

2.3.5. El sustento industrial del nuevo modelo y la nueva estrategia empresarial en el ámbito de la impresión

El nuevo modelo aparecido en octubre de 1989 sólo era posible, como ya se ha venido insistiendo a lo largo de este trabajo, a partir de una profunda renovación técnica e industrial. Esa renovación -cuyo impacto sobre los efectivos humanos y sobre el proceso productivo en la fase relativa a la impresión se abordará más adelante- suponía completar en el ámbito de las rotativas la transformación radical que experimentó la imprenta de composición en 1983, cuando la última linotipia fue sustituida por los videotérminales y las fotocomponedoras. De hecho, lo ocurrido en 1989 se resumía, según el propio subdirector general técnico, Jaume Francàs, en “la utilización de nuevas rotativas y sistemas de tratamiento de ejemplares, textos, imágenes, empaquetado y distribución del diario”¹⁷.

En concreto, en 1989, la situación tecnológica del diario, a grandes rasgos, era la siguiente: la edición y composición se realizaba a través del sistema Atex, de Kodak, que en aquel momento contaba con diez ordenadores de 2 Mb. de memoria RAM y una capacidad de almacenamiento de 4,8 gigabites, y tres filmadoras de alta definición. Ese equipo operaba con 250 videotérminales enlazadas con el ordenador central, repartidas entre los talleres (con 150 empleados en el área de composición), el departamento de Publicidad y la Redacción (con 207 periodistas)¹⁸. Asimismo, los corresponsales disponían de ordenadores, fijos o portátiles, conectados con la Redacción a través de módems telefónicos, mientras que el departamento de infografía –lo mismo que los encargados de los suplementos y del magazzine- había incorporado sus propios equipos, configurados en torno a 17 ordenadores Macintosh de la casa Apple, con programas para el tratamiento gráfico y de autoedición. El coste de estos equipos –de los que la mitad se situaron en la sección de infografía – fue, no obstante, muy reducido, ya que no sobrepasó los seis millones de pesetas¹⁹. La infraestructura informática de la empresa se completaba con 60 PC y un sistema IBM, con medio centenar de terminales, para la gestión administrativa.

Por lo que respecta a la imagen (telefotografías o negativos elaborados por los propios redactores gráficos, lo que exigió una renovación y ampliación de los laboratorios de

¹⁷ “Crónica de un cambio histórico”, “La Vanguardia, 3 de octubre de 1989, pag.23.

¹⁸ No existen datos fiables y pormenorizados sobre la distribución de las pantallas entre el área de composición y la Redacción, pero, según Ignacio Franquet (responsable de Sistemas del diario), hacia 1989 se procedió a una nueva ampliación del parque de pantallas que elevó la cifra a 150 consolas y mejoró la ratio hasta entonces existente entre periodistas y videotérminales (de alrededor de una pantalla por cada dos profesionales), aunque sin alcanzar la proporción ideal de una consola por redactor en presencia. Y la prueba de ello es que en las horas de cierre del diario se evidenciaba un déficit de pantallas y algunos periodistas se veían obligados a recurrir a los videotérminales instalados en el área de composición.

¹⁹ La información procede de Carlos Pérez de Rozas, director adjunto de Arte de “La Vanguardia” (entrevista realizada el 15 de febrero del 2001).

procesado y de los trenes de revelado de la Redacción²⁰), el blanco y negro era tratado a través de cámaras convencionales (Klimsch o Agfa), mientras que el color (diapositivas o papel) era tratado a través de sistemas informátizados (Scitex). Es decir, se registraba una coexistencia de sistemas analógicos y digitales. Por ejemplo, el tratamiento del color se realizaba a través de un equipamiento muy avanzado, mediante unidades de “exploración plana” (Smart Scanner) y de tratamiento de la imagen (Imager III), para la corrección y elaboración de páginas enteras (con salida de alta definición mediante un láser Raystar). Ahora bien, al no haberse implantado aún un sistema de maquetación electrónica, la mayoría de las ilustraciones tratadas y de los textos compuestos debían montarse manualmente en página por el sistema de pegado.

Las novedades más recientes, a partir del traslado de la impresión a la remozada planta industrial de Poblenou, se encontraban, por lo tanto, en el proceso de transmisión de páginas desde el taller de composición y en la propia impresión final del producto. Por lo que respecta al envío del material fotocompuesto, “La Vanguardia” recurrió a un equipo Pressfax (de la firma Siemens) -un sistema de transmisión facsimil de alta calidad de definición-, que, mediante un escáner, leía y memorizaba la página a través de un proceso de compresión de datos.

En el punto de llegada -el taller de Poblenou-, el equipo descomprimía los datos y les devolvía su volumen original, mientras que una unidad de exposición los imprimía finalmente sobre película, a partir de la cual se elaboraban las planchas para la impresión en offset (después, eso sí, de añadir -si procedía- las imágenes en color, tratadas mediante el sistema Scitex, instalado en el taller de Fotomecánica del centro de Poblenou y que se ocupaba tanto de las ilustraciones para offset como para huecograbado. De hecho, ese sistema culminaba el montaje de las páginas en color y su salida en forma de fotolitos).

La transmisión desde el centro de Pelayo se realizaba “punto a punto”, entre un emisor y un receptor enlazados por un cable de fibra óptica de 2 megabits por segundo, lo que suponía una velocidad de envío de dos páginas enteras del diario cada dos minutos. La posterior elaboración de las planchas de impresión se realizaba mediante varios equipos (Howson Algraphy), conectados en línea. En definitiva, frente a las peregrinas propuestas iniciales (planteadas informalmente) que pretendían que el envío de las páginas desde un centro a otro se lleva a cabo mediante sistemas mecánicos de transporte, acabó imponiéndose la tecnología punta en transmisión por cable -pese a

²⁰ La modernización y dotación de equipos se venía desarrollando desde la primera mitad de los ochenta, dada la precariedad de partida en el equipamiento, aunque se acentuó con vistas al nuevo modelo en el que la presencia de imágenes iba a ser infinitamente mayor. Ello comportó, como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, la adquisición de un tren de revelado para color, la reubicación y ampliación del laboratorio y la adquisición de ocho nuevos equipos fotográficos para los redactores gráficos incorporados a la plantilla, que representaron un coste aproximado de cuatro millones de pesetas (Información facilitada por Carlos Pérez de Rozas el 15 de febrero de 2001).

su elevado coste- que años después (y aunque la distancia entre ambos centros es mínima) sería sustituida por el uso de satélite.

