tadeo Ruiz de Ogarrío (Iraeta). 15 de diciembre de 1847. Copiador de cartas de J. S. de Lequerica. Archivo familiar Zorrilla Lequerica.

9. Carta de J. S. de Lequerica a Tadeo Ruiz de Ogarrío (Iraeta). 15 de diciembre de 1847. Copiador de cartas de J. S. de Lequerica. Archivo familiar Zorrilla Lequerica.

10. Sobre el problema de cumplir con el precepto católico y el mantenimiento del trabajo todos los días ya volveremos.

asistían y a quienes debían instruir en el oficio; “mas esta parte hablando con franqueza absolutamente se lleva, por la grande oposición que hace el Director industrial y la ninguna intención que ponen los maestros, pues que su objeto es tenernos en una absoluta dependencia de su industria y a pesar de las muchas y desagradables cuestiones que hemos tenido, poco o nada se consigue hasta el momento; pues en esta parte los franceses han probado ser mucho peor que los ingleses”¹¹.

Respecto a los horneros parece que había menos problemas, puesto que en este caso habían contratado al principio a varios ingleses que sí adiestraron a “muchachos del país” de forma que a fines de 1847 contaban con ocho horneros calentadores siendo todos ellos españoles. Estos horneros ganaban 24 rs. diarios, contaban con un ayudante y un discípulo. Su trabajo dependía, respecto al temple del hierro, de los laminadores, y respecto al gasto de carbón y cantidad de hierro a introducir en cada hornada seguían instrucciones precisas del Director.

Algo parecido había ocurrido con los horneros de pudelaje y afino, que cobraban a un tanto el quintal de hierro pudelado según tres calidades diferentes, con una media de 30 a 40 rs. diarios según la cantidad de lingote afinado. “En esto hay muy buenos maestros españoles, discípulos de los ingleses, que han aprendido en la Fábrica”¹².

Los martilladores eran también españoles, puesto que les había adiestrado un martillador francés que trabajó los tres primeros años. A su vez estos adiestraban a otros aprendices en la fábrica. Por el contrario, los torneros era “indispensable traerlos del extranjero” con un sueldo de 30 rs. diarios, casa y fuego” sin que se consiga el que tomen discípulo alguno a su lado”¹³.

Un aspecto interesante, verdadero eje vertebrador de la argumentación de Lequerica, era la diferencia entre los especialistas franceses e ingleses y su mayor o menor disposición a enseñar a aprendices locales. Para nuestro informador “la petulancia del carácter francés y la rivalidad que tienen con los de nuestro país unida a la oposición que hacen a el desarrollo de la industria de nuestro país, es un grave mal para las Fábricas nacientes, si bien su carácter por otro lado es sobrio, racional, y que no perturba el orden interior de las Fábricas. Como maestros y ejecución de obra, indudablemente son discípulos de los ingleses. Se proporcionan buenos maestros porque con su carácter voluble abandonan con facilidad su Patria por temporada, si bien a la vuelta de algunos años, no hay quien contenga su regreso. Los ingleses son buenos obreros, superiores cada uno en su ramo a los franceses. Su carácter se liga y da la mano a los del País, y aunque puede prometerse a prestar de buena fe a sacar discípulos, pues no miran con odio los adelantos que haga este país. su conducta es muy mediana, entregados al vino y por lo consiguiente muy predispuestos al desorden, particular que no deja de tener influencia en el interior de las fábricas. Con mucha dificultad se consigue lo que se llama operarios ingleses, puesto se hallan muy estimados en su país, y bien pagados, añadiéndose a esto, que por naturaleza y por educación son muy ingleses, y no dejan su patria, sino con mucha dificultad; de aquí resulta que los operarios que han sa-

11. Carta de J. S. de Lequerica a Tadeo Ruiz de Ogarrio (Iraeta). 15 de diciembre de 1847. Copiador de cartas de J. S. de Lequerica. Archivo familiar Zorrilla Lequerica.

12. Carta de J. S. de Lequerica a Tadeo Ruiz de Ogarrio (Iraeta). 15 de diciembre de 1847. Copiador de cartas de J. S. de Lequerica. Archivo familiar Zorrilla Lequerica.

13. Carta de J. S. de Lequerica a Tadeo Ruiz de Ogarrio (Iraeta). 15 de diciembre de 1847. Copiador de cartas de J. S. de Lequerica. Archivo familiar Zorrilla Lequerica.

lido para el extranjero son muy medianos y de mala conducta, y que sin temor a equivocarse puede titularseles los deshechos de Fábrica, pero que también he notado son amigos de la variedad y una vez salidos de Inglaterra, les gusta correr el mundo"¹⁴.

En definitiva, los franceses parecían ser gente seria, pero poco dispuesta a compartir sus conocimientos. Los británicos, por el contrario, eran mejores maestros pero más dispuestos a la vida disipada.

Los naturales de estas Provincias, se hallan dotados tanto por su constitución física, intelectual y posición de movimientos corporales, con una facilidad extrema y una disposición admirable para poderlos dedicar con éxito y fruto a toda industria de fuerza, movimiento y agilidad, sin que carezcan de golpe de vista e intelectualidad para la comprensión del ramo a que quiera dedicárseles; sin embargo, están dotados de bastante orgullo para creerse maestros, cuando solo son discípulos mediados, y esto les da demasiado arrojo para considerarse en disposición de dirigir y emprender obras que no están en posición de ejecutarlas. Esto nace de lo pródiga que les ha sido la naturaleza en sus dotes poder salir buenos operarios, y sobre lo que los Directores deben irles mucho a la mano, y persuadirlos siempre se les tiene en concepto más mediado, de lo real y verdaderamente son, pues se consigue el que se dediquen y tengan alguna pequeña desconfianza a sí mismos, produciendo esto el saludable efecto de contenerlos hasta perfeccionarse en su profesión¹⁵.

Uno de los procesos que significó la variación de la elaboración artesanal tradicional del hierro mediante ferrería –al igual que en muchos otros sectores productivos– fue la variación de rutinas de trabajo, la necesidad de un horario, la programación de las labores de los distintos departamentos, la gestión de recursos, etc. Dentro de este cambio de hábitos en este proceso de alienación –utilizando un término puramente marxista– de la mano de obra encontramos el problema de combinar las nuevas necesidades productivas con el culto religioso, muy regulado en los sistemas gremiales anteriores.

En la escritura de compra venta de terrenos se relacionaba una capilla, bajo la advocación de Santa Ana y San Joaquín, nombre precisamente elegido por los socios para nombrar la industria. En 1844, tras las oportunas obras de reforma el obispo de Calahorra dio autorización, previo memorial de los promotores de la empresa, al Vicario de la parroquia de Begoña para que consagrara la hermita. Poco después, también previa petición directa de Tomás Epalza y Pascual Olábarri, en nombre de la sociedad, Gregorio XVI, por un rescripto dado en Roma el 9 de abril de 1845 concedió a la capilla el título de altar privilegiado y de indulgencia plenaria.

Interesante fue sin duda la petición que hicieron los socios de la fábrica ante el obispo de Calahorra y La Calzada, Pablo Abella, en el sentido de que liberara a los obreros encargados del mantenimiento constante de los 6 hornos que tenían entonces (mayo de 1846) en funcionamiento del cumplimiento estricto del precepto de no trabajar en los días festivos, exceptuando los que el Obispo a bien tuviera¹⁶. El obispo, tras algunas averiguaciones, concedió licencia para que los operarios exclusivamente dedicados al mantenimiento de hornos y cilindros de la fábrica, siempre que cumplieran con el precepto de la misa, en los días fes-

14. Carta de J. S. de Lequerica a Tadeo Ruiz de Ogarrio (Iraeta). 15 de diciembre de 1847. Copiador de cartas de J. S. de Lequerica. Archivo familiar Zorrilla Lequerica.

15. Carta de J. S. de Lequerica a Tadeo Ruiz de Ogarrio (Iraeta). 15 de diciembre de 1847. Copiador de cartas de J. S. de Lequerica. Archivo familiar Zorrilla Lequerica.

16. Memorial de Santa Ana de Bolueta al obispo de Calahorra y la Calzada. 8 de mayo de 1846. Archivo de Santa Ana de Bolueta .

tivos, excepto los dos primeros de las Pascuas de Navidad, Resurrección, Ascensión del Señor, Pentecostés, Corpus Christi, Concepción, Anunciación, Natividad y Asunción de la Virgen, San Juan Bautista, San Pedro Apóstol, Santiago y el de la patrona del lugar, Santa Ana (26 de julio)¹⁷. Esta dispensa, insistía el Obispo, sólo era extensiva a los obreros de la Fábrica encargados de las labores sujetas a horarios continuos pero no a los demás. Como compensación la fábrica daría como limosna a la parroquia de Begoña un ducado anual por cada horno y cilindro¹⁸.

Esta capilla estuvo abierta al público, no sólo de la fábrica sino también del barrio hasta 1955, en que se construyó la actual parroquia de Bolueta, aunque los bautizos, bodas, etc. se continuaron haciendo en Begoña, pues que esta era la parroquia. En 1896 aceptaron la petición de varios vecinos de Bolueta para celebrar otra misa en la Capilla de la empresa los días festivos, bien entendido que podrían retirarlo si lo creía conveniente¹⁹. Pese a los acuerdos provisionales entre el Ayuntamiento de Begoña y la empresa desde 1902 para que estuviera abierta al público provisionalmente hasta que el ayuntamiento construyera otra en el barrio, y aunque se encuentran sucesivos avisos de que la empresa la cerraría, como en 1912, cuando comenzaron las obras de construcción de una nueva capilla en el barrio, sin embargo, como indicamos, ello no ocurrió hasta 1955. Tras varios años en que se abría el día de la fiesta de la Patrona, a final de la década de los 60 quedó integrada dentro de las naves de Fundición Bolueta y actualmente sólo conserva dos paredes originales, siendo empleado su espacio como almacén..

En relación a la capilla de Santa Ana también hay que hablar de la fiesta que se conmemoró hasta tiempos relativamente recientes. El fundamento básico de esta fiesta era el religioso, la celebración de la fiesta de la patrona del barrio y de la fábrica, bajo cuya advocación estaba erigida. Pero también contó con elementos que fueron variando según el concepto "fiesta" fue cambiando. El festejo tenía un apartado religioso, con la correspondiente misa, pero también el lúdico, separado entre los propietarios y los obreros y sus familias. Sabemos por los libros de nóminas, en donde se registraron los gastos que supusieron las fiestas de distintos años, en qué consistía: oficio religioso, comida, fuegos de artificios, pero también música, baile, bebida...

Tenemos una descripción de la fiesta del 26 de julio de 1867²⁰. A primera hora de la mañana, "una porción de lujosos carruajes conduciendo elegantes damas, iban llegando uno tras otro a la gran fábrica de Bolueta, que a su vez recibía engalanada y llena de júbilo a las hermosas que venían a dar mayor animación y realce a la ya grande algazara que empezaba anotarse dentro de su recinto". Por los caminos cercanos también iban llegando los vecinos del barrio, y los de las zonas circundantes, vestidos de fiesta. La fábrica se decoraba con banderas, gallardetes y adornos. La campana de la capilla llamaba a misa.

Este es el gran día de la fábrica; este es el gran día que dedica a la celebridad de su patrona Santa Ana de Bolueta, bajo cuyo eficaz amparo y visible protección, ha llenado el mundo con la nombradía de sus artefactos dando pingües beneficios a sus afortunados dueños. No es extraño que estos rindan agradecidos sus respetuosos homenajes a la madre bienaventurada de la más bienaventurada madre del Salvador del mundo.

17. Este día, pese a los años pasados, sigue siendo día festivo en la fábrica.

18. Licencia del Obispo de Calahorra. 28 de junio de 1846. Archivo de Santa Ana de Bolueta.

19. Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 17 de marzo de 1896. Archivo particular sin catalogar.

20. "La fiesta de Santa Ana de Bolueta". *Euscalduna*. 28 de julio de 1867.

A las diez de la mañana, anunciada por cohetes comenzaba la misa solemne, cantada por la capilla musical de la parroquia de Begoña, oficiada por el capellán de la fábrica, con el sermón pronunciado por el párroco de los Santos Juanes.

Todos, decía el ilustrado ministro del Señor, todos podéis santificaros, los ricos y los pobres; los ricos purificando vuestras almas en el fuego de la caridad y de los beneficios otorgados a los hombres, y estos ofreciendo sus trabajos y penalidades a quien fue más pobre que ellos y sufrió también mucho más que ellos (...) Cuando os halléis en medio de vuestras tareas rodeados del humo espeso y regando con vuestro sudor el pan con que habéis de alimentar a vuestros hijos, levad vuestros corazones al Ser Omnipotente, ofrecerle con humildad todos vuestros trabajos y seréis santificados, purificando vuestras almas por la obediencia y observancia de sus divinos mandamientos.