Finalmente, por lo que respecta a las nuevas rotativas offset (cuya instalación se había decidido en realidad cuatro años antes, en 1985), se trataba de un grupo de Wifag 07, capaz de alcanzar una velocidad de 70.000 ejemplares/hora para un total de 112 páginas, con ocho en color y un preimpreso en huecograbado de 12 páginas. Con una longitud de 32 metros, una altura de más de doce y un peso de 500 toneladas, su instalación exigió un reacondicionamiento a fondo del taller de Poblenou²¹, que supuso la construcción de un nuevo edificio de cuatro plantas y 1.500 metros cuadrados de superficie, dentro de una extensión total del conjunto de 12.500 m².

Naturalmente, la mayor aportación de estas nuevas máquinas -aparte de la automatización de funciones que suponían- fue la calidad formal que otorgaron al periódico y que permitieron visualizar el nuevo diseño en toda su riqueza. No menos importante, desde luego, fueron las posibilidades y facilidades de manejo que la nueva rotativa ofreció, así como las prestaciones en materia del manipulado del periódico a partir del novísimo cierre Ferag. La automatización se iniciaba en el propio desplazamiento de las bobinas de papel (con un diámetro superior a un metro y un peso por encima de los 1.500 kilos), ya que los sistemas de portabobinas realizaban el cambio de estas sin reducción de la velocidad punta de la máquina ni pérdidas de tiempo (aunque en la práctica las cosas no fueron tan sencillas al comienzo).

Sin embargo, la automatización del proceso cobraba un valor aún más decisivo en el área de cierre y expedición (encarte y muelles de carga). La mecánica era la siguiente: los diarios procedentes de la rotativa eran transportados a través de una cinta hasta el departamento de encarte, donde el papel era almacenado en grandes discos que se enrollaban automáticamente y donde [los

²¹ La complejidad del reacondicionamiento exigido al edificio que venía albergando los talleres de Poblenou se aprecia en el hecho de que, al margen de las significativas magnitudes de la nueva rotativa, ésta “debía apoyarse sobre una enorme losa flotante de hormigón armado de forma que quedase garantizada la más absoluta inmovilidad de la enorme máquina y la imposibilidad de transmisión de ningún tipo de vibración” (Agustín y Carlos Borrell Calonge, arquitectos del proyecto, en *Crónica de un cambio histórico - Un coloso en un armario de la medida*, “La Vanguardia”, 3 de octubre de 1989, pag.26). Los responsables técnicos del edificio se inspiraron en las soluciones adoptadas en países como Suiza o Alemania, con experiencia en la instalación de máquinas similares. Sin embargo, el principal problema se planteó en el hecho de que a escasa profundidad se encontraba el nivel freático, que quedaría por encima de la losa que debía sustentar la rotativa. La respuesta técnica a ese reto -acentuado por la circunstancia de tener que trabajar en el sótano de un edificio ya construido- consistió en congelar el terreno, sacar el hielo de la zona central y colocar en ese espacio vacío la losa de hormigón y la piscina de idéntico material sobre la que se sustentaba -a través de una capa antivibratoria- la rotativa. Y, por supuesto, una vez finalizada esa tarea se procedía a descongelar el terreno, sometido hasta aquel momento al impacto de unos tubos por los que circulaba un líquido a 25 grados bajo cero. Asimismo, la instalación de la máquina exigió modificar los forjados y pilares del antiguo edificio, para liberar el espacio necesario. Paralelamente, hubo que construir un nuevo inmueble completo de cuatro plantas para ubicar en él “el complejo dispositivo al servicio de la máquina”. En ese edificio, al que llegaban los diarios impresos, se preparaba el encarte, cierre, almacenamiento y distribución de esos periódicos, que desembocaban en los muelles de carga.

ejemplares] podían ser encartados (mediante los denominados “bombos de insertado”) con diferentes productos, bien impresos en la misma máquina o en otras rotativas.

A partir de ahí, otra cinta transportadora trasladaba los ejemplares definitivos (con los eventuales encartes) hasta la sala de cierre, donde de forma automática se confeccionaban los distintos paquetes (en función del número de ejemplares de cada cliente receptor). La sala de cierre remitía los paquetes cerrados a las cintas de carga de los camiones, mientras que la clasificación de los envíos se realizaba de forma automática a través de un código de barras.

Pese a ese despliegue tecnológico, la configuración de la nueva rotativa (con cuatro unidades dobles de impresión, dos plegadoras y siete portabobinas dobles, que le permitían –vale la pena insistir– una velocidad de impresión de hasta 70.000 ejemplares-hora y 112 páginas, ocho de ellas a todo color) se reveló insuficiente para afrontar la tirada del periódico en condiciones óptimas. De hecho, la impresión experimentó notables dificultades en las primeras semanas y meses, hasta el extremo de que incluso en dos ocasiones (el domingo 12 de noviembre de 1989²² y el viernes 4 de octubre de 1991) el periódico tuvo que ser impreso en las viejas rotativas tipográficas, con planchas fotopolímeras, lo que supuso la constatación de que el laborioso nuevo diseño de “La Vanguardia” quedaba reducido a la nada si era desprovisto de la calidad y el color que le otorgaban el offset. (ver figs. 28 y 29)

En cualquier caso, la imprevisión en este aspecto puede considerarse relativa, ya que en julio de 1989 –tres meses antes de la aparición del nuevo modelo– ya se ultimaron las negociaciones con la firma Wifag –que luego hubo que acelerar– para la adquisición de un segundo grupo de rotativas offset. El objetivo pasaba por duplicar la producción de diarios (hasta 140.000 ejemplares/hora) y absorber sin dificultades añadidas la tirada de “El Mundo Deportivo”, otra de las cabeceras de TISA²³. Y esa misma iniciativa de ampliación se hizo extensiva a la capacidad de tratamiento de ejemplares en expedición.