Tras el oficio religioso se soltaba un novillo, tras lo que se ofrecía un banquete al que asistían por separado los dueños y directivos, con sus esposas, y los sacerdotes, a cuyos brindis se recitaron diversos versos, tanto por los hombres como por "una conocida y distinguida poetisa" que no era otra que Matilde Orbegozo, prima de Unamuno, y casada con Diego de Mazas, hijo de uno de los fundadores de la sociedad.

Entre los postres y el café se cantó la salve en euskera por parte de un coro de 40 hombres de Ochandiano, venidos para trabajar en las nuevas instalaciones de herraje y clavo de la empresa.

A las cuatro de la tarde el cronista fue invitado a entrar en el comedor habilitado para los obreros, en número superior de 300, que daban cuenta de las cazuelas y el vino dispuesto por la empresa. Estos, al entrar los propietarios, se levantaron respetuosamente y les saludaron.

¡Qué ejemplo y qué lección para los que tanto se afanan por resolver los problemas sociales, que tan inquietos y temerosos traen a los modernos estadistas! Esos problemas de capital y trabajo, esos problemas que recelan tantas tempestades como amenazan de continuo descargar sobre los discípulos de la moderna sofistería. ¡Insensatos! esos problemas cuya solución tanto os aterra y que tan inútilmente buscáis en la sola razón humana, no los resolveréis jamás. (...) Pues bien, venid a Bolueta; mirad, helos aquí resueltos por la caridad, por la bondad, por la benevolencia inagotable entre amos y obreros; por ese consorcio que tan solo puede establecer la práctica sencilla y verdadera de nuestra sacrosanta religión.

La fiesta terminó hacia las 10 de la noche con la vuelta a sus casas de los participantes. En unos momentos no especialmente brillantes para la empresa –estamos en la crisis de la segunda mitad de la década de los sesenta-, además de los 1.300 reales gastados en la comida y el vino, también hubo gastos del cura, de los monaguillos, tamborileros, una comida especial a los que estaban en el alto horno -que no podían dejar por ningún momento su trabajo-, los dulces para los niños, etc.

Más allá de la visión arcádica de nuestro testigo, es de destacar el peso que tuvo el elemento religioso en la fiesta, pero también el lúdico. Nos muestra la relación (amo/obrero como dice nuestra fuente) de respeto hacia los propietarios, pero también la muestra de "derroche" que significaba esta fiesta para la empresa. Desde luego las relaciones laborales se basaban –como no podía ser de otra manera en el momento– en el más puro paternalismo y la Iglesia como hemos visto garantizaba esta situación. Parece que en realidad esta fiesta (el 26 de julio) no arranca desde el origen inmediato de la empresa sino a fines de su primera década (1849), y las referencias a los pagos por el festejo aparecen en los libros de nóminas desde el año 1858²¹.

21. En ese año, además de 10 reales gastados en adecentar la ermita, se gastaron 379 reales para el vino de los obreros y 216 reales en la comida. Libro de nóminas de Santa Ana de Bolueta. nº 7.

Otro aspecto interesante respecto a las políticas de contratación de personal es el acuerdo tomado en abril de 1849 sobre la contratación de parientes de socios. El caso es que Pascual Olábarri había pretendido colocar a un recomendado, lo que levantó suspicacias entre otros socios. El acuerdo final fue, hasta nuevo acuerdo en diferente sentido, excluir de entre los candidatos a puestos de la fábrica a parientes de propietarios²². Este acuerdo fue repetido por las continuadoras de Santa Ana, así Socios de Bolueta se opuso por unanimidad a contratar al nieto de Antonio de Ogara -Ramón de Calle- como meritorio sin sueldo²³ años más tarde en cumplimiento del referido acuerdo.

Pues bien, Ricardo Arellano fue el primer caso de familiar directo de un propietario²⁴ contratado por la empresa para sus dependencias. El asunto consiste en que a mediados del siglo XIX los que fundaron la empresa no tenían una formación técnica especial, eran comerciantes sin titulación reglada (lo que no implica falta de formación puesto que ya hemos visto su amplio conocimiento del mundo de su momento: idiomas, viajes, etc.), sin embargo, sus hijos, sobre todo los nacidos más tarde sí recibieron una formación técnica, por lo menos en algunos casos. Este es el de Ricardo Arellano. Nacido en 1841, a comienzos de la década de los 60 estudió ingeniería en Lieja, por lo que no extraña que a su vuelta fuera contratado por la empresa para aprovechar sus conocimientos. Ya de estudiante fue comisionado para ver de cerca el nuevo sistema Gurtl.

Es por ello que su participación en la empresa, primero como ingeniero y luego como gestor y presidente, tuviera un interés técnico, siendo el fundamento de la representación de la familia Arellano en la empresa. Si a Mazas se debe la iniciativa de la instalación eléctrica; su puesta en marcha, con el análisis de los problemas técnicos que ello conllevó fue labor suya, junto con Antonio Bandrés.

Esto en cuanto a lo que podríamos llamar dirección ejecutiva u obreros especializados. Hay que tener en cuenta que no ha sido hasta tiempos relativamente recientes cuando el personal tuvo cierta seguridad en el empleo. Durante una gran parte de la existencia de la empresa la contratación y el despido ha sido libre, por lo que se puede seguir de forma directa la coyuntura del negocio del hierro con la simple observación de la trayectoria del volumen de la mano de obra contratada.

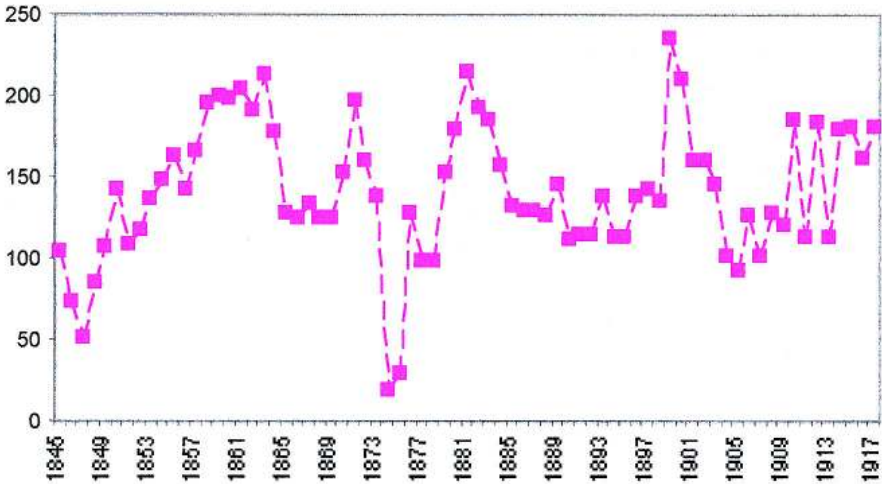
Las principales oscilaciones se suceden desde los primeros años de la década de los sesenta del siglo pasado, por cuanto son fácilmente perceptibles las consecuencias de la crisis financiera del momento, crisis que enlaza con los problemas de la Guerra Carlista, durante cuyo Sitio, la fábrica continuó funcionando, a muy bajo ritmo, sobre todo en trabajos de mantenimiento. Así que en invierno de 1874 la empresa contaba con once empleados, aunque en agosto del año siguiente, además de los 28 de plantilla, hasta 80 trabajadores se emplearon para limpiar el cauce de la presa. Todos ellos trabajaron cuatro días para limpiar el cauce, salvo ocho obreros de la fundición, incluido el jefe de laminación, Luis Delclaux y el Gerente, Fernando Ibarra. Este fenómeno, que en un momento de abierta conflagración armada, con un fuerte de cada bando bombardeándose mutuamente, entre Ollargan y el Morro, se dedicaran a mantener alguna actividad, por lo menos, ya nos indica el afán de continuidad que tuvieron los trabajadores del momento.

22. Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 15 de abril de 1849. Archivo particular sin catalogar.

23. Libro de Actas de Socios de Bolueta. 6 de abril de 1861. Archivo particular sin catalogar.

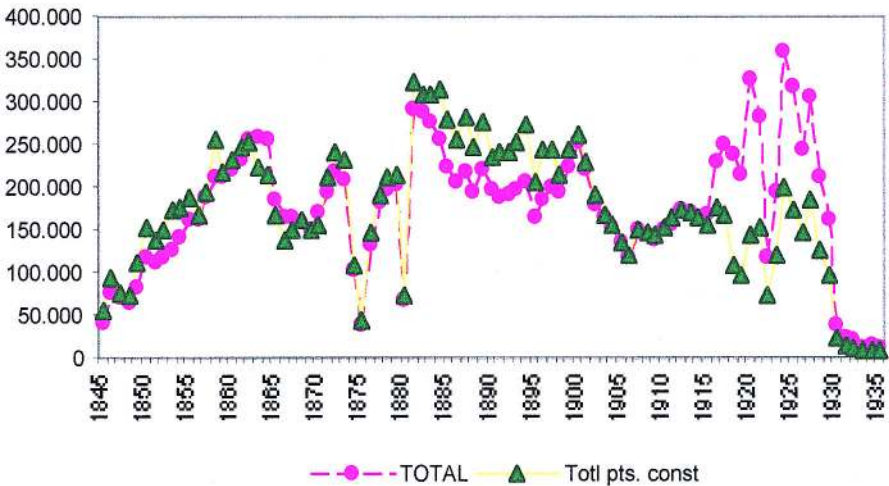
24. Insistimos en "propietario" porque hubo otras sagas en la empresa: Delclaux, Urquijo, Beascoechea, Ingunza-Maturana.

Gráfico 1. Empleados en nómina de Santa Ana de Bolueta. 1845-1918



Fuente: Elaboración propia sobre los libros de nóminas de la Sociedad en la última semana o quincena de cada ejercicio.

Gráfico 2. Pagos por nóminas de Santa Ana de Bolueta. 1845-1935 (pts. y pts. const. 1913=100)



Fuente: Elaboración propia sobre los datos de los libros de nóminas de la Sociedad, hasta 1918, y desde aquí hasta 1935 de los libros Mayores. Los deflatores utilizados son los de la Comisión del patrón oro enlazados, entre 1928 y 1935, por la serie de índices de precios al por mayor histórico.

Tras la Guerra Carlista, y salvo la bajada de 1880- provocada por la falta de fuentes en ese año-, la empresa incrementó la contratación de mano de obra hasta que a mediados de la década de los ochenta comenzó a apreciar la aparición de la renovada competencia de los nuevos negocios siderúrgicos: Altos Hornos de Bilbao y La Vizcaya. Este descenso es paralelo al volumen de los gastos de personal en pesetas corrientes. En definitiva, estos datos indican que desde la irrupción en el mercado de los nuevos hornos de las fábricas de Baracaldo (remozados los del Carmen) y de Sestao (de La Vizcaya), Bolueta tuvo que mantenerse con sus viejos hornos al carbón vegetal, se vio obligada a cerrar sus fraguas de clavo y herraje –instaladas a comienzos de la década de los sesenta- ante la competencia de la también nueva fábrica de Echevarría en Begoña, concentrándose en los trabajos de fundición y laminación de hierro de calidad.

Un elemento que vino a colaborar a la supervivencia de la empresa fue el arrendamiento de sus minas de Ollargan. En efecto, en 1847 la empresa adquirió diversos terrenos en las laderas de Ollargan para proveerse de mineral de hierro para sus nuevos altos hornos, sólo explotados previamente como minas en escasa intensidad. Su producción, entre 1848 y primeros de los años 80 fue la suficiente para atender a su propia demanda, pero desde esta época, en coincidencia con el *boom* minero del momento, llevó a cabo el arrendamiento de sus minas, garantizándose una entrega anual mínima para sus propios hornos, lo que supuso una importante cantidad anual. El problema a largo plazo fue que los contratistas derrocharon los recursos de sus minas, explotaron de forma poco previsora sus criaderos, que se convirtieron paulatinamente en escombreras.. Además, las denuncias eran relativamente pequeñas²⁵ lo que suponía un aprovechamiento a largo plazo económicamente inviable (aunque se continuaron explotando más o menos ininterrumpidamente y con más o menos producción hasta 1971).