Sin embargo, antes de implantar el offset y mecanizar totalmente el área de cierre y expedición, la empresa tuvo que someterse previamente a un nuevo proceso de reconversión –centrado ahora,

²² Ambas averías fueron especialmente delicadas y estuvieron a punto de mantener la máquina parada durante varias semanas a causa de los daños producidos. El desencadenante de los problemas se encontraba en la elevada contratación de publicidad y su consiguiente traducción en una altísima paginación, que obligaba a ir a la máquina al límite. La consecuencia más directa eran las frecuentes roturas de papel (o complicaciones en la absorción de la banda de papel por la plegadora), lo que suponía muchísimos tiempos muertos que enlentecían la tirada. Sin embargo, la avería del 11-12 de noviembre de 1989 fue muy grave, ya que estuvo a punto de dañar seriamente la máquina. Según parece, una de las planchas se aflojó, pero la rotativa no se detuvo en este caso automáticamente, con lo que se produjo un desplazamiento del cilindro y una avería en la transmisión de la máquina. Ello obligó a resolver la edición con sólo 96 páginas y a traer los repuestos urgentemente desde Suiza por vía aérea.

²³ Denominación del grupo por aquel entonces: “La Vanguardia -Talleres de Imprenta Sociedad Anónima” o “La Vanguardia TISA”.

aunque no únicamente, en las áreas de impresión- que representó un sensible impacto sobre los efectivos humanos, la infraestructura logística y los procedimientos productivos relativos a esa fase de la confección del diario. Es más, ese proceso reconversor se desarrolló sobre dos vías de desigual envergadura. Por un lado, hubo que abordar el desmantelamiento del viejo aparato de impresión tipográfica –y de sus áreas anexas-, lo que obligó a implementar un programa de reciclaje, recolocación y reducción no traumática de personal, pactado directamente con los afectados. Por otro lado, y con carácter previo, la empresa tuvo que resolver un tema de mucha mayor complejidad: la dimensión y objetivos del taller de huecograbado, donde necesariamente debía ubicarse la nueva rotativa pero que, además, constituía un verdadero lastre industrial y financiero para la nueva etapa de expansión del producto principal y de la empresa como grupo multimedia. Por lo tanto, el primer objetivo se centró en la reorganización del taller de Poble Nou y en la redefinición de una estrategia viable para los trabajos de impresión, dos dilemas que se afrontaron ya en 1985. De hecho, sin resolver este punto no era posible afianzar sobre bases sólidas el ambicioso futuro de la empresa.

2.3.5.1. El ajuste industrial del taller de huecograbado y la definición de una nueva estrategia empresarial en el ámbito de la impresión

El ajuste del taller de huecograbado presentó una notable envergadura. Por un lado, debía inscribirse en la perspectiva tecnológica de la mejora sustancial de los procedimientos de impresión que ofrecía el offset (como una consecuencia natural de los cambios que se habían registrado hasta ese momento en la fase de composición y preimpresión). Por otro lado, el ajuste –tecnológico, productivo y de plantilla- debía encajar en las exigencias de viabilidad financiera de una empresa necesitada de abordar fases más ambiciosas de su renovación industrial y de penetrar con fuerza en los medios audiovisuales.

Ahora bien, en el centro del debate sobre el mencionado ajuste se situaba no sólo la pertinencia de las instalaciones industriales de huecograbado sino la idoneidad del huecograbado mismo, cuya virtualidad empresarial y periodística generaba no pocas controversias internas ya en la primera mitad de los años ochenta. Sin embargo, para entender la dimensión exacta del drama que entrañaba una revisión crítica del huecograbado es necesario remitirse a la historia del diario.

2.3.5.1.1. Introducción al problema

Cuando, en 1929, Ramón Godó incorporó a “La Vanguardia” el pliego de huecograbado, estaba llevando a cabo una original revolución que durante largos años mantuvo su vigencia y que

ha dejado al mismo tiempo valiosos testimonios históricos de carácter gráfico. Sin embargo, cuando, en 1971, el color se incorpora a "La Vanguardia" del domingo de forma definitiva a través del huecograbado, el carácter revolucionario de esta medida y su vigencia en el tiempo parecen menos evidentes: han pasado cuarenta y tres años desde la aparición del primer ejemplar con una cubierta impresa en huecograbado y los periódicos y su imagen han cambiado bastante. Al mismo tiempo, las prioridades son otras y las perspectivas tecnológicas prometen una fisonomía más depurada para los diarios, a través de medios y procedimientos más sencillos, rápidos y económicos.

La incorporación del huecograbado en color en "La Vanguardia" hubiese tenido, no obstante, una importancia relativa y un efecto más fácilmente reversible, de no llevar aparejado un aparato tecnológico e industrial de gran envergadura. Así, desde 1961, y bajo las suaves brisas innovadoras de los sucesores de Galinsoga, "La Vanguardia" venía imprimiendo esporádicos ejemplares del diario en huecograbado color y editaba en sus talleres diversas revistas (del propio grupo o de terceros) mediante ese mismo sistema. Sin embargo, en 1964, la empresa montó una nueva planta dedicada enteramente a la recepción, preparación y reproducción de originales para su impresión en huecograbado, que inauguró en 1968.

La nueva instalación se levantó en los terrenos que ocupaba históricamente la fábrica y el almacén de papel, a poco más de tres kilómetros de la sede histórica del diario y de sus talleres tipográficos. Naturalmente, el pliego en color del periódico no ocupaba más que una pequeña parte del conjunto de la producción que justificaba el funcionamiento de ese taller. Por esa razón, la impresión de numerosas revistas -propias y ajenas- permitía definir la nueva aventura empresarial más como una incursión en el ámbito de las artes gráficas que como una simple ampliación del utilaje tecnológico del diario. Una incursión que, desde la solidez de "La Vanguardia" como negocio, y a partir de una visión faraónica y desarrollista muy propia de la década de los 60, se realizó con pertrechos de lujo aunque también con escasa asincronía respecto a las nuevas tendencias tecnológicas que se desarrollaban en el exterior del país y que en España no tardarían en manifestarse.

De ahí que algún tiempo después de la entrada en funcionamiento de los talleres de huecograbado, concretamente en 1975 -pero no antes- la apuesta se ampliara con la adquisición de una rotativa 'Albert Frankental TR4', con cuatro cuerpos de impresión, a los que posteriormente (pero en 1979, cuando ya otros periódicos españoles imprimían en offset con resultados más que aceptables) se añadieron 8 cuerpos más y una plegadora. Todo ello daba un resultado de 12 cuerpos de impresión y una capacidad de producción de entre 35.000 y 40.000

ejemplares/hora, de hasta 64 páginas (en formato cuartilla)²⁴, y elevaba el coste total de la máquina en torno a los 410 millones de pesetas. Se trataba, por lo tanto, de un auténtico salto adelante en la productividad y competitividad del taller que, sin embargo, llegaba tarde y habría de ser considerado poco tiempo después como una desafortunada fuga hacia adelante.

Ahora bien, a primera vista, la potencialidad productiva e industrial que supuso esa adquisición -en el contexto de un grupo cuyo producto central, “La Vanguardia”, rendía importantes beneficios- llevó a pensar que la empresa se encontraba en un lugar de privilegio para conquistar el mercado de artes gráficas. La realidad, ya se ha señalado, quedó bien lejos de tan idílico desenlace y el taller de huecograbado no ofreció más que pérdidas constantes y crecientes - aunque difíciles de cuantificar con precisión-, hasta convertirse, ya a comienzos de los 80, en un pesado lastre que ponía incluso en peligro la marcha global del negocio.

Ciertamente, el taller de huecograbado de “La Vanguardia” sobrevivía en un contexto de crisis del conjunto del sector, aunque no por ello ocupaba un lugar especialmente destacado ni gozaba de una salud enviable. Todo lo contrario: su importancia relativa disminuía; la competencia en el mercado de artes gráficas -compuesto de desesperados supervivientes o de arrogantes recién llegados nutridos de millonarias inversiones²⁵- se volvía feroz día a día, pulverizando los precios, y , por último, los elevados costes -derivados de un enfoque organizativo y laboral más propio del sector de prensa que del de artes gráficas donde intentaba competir- hacían escasamente rentable buena parte de su actividad industrial.

Dicho en otras palabras, la pérdida de algunas revistas de elevada tirada, en conjunción con las condiciones generales del mercado de impresión en huecograbado (donde convivían situaciones de crisis, que suponían un corrimiento de los precios a la baja, con la aparición de nuevas instalaciones industriales, que venía a ampliar y desequilibrar la demanda) urgían a redimensionar y reorientar los talleres antes de que se convirtiesen en una carga insoportable.

Paralelamente, la virtualidad del huecograbado llegó a cuestionarse cada vez más. Costoso, complejo y lento, perturbaba la crucial necesidad de ofrecer primeras páginas de incisiva

²⁴ Las posibilidades de la rotativa variaban según el tipo de producción. La utilización estándar suponía dedicar dos cuerpos para la impresión en blanco y negro y simultáneamente ocho para la impresión en color (ya que la cuatricromía exige un mínimo de cuatro cilindros), con una velocidad de producción superior a los 30.000 ejemplares/hora, para una publicación de 64 páginas. Obviamente, el tamaño de la página era esencial para garantizar estas producciones, sobre todo por que el huecograbado imprime directamente desde el cilindro (y sin plancha de intermediación), por lo que el formato de la publicación determina la posibilidad de alcanzar el máximo de 64 (como sí ocurría, por ejemplo, con las revistas: “Pronto”, etc.). Las opciones cambiaban para la confección del huecograbado de “La Vanguardia”, dado el mayor tamaño de las páginas del diario. Así, la horquilla de posibilidades oscilaba entonces entre los 30.000 ejemplares/hora para un pliego de 16 páginas; los 60.000 ejemplares/hora para un pliego de 8 páginas a doble producción, y los 120.000 ejemplares/hora para un pliego de cuatro páginas a cuádruple producción.

²⁵ Ese fue el caso de Eurohueco, un taller inaugurado a mediados de los ochenta, en una población cercana a Barcelona (Castellbisbal), con una inversión superior a los 5.000 millones de pesetas, según diversos responsables técnicos de “La Vanguardia”.

actualidad, y al mismo tiempo no compensaba ya esos defectos con una imagen cualitativamente mejor que aquellos competidores que estaban adoptando el offset. Del mismo modo, las posibilidades que más tarde se comprobaron en el offset color -en términos de economía, calidad, simplicidad y velocidad- privaron al huecograbado en color de buena parte de la aureola mítica que venía conservando.

Este conjunto de hechos y consideraciones llevaron finalmente al ajuste industrial de 1984²⁶. En primera instancia, el ajuste del taller obedeció a la imperiosa necesidad de liberar lastre y energías para la supervivencia y reconversión del conjunto. Sin embargo, la medida no supuso solamente una renuncia a intervenir en el mercado de la impresión de revistas, sino también el reconocimiento de que el huecograbado, en tanto apuesta para dotar a “La Vanguardia” de una identidad gráfica diferenciada y atractiva, no servía ya a los fines industriales e informativos de un periódico moderno.

La descripción de ese proceso, de los factores que intervinieron en él y de las repercusiones sobre “La Vanguardia” como conjunto empresarial pero también como producto, constituye el objeto de los siguientes capítulos. Paralelamente, este estudio incluye en las notas finales^{NOTA 1} una reseña pormenorizada de los procedimientos característicos del huecograbado tal como se registraban en los talleres de “La Vanguardia”. En lo inmediato, y como punto de partida del proceso de reconversión, vale la pena detenerse en describir la estructuración del taller de huecograbado y su funcionamiento histórico.

²⁶ En síntesis, el taller de huecograbado –pese a su transitoria y leve mejoría en 1982 y 1983- sufrió un agravamiento súbito de su resultado en 1984. Este taller contaba con una plantilla de 304 personas a 1 de enero de 1985 y cubría la producción propia del grupo, compuesta de las páginas de hueco de “La Vanguardia” y “El Mundo Deportivo”, así como el suplemento dominical y los monográficos, y la producción a terceros (que en aquel momento suponía 8 revistas. El plan de viabilidad finalmente aprobado –y cuyo desarrollo se explica en detalle en los siguientes capítulos– consistió en sumar y concentrar en una única rotativa –la más moderna: una Albert Frankental TR4 adquirida en 1975– toda la producción propia, llenando el sobrante de máquina con producción exterior relativamente segura y rentable (lo que redujo la producción a terceros a dos o tres grandes revistas). El resto de rotativas de impresión en hueco (un total de tres: dos wifag –una de ellas adquirida en 1954 y la más moderna en 1964) quedaron fuera de servicio. Sus limitadas prestaciones y la necesidad de dedicar costosos equipos humanos para su funcionamiento durante unas pocas horas al día fueron argumentos determinantes para “aparcárlas”.