Tenemos entonces a la empresa, desde mediados de los ochenta del siglo pasado sustentándose sobre los arrendamientos de sus minas, los productos de sus trabajos de laminación, fundición y, en menor medida, de sus altos hornos. Pero en el momento en que el mercado comenzó a deprimirse, con la crisis de los noventa, sus rendimientos por la fabricación y venta de hierros comerciales y fundición fueron decrecientes. En definitiva, sólo salvaba su cuenta de resultados los importantes ingresos del canon del arrendamiento de sus minas. En la segunda mitad de la década de los noventa, en coincidencia con la idea de mejorar el alumbrado de la factoría mediante la sustitución del alumbrado a gas por uno eléctrico, con el aprovechamiento del agua sobrante de su cauce para mover sus trenes de laminación²⁶, se planteó la posibilidad de producir más energía de la estrictamente necesaria y así venderla para alumbrado privado. Este fue el origen de la Electra de Bolueta.

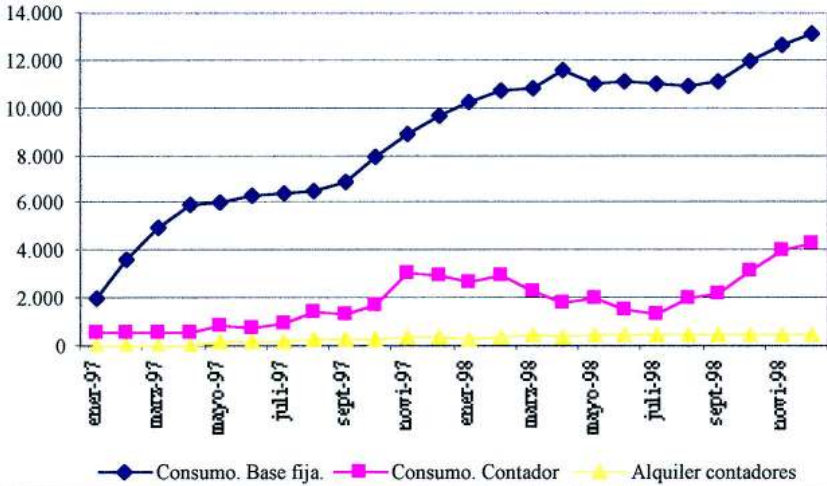
Este inicial²⁷, y relativamente modesto, impulso a la electrificación de la fábrica llevó, tras una sucesión de reuniones con el ingeniero representante de una filial en España de una instaladora alemana, a plantearse seriamente la posibilidad de ampliar la instalación no sólo al

25. Su escaso tamaño se explica por lo temprana que fue su concesión. Según las disposiciones legales sobre las explotaciones mineras fueron acentuando su privacidad se fueron ampliando sus tamaños. Vid. MONTERO, Manu. *Mineros, banqueros y navieros*. Leioa: Dep. Historia Contemporánea U.P.V., 1990, p. 36.

26. Los dos trenes de laminación instalados en 1842 eran movidos mediante energía hidráulica. Mediante un sistema de tuberías se aprovechaba el desnivel del río, entre la altura de la presa y la planta, para transmitir energía unos volantes que a su vez movían los mencionados trenes.

27. Vid. ALONSO OLEA, Eduardo J. *La Electra de Bolueta. Una historia centenaria (1896-2000)*. Bilbao: Santa Ana de Bolueta, 2000.

Gráfico 3. Resultados de la Electra de Bolueta (enero 1897-diciembre 1898) (pts.)



Fuente: Elaboración propia sobre las memorias de la Sociedad de 1897 y 1898.

alumbrado y fuerza de la empresa o de las viviendas de su propiedad sino también a la venta al público del fluido eléctrico. De esta manera rentabilizarían la crecida inversión que se anunciaba. Su financiación corrió a cargo de una emisión de obligaciones, completamente suscrita por sus accionistas principales, y dio pronto magníficos resultados. Como se puede apreciar en el Gráfico 3, pronto fue patente la demanda creciente de este nuevo producto de Santa Ana como fue la electricidad.

Esta tendencia fue creciente hasta que las limitaciones de la producción hicieron necesario el restringir el número de abonados porque ya no se podía atender a la creciente demanda, así que tras sucesivos toques de producción se tuvieron que ampliar las instalaciones productoras (en 1898 y en 1902), pero como el problema fundamental era el límite de capacidad de las dos turbinas instaladas, incluso en las mejores condiciones de servicio posibles, se hubieron de dotar de máquinas de vapor y generadores suplementarios. Para 1907 se había alcanzado ya, nuevamente, el techo de producción posible, y la creciente competencia determinaba una cierta tendencia hacia el descenso de facturación. Cuando a primeros de 1908 recibieron una oferta de fusión de Hidroeléctrica Ibérica para formar la Unión Eléctrica Vizcaína, los directivos de la empresa, ya la segunda generación, no se lo pensaron mucho, y tras incrementar el número de empresas asociadas hasta la media docena, se llegó al acuerdo definitivo, por el cual Santa Ana cedía sus redes de distribución aunque, a cambio de una cantidad, se reservaba el uso de sus turbinas y generadores para su uso propio (alumbrado y fuerza para la fábrica y sus viviendas). A cambio recibió un paquete de acciones liberadas de la nueva empresa, y dos asientos en el Consejo de Administración de la nueva sociedad, de las que, con la intención de no provocar un descenso acentuado de la cotización de sus acciones, dispusieron en momentos puntuales para obtener liquidez y así afrontar pagos tales como la propia amortización de las obligaciones con las que se había realizado la obra o mucho más prosaicamente para pagar dividendos cuando un ejercicio no

había sido muy rentable o amortizar parte del capital social. Otro punto favorable al abandono de la venta al público de la energía fue la reorganización del sindicato siderúrgico, que comenzó a funcionar de forma efectiva desde enero de 1907 (la Central Siderúrgica), el negocio del hierro mejoró en su rentabilidad.