2.3.5.1.2. La estructuración del taller de huecograbado y su funcionamiento histórico

2.3.5.1.2.1. El huecograbado en “La Vanguardia” antes de 1964

El huecograbado de “La Vanguardia” (bien el cotidiano en blanco y negro desde 1929, bien el incipiente y extraordinario en color a partir de 1961) se preparaba e imprimía históricamente en los talleres de la calle de Pelai. Desde mediados de la década de los cincuenta, la mano de obra y la maquinaria absorbían también diversas revistas²⁷ editadas en huecograbado por la propiedad del diario. Cabe señalar, no obstante, que si bien las instalaciones para la preparación e impresión del huecograbado en blanco y negro observaban por lo general unos tolerables niveles de decencia técnica -siendo en el momento de su importación de Alemania, 36 años atrás, el equipamiento más moderno de la época-, ése no era el caso de las instalaciones encargadas de la preparación e impresión en huecograbado color. De hecho, el taller histórico se quedaba pequeño ante cualquier nueva formulación editorial.

Por otra parte, la observación hemerográfica del diario refleja sin lugar a dudas el proceso de estancamiento tecnológico y conceptual que se produjo en el ámbito del huecograbado con el paso de los años²⁸. Las páginas de la década de los treinta, incluso durante la Guerra Civil, son un ejemplo de virtuosismo y pericia técnica, con bellos tonos sepia, contrastes muy cuidados y altos niveles de precisión gráfica. El carácter ultramoderno de la maquinaria, en combinación con un procedimiento artesanal y depurado -que contemplaba repeticiones hasta el infinito dado el carácter frecuentemente intemporal de las páginas y la posibilidad de empezar el proceso con la suficiente antelación- explican los extraordinarios resultados.

A ello hay que añadir que el propietario de “La Vanguardia” se trajo de Alemania, en 1928, no sólo la maquinaria más moderna sino también los técnicos adecuados para llevar a cabo el proceso²⁹. Esos técnicos se conducían como los antiguos maestros impresores coetáneos de Gutenberg, encerrándose a solas para grabar manualmente los cilindros, en un alambicado ejercicio que simultaneaba un profundo conocimiento del oficio con misteriosas fórmulas relativas a los ácidos de grabación.

²⁷ Por ejemplo, “Destino” y “La Codorniz”, dos revistas de proyección estatal y notable significado político en la época en que se editaban.

²⁸ Este problema se generalizó, no obstante, al conjunto de instalaciones europeas, aunque la mayoría de ellas habían recuperado a mediados de los ochenta los niveles de calidad de las primeras épocas y, tan importante como eso, habían abaratado los costes hasta un nivel perfectamente competitivo con el offset (Entrevista con Nicolás Salom, director de Proyectos de “La Vanguardia” y antiguo director técnico del centro de Poblenou, realizada el 5 de mayo de 1991).

²⁹ La afirmación es de Nicolás Salom, antiguo director técnico del centro de Poblenou (entrevista citada).

Por contra, el huecograbado en color, cuya primera aparición data de 1961³⁰, se preparaba en condiciones precarias pese a la dimensión del conjunto del taller. Así, el proceso de fotografía y montaje se realizaba en una zona de insuficientes dimensiones, contigua a la imprenta tipográfica, mientras que el grabado se llevaba a cabo en un pequeño sótano, anexo a la posterior sección de fotopolímeros, aunque en unas condiciones de estrechez y aireación que a medio plazo hubiesen podido comportar serios problemas de toxicidad. De ello se desprende que, aunque imprescindible, el traslado del proceso de huecograbado color a un nuevo centro liberó poco espacio industrial en el taller de Pelai.

La impresión del huecograbado (en color o en negro) corrió a cargo de dos rotativas mientras se vino realizando en las instalaciones históricas. La primera de esas máquinas era una Johansberg -adquirida en 1930-; la segunda, una Wifag I, que había sido comprada en 1954. La Wifag I se ocupaba de las revistas, mientras que la Johansberg imprimía la cotidiana cubierta del diario. Esta última máquina acusaba seriamente el paso del tiempo y ofrecía una calidad ínfima, en un contexto de bajísima velocidad productiva. Lo demuestra el hecho de que comenzara la tirada del segundo pliego del huecograbado diario por la mañana, y no abordara el segundo hasta la tarde, tiraje que se prolongaba igualmente hasta bien entrada la noche.

Parece evidente que, con semejantes prestaciones, la calidad informativa (es decir el sentido de actualidad de la cubierta del periódico) tenía necesariamente que resentirse, al tiempo que el empleo de mano de obra y el coste de la misma -soportable entonces merced a los bajos salarios en vigencia durante el franquismo- no podían considerarse un capítulo menor.

En estas condiciones, y con la perspectiva de acentuar la presencia del huecograbado color en el periódico, pero también de responder a la creciente demanda del mercado de la revista, el cambio de taller y la renovación del utillaje pareció poco menos que inevitable. Este cambio nació, en consecuencia, de una idea -la de montar una instalación productiva de huecograbado para imprimir revistas, en principio propias-, pero también de una necesidad industrial evidente.

Un último acontecimiento -éste de índole externa a la vida de la empresa- vino a favorecer el traslado. En concreto, a comienzos de los 60, el Ayuntamiento de Barcelona -ya con el alcalde Porcioles a su frente- obligó (por un imponderable de planificación urbanística) a abrir una de las calles que la fábrica de yute de la familia Godó ocupaba en la barriada de Poblenou³¹. El espacio que ocupaba se transformó entonces en cuatro superficies delimitadas por las calles

³⁰ Nicolás Salom, entrevista citada.

³¹ Se trataba de la calle Llacuna. La industria -una histórica fábrica de yute que aparece en las narraciones de Pla y Gazié sobre los orígenes de "La Vanguardia" y el patrimonio de sus fundadores a la familia Godó- ocupaba cuatro manzanas, cerradas y convertidas en un único recinto. La fábrica fue trasladada a L'Hospitalet de Llobregat, donde aún funcionaba a mediados de los ochenta.

del trazado urbano. A esas superficies se les asignaron finalidades tan dispares como albergar un cuartel de la Guardia Civil o una agencia de transportes, y concretamente en una de las manzanas³² se instaló el nuevo taller de huecograbado.

Eso sí, aun cuando las nuevas instalaciones industriales entraron inmediatamente en funcionamiento, la cotidiana cubierta en huecograbado blanco y negro de “La Vanguardia” continuó confeccionándose en el centro de Pelai, mediante las citadas rotativas Johansberg y Wifag 1, hasta la siguiente década.

2.3.5.1.2.2. La puesta en marcha del taller de huecograbado (1964-1972)

Hacia octubre de 1964 comenzó a funcionar el taller de huecograbado de Poblenou, que se convirtió en un centro plenamente estructurado a partir de junio de 1965. Este taller disponía, no obstante, de una escasa autonomía, pese a haber sido montado para competir en el ámbito de la impresión gráfica. La razón de ello respondía al hecho de que, tanto por los productos encomendados inicialmente (la mayoría, del grupo Godó), como por la jerarquía funcional establecida, la dependencia vino a ser absoluta con respecto al centro de decisiones situado en la calle de Pelayo.

La estructura orgánica del taller contaba en su vértice superior con un responsable, asimilado al cargo de gerente, que calculaba los costes y su relación con la rentabilidad de las instalaciones. Tales cálculos eran muy rudimentarios, ya que se encontraban faltos de la más elemental información sobre los ingresos (considerados materia reservada), por lo que sus resultados apenas aportaban conclusiones sólidas. Por si fuera poco, su inmediato subordinado, el jefe de talleres, se encontraba totalmente sometido a las directrices del responsable técnico del conjunto de la empresa, lo que no dejaba de distorsionar la relación entre ambos y su capacidad de actuar coordinadamente en pos de una estrategia autónoma.

Por debajo del jefe de talleres se situaban los diferentes jefes de sección, adscritos a las distintas áreas que configuraban el proceso de preparación e impresión en huecograbado³³. Esas áreas eran por aquel entonces³⁴:

³² La definida por las calles Enna, Llacuna, Llull y Luchana.

³³ De acuerdo con el esquema y procedimientos relacionados en la NOTA 1 del apéndice final.

³⁴ La recepción de originales los originales se realizaba inicialmente en el centro de Pelai, y más tarde en la propia imprenta del taller de huecograbado, aunque sin emplear la elaborada codificación posterior y a través de anotaciones muy simples. El seguimiento de los originales a través del proceso era igualmente muy rudimentario.

IMPRENTA: Componía el texto de las páginas de huecograbado con el concurso de aproximadamente ocho linotipias. Esta área contaba también con un grupo de cajistas -encargados de montar las líneas de plomo en una platina de acuerdo con las instrucciones de maquetación de página- y con un equipo a cargo de la máquina de imprimir el resultado final sobre los “celofans”³⁵.

FOTOMECAÑICA (negro o color): Área encargada de reproducir los originales y procesar el resultado para confeccionar los clisés o fotolitos destinados a la insolación del papel pigmento o del “autofilm”. En el primer caso (negro), el procedimiento era el que se ha descrito en la nota 1 del apéndice final. En el segundo (color), la novedad técnica consistía en una ampliadora Pawo-colotron, la más moderna de la época, para la reproducción de originales. Esta ampliadora funcionaba con lámparas de xenón y su automatismo afectaba a los tiempos de exposición y a los cambios de filtro correspondientes a cada selección de color. El conjunto del equipamiento técnico no evitaba, sin embargo, que los procedimientos de retoque y enmascaramiento se llevaran a cabo de forma manual y en toda su magnitud. Por último, aunque no existen datos fidedignos, parece ser que la cifra aproximada de personal en esta sección oscilaba entre las treinta y las cuarenta personas.

GRABADO: En la primera época, el grabado se llevaba a cabo de forma enteramente manual -con procedimientos de ejecución y medición de esa naturaleza-, no siendo hasta principios de los 70 cuando se avanzó hacia una tímida automatización. La necesidad de sensibilizar el papel pigmento³⁶ obligaba, asimismo, a disponer de una subsección -con aproximadamente 6 personas- encargada de ello. El total de la plantilla del área alcanzaba una cifra en torno a las veinte personas.

ROTATIVAS: El parque de rotativas se constituyó inicialmente con una Rotomaster, dotada de 5 cuerpos de impresión, 1 plegadora de formato variable y doble salida, y 1 portabobinas. Esta máquina fue adquirida en 1962, se amplió posteriormente a 8 cuerpos de impresión, en 1967, y a 10 -más otra plegadora-, en 1972, una configuración que se mantuvo hasta finales de los ochenta. En 1964 se adquirió también una rotativa Wifag II, con 5 cuerpos de impresión y 2 plegadoras. La plantilla total para manejar ambas máquinas no superaba las 60 personas.

ENCUADERNACIÓN: El equipamiento inicial fue de dos encartadoras Muller, adquiridas en 1961, a las que se añadieron dos más, una en 1964 y otra en 1965. La velocidad máxima de estas máquinas se situaba en torno a las 5.000-6.000 revistas/ hora, lo que puede considerarse un desarrollo lento, pero que no ocasionaba grandes problemas de saturación, ya que la capacidad de impresión de las rotativas no iba más allá de los 10.000 ejemplares/hora. Las puntas productivas se resolvían con el empleo intensivo de mano de obra -plantilla y horas extraordinarias-, cuyo coste reducido permitía un uso irrestricto. La instalación absorbía la totalidad de la producción.

La inversión inicial del taller -incluyendo únicamente la Rotomaster- se situó en torno a los 100 millones de pesetas de 1962, mientras que la plantilla ocupada en esta primera fase no superó las 200 personas. La procedencia de ese personal era mixta: un 60% provenía del centro de Pelai, mientras que un 40% venía del exterior. Ese origen híbrido, con predominancia de mano de obra procedente de un taller de prensa, llevó a encuadrar al conjunto del personal del centro bajo los parámetros organizativos, profesionales y salariales propios de la empresa de prensa -siempre más costosos que los de una fábrica de imprimir papel-, lo que no dejó de tener repercusiones en el futuro sobre la rentabilidad del taller (Y, para empezar, las 6 horas de la jornada laboral de la

³⁵ El papel transparente que contiene las líneas de texto para su posterior montaje con los clisés de las ilustraciones, tal como se explica en la NOTA 1 del apéndice final.

prensa hubieron de transformarse en 8, merced a una prolongación que venía a suponer un 20% más de salario respecto a las 6 horas. Esa prolongación era imprescindible para poder establecer los turnos continuados que precisa una instalación industrial en régimen de producción permanente, como es el caso de la impresión gráfica).