Otra iniciativa relevante fue la tomada en 1901 tendente a construir un horno Martin Siemens para la elaboración de acero. Los cuatro altos hornos que construyó Santa Ana funcionaban con carbón vegetal, y producían hierro que posteriormente se afinaba en hornos pudler. Pues bien, esta tecnología se vio paulatinamente sustituida por hornos Bessemer primero y luego por Martin Siemens que permitían la obtención directa del acero en caso de necesidad. Pues bien, con la mejora de situación del mercado justo en el cambio de siglo se contrató con una empresa francesa la construcción de un horno para producir acero. Su resultado no fue tan positivo como se esperaba porque no era tan grande como para producir de forma económica. Además, Santa Ana también laminaba y fundía hierro, por lo que su venta de acero se reducía lo que le pidieran laminado o en lingote, produciendo a un coste mayor que los hornos de Altos Hornos de Vizcaya. Pues bien, tras diversas mejoras y obras, a la altura de la Guerra Mundial parece que alcanzó su mejor momento; pero luego fue cada vez menos rentable para la empresa. Finalmente, en 1925 se arrendó durante un año a la Basconia, y desde el año siguiente, y durante cuatro décadas, se mantuvo alquilado a Echevarría S.A., salvo en los peores años de la crisis de los treinta. Este arrendamiento, en definitiva, fue otro recurso a ingresos en su cuenta de resultados.

El siguiente hito importante en la empresa fue el gran incendio de 1916. En medio de un momento de ganancias fabulosas, por lo menos en algunos sectores como el naviero, los gerentes de Santa Ana se vieron en medio de una importante alza de precios de materias primas, sobre todo del carbón vegetal –sobre cuya exportación gravitaban intereses encontrados de elaboradores y consumidores– por lo que la empresa desde 1915 llevó adelante una ambiciosa labor de compras y almacenamiento de gran cantidad de esta primera materia. En octubre de 1916 sus carboneras ardieron hasta los cimientos dejando a la sociedad a la merced de los especuladores que quisieron reponer sus existencias a precios abusivos.

Este hecho provocó que las grandes ganancias que otras empresas tuvieron en estos años de guerra no lo fueran tanto para Santa Ana, que mantuvo unos beneficios muy limitados. Para cuando su situación pudo regularse la Guerra Mundial casi había acabado y los precios de los hierros comerciales comenzaron a variar de tendencia hacia su acelerada disminución, lo que hizo todavía más grave la situación. A comienzos de la década de los veinte, además de los problemas que atravesó toda la industria del ramo, en Bolueta se agravó por cuanto un mercado tradicional para ella como era el catalán, estuvo muy afectado por la crisis social del momento; no hay que olvidar que fueron los años de los enfrentamientos armados entre los sindicatos revolucionarios y los patronos.

En un mercado deprimido, los grandes fabricantes operaban en la Central Siderúrgica en función de sus propios intereses dejando a los pequeños, todavía más marginados. En el caso de Bolueta, y alguna más como Vera o Araya, a veces se veían beneficiados por cuanto eran fabricantes de productos de alta calidad (gracias a sus hornos al carbón vegetal y/o el uso de minerales de hierro de elevada ley), pero precisamente en este momento uno de los sectores que demandaba este producto (redondo o palanquilla al vegetal) como era el armero tradicional también sufrió una grave crisis (determinante para la reconversión hacia la fabricación de bicicletas, máquinas de coser, o incluso nuevos modos de organización como las cooperativas). Como queda patente por el Cuadro 2, la parte del mercado asignada a Santa Ana no hizo más que menguar entre 1906 y 1935.

Cuadro 2. Reparto del mercado de hierros comerciales en la Central Siderúrgica

Empresa	1906	1925	1932	1935
Altos Hornos de Vizcaya	49,00%	51,00%	51,80%	38,02%
Duro-Felguera	13,00%	10,00%	9,39%	7,18%
Fábrica de Mieres	13,00%	6,68%		6,89%
Material para Ferrocarriles	4,00%			
Martínez Rivas	6,00%			
Moreda y Gijón	6,00%	5,00%		6,68%
Hijos de Romualdo García	4,00%	3,34%	2,91%	2,13%
Vda. de Urigoitia	1,75%			
Fábrica de Vera	1,25%	1,25%	1,09%	0,80%
Santa Ana de Bolueta	2,00%	1,87%	1,64%	1,20%
Siderúrgica del Mediterráneo		16,47%	27,89%	20,47%
Basconia		3,34%	2,91%	2,13%
José M ^a Quijano			1,48%	1,08%
Unión Cerrajera		1,04%	0,91%	0,67%
Echevarría S.A.				12,74%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Si en otros momentos la empresa había recurrido a otras fuentes de beneficios (mineral de hierro, electricidad, etc.) a mediados de la década de los veinte se encontró con un grave problema para continuar por la baja rentabilidad de sus producciones. Así que buscaron nuevos productos que, sin necesidad de grandes cambios estructurales o esfuerzos inversores, reportaran beneficios suficientes para continuar con la empresa. Así que se establecieron nuevos medios productivos para la elaboración de remaches y, poco después, en 1927 de bolas forjadas.

Si bien en el primer caso no hubo continuidad, en el segundo, debido a la creciente demanda de las cementeras en un primer proceso y de las sociedades mineras en las últimas tres décadas, ha habido una continuidad tal que ahora Santa Ana de Bolueta, además de otras fabricaciones, concentra sus esfuerzos precisamente en la forja de bolas de hierro que envía a explotaciones mineras de cuatro continentes.

Pero no adelantemos acontecimientos. En 1925 se vio ya imposible continuar con los altos hornos al vegetal en marcha, por lo que se optó, con una provisionalidad que se trocó en permanente, por su apagado. Tres años más tarde, en 1928, visto ya que las nuevas actividades sólo ofrecían carga de trabajo limitada y que los altos hornos habrían de dejarse apagados, se comenzó a buscar algo con lo que poder continuar. Una de las ideas que desde la gerencia se planteó fue llegar a un acuerdo tecnológico con algún fabricante foráneo. La solución final fue la creación de una filial, Fundición Bolueta, creada sobre las ruinas de los altos hornos y dedicada a la fundición de cilindros de laminación templada mediante patente belga. Hay que tener en cuenta que en esos momentos empresas como Echevarría, Basconia o Altos Hornos de Vizcaya estaban ampliando sus instalaciones de laminación, puesto que coincidió con un incremento de la demanda pública y privada para la construcción de infraestructuras²⁸.

28. No hay que olvidar que, por ejemplo, durante la Dictadura de Primo de Rivera prácticamente se sustituyó todo el trazado de ferrocarriles con nuevos raíles, fabricados en gran parte por Altos Hornos de Vizcaya, lo que generó una demanda de laminación de carriles, entre otros productos, muy importante.