La producción del taller durante esa primera etapa contemplaba: los números extraordinarios de “La Vanguardia” en color, pocos y muy voluminosos³⁷, y las revistas “Gaceta Ilustrada” (48 páginas); “La Codorniz” (una publicación en bicolor), “La Vida Deportiva”; “Destino”, “Garbo” (que luego abandonó el grupo), y “Barça”, esta última la única que inicialmente no pertenecía al grupo Godó.

No existen datos sobre los resultados económicos del taller a lo largo de esa primera época, ya que los cálculos de costes eran muy rudimentarios y la cuenta de explotación era conjunta (pues los dos centros se subsumían en una sola empresa), mientras que los restantes datos imprescindibles para un cálculo serio resultaban inaccesibles. La impresión, no obstante, de quienes vivieron ese momento del taller³⁸ es que durante su primera etapa éste no sufrió pérdidas -o al menos no significativas- y, en consecuencia no supuso una rémora para el desarrollo y renovación de las instalaciones dedicadas al producto central: la composición e impresión del diario.

En cuanto al mercado de la impresión en huecograbado en 1960, contexto en el que hay que situar el nacimiento del centro de Poblenou, era el siguiente:

En Barcelona destacaba la Sociedad General de Publicaciones, con un taller todavía dentro de la ciudad y una rotativa modesta, la “Albertina”, que entre otros productos imprimía “Lecturas”, “Hogar y Moda”, “Lecturas del Hogar” y “Hola”, aunque esta última pasó posteriormente a Hauser y Menet, en Madrid.

En la capital del Estado, considerada en principio una competencia más lejana, existían: Hauser y Menet (que confeccionaba la revista “Hola”); los talleres de “ABC”, que imprimía productos propios –“Blanco y Negro”- y que a fines de los 60 inauguró un nuevo centro en Barajas, y, por último, Rivadeneyra (que imprimía ‘Semana’ y “As”, como cabeceras más destacadas).

A mediados de los ochenta, la situación en Barcelona había cambiado radicalmente, mientras que en Madrid, aun con crisis importantes y el impacto de la incorporación del offset, se mantenían prácticamente las mismas firmas.

³⁶ El papel pigmento no venía sensibilizado como ocurrió posteriormente con el “autofilm”.

³⁷ Se trataba de suplementos monográficos, con idéntico formato que el bloque del diario y una paginación que alcanzaba las 120 páginas. Por lo general, se editaban en fechas especialmente significadas.

Para terminar este capítulo, resumamos las características fisonómicas del taller en su primera etapa³⁹:

- 1) La estructura de análisis de costos (pese a que se realizaba una incipiente contabilidad analítica) era rudimentaria, carente de información esencial sobre los ingresos y, de hecho, sumergida en una cuenta de explotación global conjunta que no permitía situar con claridad los puntos negros de la empresa, en lo que a rentabilidad se refiere. Esa globalización se mantuvo hasta 1977, si bien incluso entonces la aplicación de diversos enfoques y la contemplación o no de distintas partidas llevó a conclusiones radicalmente enfrentadas en relación con la rentabilidad económica del taller. En cualquier caso, la impresión dominante es que en esa primera etapa las pérdidas, de existir, no eran apreciables.
- 2) La estructura organizativa y el funcionamiento del taller como ente autónomo se veían gravemente comprometidos por las relaciones subordinadas y entrecruzadas que existían a distinto nivel (dadas las intromisiones de la dirección técnica de la empresa, por encima del responsable del centro). En el fondo, lo que esto evidenciaba era una grave indefinición en el planteamiento del taller, concebido más como una prolongación del centro histórico, que como una entidad industrial necesariamente diferenciada a partir de su propia envergadura
- 3) Las instalaciones, aunque incomparablemente mucho más modernas que las que venían funcionando en la línea de hueco del centro de Pelai, no podían ser consideradas la última generación en tecnología de artes gráficas, por lo que la calidad final era mediana y las velocidades de producción, bajas, factor este último que incitaba permanentemente a resolver con mano de obra y turnos extras la necesidad de mayores velocidades y capacidades productivas.
- 4) La producción (además de los suplementos en color del diario, que hasta 1971 tuvieron un carácter esporádico) era esencialmente propia, si bien el panorama empezó a cambiar a fines de la década de los 60, con los primeros grandes “fichajes” (“Belleza y Moda”, “El Mueble”, etc.) y una expansión general del mercado de la revista en España. Un cambio que, sin embargo, no dejó de poner en evidencia las limitaciones técnicas de la flamante instalación.

³⁸ Este dato fue transmitido por Nicolás Salom (entrevista citada), aunque sin asumirlo plenamente.

³⁹ La información que ha permitido elaborar esta síntesis analítica de la evolución del taller de Poblenou procede -salvo indicación expresa- de la documentación de uso interno a la que ha tenido acceso el autor de este trabajo, así

2.3.5.1.2.3. Expansión productiva, estancamiento tecnológico (1972-1976)

A finales de los años 60, el taller de huecograbado de Poblenou comenzó a vivir una febril expansión productiva, a caballo de la citada ampliación del mercado de la revista. Poco después, en 1972, con el nombramiento de un nuevo administrador para el conjunto de la empresa, la estructura del taller se remodeló y adquirió una fisonomía más específica, aun cuando su autonomía siguió siendo escasa. Paralelamente, el estancamiento técnico de las instalaciones se fue poniendo más y más de manifiesto, como se verá más adelante.

En el plano productivo, cabe señalar que, desde 1971, el taller se venía ocupando de la cubierta en color de “La Vanguardia” del domingo. El procedimiento era el que sigue: el color era rebobinado, una vez impreso, y reexpedido al centro de Pelai, donde mediante un proceso simplificado de “insetting” se ensamblaba con las bobinas impresas en tipografía, de forma que el resultado final fuese un periódico con una cubierta en huecograbado color y un bloque interior, de paginación variable, impreso en tipografía. Posteriormente, una parte de la tirada de la cubierta diaria en blanco y negro de “La Vanguardia” comenzó a realizarse también en el centro de Poblenou, siguiendo idéntico procedimiento de ensamblaje con el bloque tipográfico del diario.