Todos estos hierros se tenían que laminar con cilindros que en su mayoría se importaban. Así que la idea era clara: establecer una fábrica que atendiera a la demanda local mediante la importación de la tecnología precisa, contando con un socio extranjero que avalase el proceso. Para esta ambiciosa operación se hizo necesaria la emisión de una igualmente ambiciosa cantidad de obligaciones hipotecarias –se hipotecaron los terrenos- con el fin de obtener recursos para derribar las viejas naves y hornos y construir las dedicadas a la fundición de cilindros.

La fatalidad quiso que la plena marcha de la empresa nueva no llegara hasta comienzos de la década siguiente, en medio de la grave crisis industrial que asoló Vizcaya, pero incluso en estas precarias circunstancias, los resultados de la nueva filial fueron inmejorables. De hecho, pronto consiguió ocupar una cuota de mercado relevante en España mientras que su importación se reducía paralelamente, como mostramos en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Cilindros importados y consumidos en España, y los vendidos por Fundición Bolueta. 1928-1933

Año	Importados	Consumidos	Vendidos	% en consumidos
1928	3.333	3.333	0	0%
1929	3.498	3.498	0	0%
1930	4.524	4.524	0	0%
1931	1.624	1.786	162	9%
1932	1.152	1.617	465	29%
1933	953	1.432	479	33%

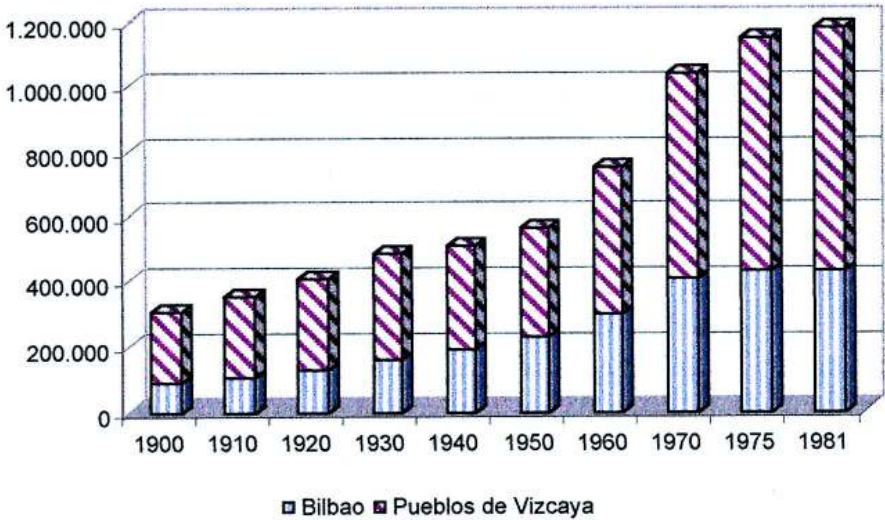
Además de la necesidad del producto, hay otro hecho relevante a la hora de la elección del producto, como que fue su no inclusión en el sindicato de fabricantes. Es decir, Santa Ana tomó una dirección propia, huyendo del sindicato que si bien le podía garantizar unas ventas (como hemos visto decrecientes en el Cuadro 2) no le permitía aprovechar sus ventajas comparativas.

Como en otras muchas ocasiones anteriores, el personal empleado por la empresa tuvo que aprender nuevas destrezas –a los técnicos se les envió a Bélgica a aprender los nuevos métodos de fundición templada que por sus testimonios enviados a la empresa les dejaron maravillados por la prontitud, eficacia y facilidad con que en la Safak –una de las dos empresas belgas colaboradoras en el proyecto– fundían enormes cilindros de laminación- en parte comunes con sus tradicionales trabajos de fundición, pero en parte diferentes por los sistemas de templado y manipulación de piezas tan grandes y que exigían gran precisión.

Hasta los años sesenta, salvo los problemas de aprovisionamiento comunes a todas las industrias vascas, la dinámica interna de la empresa no varió sustancialmente de lo hecho hasta la Guerra civil. Sí es de destacar que parece fue muy limitada la represión de la sociedad hacia los elementos republicanos y nacionalistas que no tomaron el camino del exilio. Hay testimonios directos de que los trabajadores cualificados o que por su valía profesional eran bien considerados fueron readmitidos, en un medio plazo, en la idea de que la guerra había terminado y había llegado la hora de la paz.

Pero en los años sesenta se producen varios hechos, en el marco general de la sociedad y economía vizcaína, pero también de puertas adentro que han condicionado el futuro de la empresa hasta hoy mismo.

Gráfico 4. Evolución de la población de Bilbao y los pueblos de Vizcaya. 1900-1981



Desde mediados de los años cincuenta y la década de los sesenta el país, Vizcaya (vid Gráfico 4) y el caso de Bolueta no deja de ser otra muestra más de lo mismo, experimenta una auténtica explosión. Lo que había sido un barrio relativamente retirado de la ciudad, de paso hacia Basauri, tanto por su propio crecimiento hacia Santuchu, como el de Santuchu hacia Bolueta hace que, en muy pocos años se pase de, como indicamos, un barrio localizado, con sus límites claros, a una trama confusa por cuanto se superponen las viejas calles con los nuevos accesos hacia Galdácano, La Peña, Achuri y Santuchu.

Estas nuevas viviendas, no están ya habitadas por gente que se conoce, que trabaja en las empresas cercanas, sino fruto, en su mayoría, de una nueva corriente inmigratoria. En el caso de Santa Ana y Fundición, se va a perder el tradicional nexo de unión entre fábrica y barrio. Pero este proceso también es inverso. La fábrica se deshumaniza por cuanto paulatinamente desaparecen las viviendas dentro del recinto fabril, y las que queden van a discurrir por el camino de la ruina o de la venta a sus arrendatarios. En unos casos debido a lo gravoso de su mantenimiento a cambio de unas rentas antiguas y estancadas, en otros por la limitación que suponía su emplazamiento para la expansión de la planta. Tal fue el prototípico caso de "la Casa del Río":

"Dado el que la misma, está situada dentro del recinto actual de fábrica y en el centro de la misma, su ambiente está afectado por todos los humos y gases que se desprenden de nuestros hornos, así como el polvo de los talleres de fundición, llega hasta la casa, ya que ésta está tocando a aquellos, e impide la ampliación de los mismos. Tan es así, que en alguna ocasión en que se han discutido determinados derechos, las mujeres han dicho que se les debía de abonar el plus de tóxico que se da a los obreros de la fábrica.²⁹".

29. Informe de Santa Ana de Bolueta. 24 de mayo de 1961.

A estos elementos espaciales también se unen otros sociales: la desvinculación obrero/empresa entendido de forma paternalista, es sustituida por la oposición sindical que en los años sesenta se desarrolla de forma legal, tolerada o ilegal. Encontramos además un recambio generacional desde los antiguos operarios de Santa Ana, vinculados a ella por su trabajo pero también por su nacimiento, frente a otros, emigrados recientes al barrio o no, que forman los nuevos cuadros sindicales y que van a plantear las relaciones con la dirección de forma más moderna, más combativa. Paralelamente, en la cúpula de la empresa va a suceder otro tanto. La generación que hizo la guerra va a dejar paso a una nueva forma de gestión, más tecnificada, y mucho menos paternalista.

Si se puede materializar en algo este cambio es en el fin de la celebración de la fiesta de Santa Ana y la desaparición de la Granja de Bolueta, organizada en la inmediata posguerra para dotar de alimentos al economato de la empresa pero que con el tiempo alcanzó un tamaño respetable, siendo tradicional su concurso en el Mercado de Santo Tomás bilbaíno.

En la década de los sesenta, asimismo, Santa Ana de Bolueta, que durante las dos anteriores se había reducido en gran medida su actividad industrial propia (bolas) y tendía a gestionar activos (terrenos, la Granja de Bolueta, etc.), al hilo de este recambio generacional aludido comenzó a “despertar” precisando por ello un nuevo espacio, inicialmente dispuesto en el terreno situado entre la línea de Ferrocarril de Azbarren y el puente de Bolueta. Posteriormente al crecer su entidad, a comienzos de los setenta, se comenzó la urbanización de los terrenos siguientes, los ocupados por la Granja –en donde ahora se sitúa el rastro los domingos– que las nuevas técnicas alimentarias, y las condiciones de un mercado, ya sin problemas de abastecimiento, la habían paulatinamente hecho innecesaria.

Además de estos cambios internos también se buscaron nuevos mercados, siendo en los sesenta cuando comenzaron los primeros intentos serios de exportar su producción. Ocupándose en la fabricación de bolas de hierro para la molienda del mineral y del cemento, en una década de fuerte crecimiento económico a escala mundial, y con gran desarrollo de ambas actividades, la búsqueda de mercados exteriores, en unos momentos en que la minería de hierro vizcaína estaba casi desaparecida, era paso obligado. El contexto internacional ha condicionado en gran medida este impulso, puesto que incluso fueron los años de la descolonización, momentos en que países africanos ricos en recursos minerales intentaban, con variada fortuna, gestionarlas sin la dependencia de las metrópolis, con las que en muchos casos no habían quedado precisamente en buenos términos. Así que la aparición de una empresa ajena a aquellas podía ser una buena elección. Otro mercado natural ha sido el hispanoamericano, también rico en recursos minerales

Durante el último cuarto de siglo esta internacionalización ha sido creciente, con la instalación primera de una filial en Sevilla (Forjas de Guadalquivir), que sirvió de antecedente a la radicada en Chile, a principios de los noventa.

Pero volvamos al principio, de cuando hablábamos de cultura empresarial, qué o cuáles serían sus elementos. En primer lugar la iniciativa constante en pos del beneficios, lo que puede parecer simple pero no lo es. Es han utilizado los recursos disponibles de forma directa o indirecta – v. gr. mediante la hipoteca de terrenos– para ir paulatinamente adaptando las instalaciones a lo más adecuado del momento, buscando nichos de mercado todavía vírgenes o casi para readaptar las instalaciones con, relativo, poco esfuerzo. La medida más ambiciosa, la fundición de cilindros de laminación, al requerir medios muy importantes se emprendió mediante la creación de una filial “Fundición Bolueta”, precisamente para no arries-

gar la razón social. También encontramos un buen ejemplo de reutilización de recursos: el agua, utilizada en la ferrería previa, se recogía por un cauce que inicialmente movió los trenes de laminación, luego dos turbinas eléctricas, luego cuatro, y tras treinta de años de lapso, volverá a alimentar una turbina a primeros de 2000. La reutilización de los medios de producción ha permitido, con un nivel de inversión ajustado, buscar la manera de producir algo que se pueda vender de forma ventajosa: el caso de las bolas forjadas es paradigmático.

Estos cambios, esta continua adaptación, han sido posibles gracias no sólo a la mayor o menor habilidad de sus directivos sino también a la vinculación de los trabajadores con la empresa, por lo menos hasta tiempos relativamente recientes; pero esta vinculación económica esconde una vinculación sentimental evidente. Claro y vivido ejemplo lo tenemos en la reciente publicación de una monografía sobre la empresa y que a concitado el interés no sólo de sus antiguos trabajadores, sino de gentes del barrio, e incluso de personas no directamente vinculadas a la empresa pero con antecedentes familiares en ella. Esto indica una cultura empresarial, una cultura del trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO OLEA, Eduardo J. *La Electra de Bolueta. Una historia centenaria (1896-2000)*. Bilbao: Santa Ana de Bolueta, 2000.
- ALONSO OLEA, Eduardo J., ERRO GASCA, Carmen, ARANA PEREZ, Ignacio. *Santa Ana de Bolueta, 1841-1998. Renovación y supervivencia en la siderurgia vizcaína*. Bilbao: Santa Ana de Bolueta, 1998.
- JAQUES, E. *The Changing Culture of a Factory*. Londres: Tavistock UP, 1951.
- KAY, J. *Fundamentos del éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia*. Barcelona: Ariel, 1994.
- MONTERO, Manu. *Mineros, banqueros y navieros*. Leioa: Dep. Historia Contemporánea U.P.V., 1990.
- OJEDA EISELEY, Alonso de. *Índices de precios en España en el periodo 1913-1987*. Madrid: Banco de España. Servicio de Estudios nº 17, 1988.
- POHL, H. "La cultura empresarial en Alemania después de la Segunda Guerra Mundial". en *El auge de la historia cultural*, V. VAZQUEZDE PRADA, OLABARRI, I., y CASPISTEGUI, F. J. Pamplona: Eunsa, 1998.
- SAEZ GARCIA, Miguel Angel. *Alava en la siderurgia moderna española. San Pedro de Araya (1847-1935)*. Vitoria: Diputación Foral de Alava, 1999.