La estructuración del taller, tras la entrada del nuevo administrador, quedó del siguiente modo: Persistió la figura del gerente (ahora delegado del administrador), aunque con total poder sobre sus subalternos y sin interferencias sectoriales. A sus órdenes directas se situaban, por un lado, un jefe de costos (que introdujo definitivamente la contabilidad analítica por secciones, lo que permitió aproximarse a los costos reales y obtener una idea más precisa de la rentabilidad de las instalaciones), y por otro, un director técnico. Este último tenía, a su vez, como inmediato subalterno, a un jefe de talleres del que dependían directamente los respectivos jefes de sección.

La evolución de las distintas áreas fue la siguiente:

IMPRENTA: Las linotipias permanecieron en el centro de Poblenou hasta finales de la década, pese a la introducción de la fotocomposición en el taller tipográfico a mediados de los años 70 -lo que suponía la filmación de los textos sobre película transparente, en detrimento de la composición en plomo y posterior impresión sobre “celofans”, mucho menos “ limpia”-. La plantilla en este ámbito, durante la época que ahora nos ocupa, se situó en torno a las 45 personas.

FOTOMECÁNICA: Este área mantuvo prácticamente intactos los procedimientos de la etapa anterior, ya que no incorporó innovaciones tecnológicas significativas cualitativamente. De hecho, las inversiones en Fotomecánica, durante el período 72-78, se redujeron a un nivel de estricto mantenimiento y reposición de materiales e instrumental.

GRABADO: Aunque también aquí continuaron en líneas generales los procesos de la etapa anterior (es decir los procedimientos clásicos y rudimentarios del grabado manual), en 1972 se adquirieron dos

como de los datos facilitados por José Romero, delegado de gerencia en el taller hasta 1984.

máquinas para grabar Graphicart A-1700, adquisición que supuso un semiautomatismo en relación con las operaciones tradicionales. Este semiautomatismo afectaba a la programación y medición de los distintos tiempos⁴⁰ de acción de los líquidos y a la retirada de estos de las cubetas en que se procedía al grabado del cilindro. La adquisición resultó sin embargo del todo insuficiente para abordar los retos de calidad y velocidad que comportaba la nueva situación, tanto en lo que se refiere al grabado como a la insolación. Así, por ejemplo, no fue hasta 1978 cuando se adquirió una máquina Transferpilot, capaz de una aplicación ajustada del papel pigmento sobre los cilindros para su grabación, de forma que quedaran suprimidos los frecuentes problemas de registro que las aplicaciones manuales vinieron produciendo durante años.

ROTATIVAS: La demanda de mayor producción, en un contexto de escasas innovaciones en el parque de rotativas⁴¹, llevó a una inflación de plantilla para poder satisfacer la demanda (y en este sentido, la plantilla global del taller ascendió a 296 personas en 1972 y a 332 en 1973, mientras que la sección de rotativas pasaba de 60 personas a 85 en sólo 9 meses: de marzo a diciembre de 1972). Esa inflación sería uno de los principales factores del encarecimiento de la producción del taller, que más adelante abordaremos.

De esta misma época data el traslado al taller de Poblenou de la Wifag 1, una rotativa de huecograbado procedente del centro de Pelai que había sido adquirida en 1954. Algo antes (concretamente en 1968), se produjo la incorporación de una vieja rotativa MAN, a través de una desafortunada operación concertada con una empresa que cerró, INDUSA, y que supuso la integración -como fórmula de pago- de más de 30 personas a la plantilla del taller de Poblenou, mayormente a las secciones de Grabado y Rotativas.

En ambos casos se trataba de máquinas obsoletas, de bajas prestaciones (8.000-10.000 ejemplares/hora) y mediana calidad, frente a las ya existentes en el mercado, con niveles de acabado muy superiores y unas velocidades (por encima de los 20.000 ejemplares/hora) que suponían duplicar o incluso triplicar los parámetros con que funcionaba el taller. Asimismo, las máquinas modernas comportaban una menor ocupación de mano de obra.

En este sentido, la saturación de personal -y los cada vez más elevados costes de este capítulo-, así como los imperativos cuantitativos y cualitativos de la producción, llevaron finalmente a plantearse la necesidad de adquirir una rotativa moderna, aunque eso no ocurrió hasta 1974/75.

ENCUADERNACIÓN: Hasta 1974 no se inició en este área ninguna renovación significativa de maquinaria, proceso que no obstante se llevó a cabo con cierta parsimonia (pues en ese año se produjo la incorporación de una encartadora automática Muller 235 y en 1975 de una Muller DDS). Por ello, los aumentos de producción hubieron de resolverse hasta entonces mediante el incremento de los turnos extras y la incorporación de personal. Y cuando la empresa reaccionó y, en 1977, adquirió otra encartadora automática, y dos más en 1979, para sustituir a las gastadas Muller BSVde 1961 (dos) y 1965 (una), la reacción llegaba tarde y la adquisición seguía resultando insuficiente para cubrir la producción con unos gastos razonables de mano de obra.

Como consecuencia de todo ello, el conjunto del taller experimentó en menos de 10 años (desde 1964 a 1973) un incremento de plantilla del 200%, pasando a una cifra global de 332 personas en 1973, con una diversificación de secciones propia de un centro industrial con entidad propia y que a continuación se detalla:

⁴⁰ El carácter programable de los tiempos de grabado que ofrecía esta máquina obligaba a cumplirlos, por lo que, paradójicamente, la adquisición de la "Graphicart A-1700" no agilizó el proceso sino todo lo contrario.

⁴¹ La Rotomaster experimentó su última ampliación –en dos cuerpos más de impresión que totalizaron los diez definitivos- en 1972.

Plantilla por secciones en el taller de Poblenou a 31-12-73

Dirección Técnica:	1
Control de Calidad:	1
Mantenimiento:	8
Subalternos:	7
Almacén de Papel:	9
Almacén de Producción	25
Cajas	25
Correctores	5
Linotypes	14
Mecánicos Linotypes	2
Fotografía posit.	10
Fotografía negat.	9
Fotografía negro	12
Retoque color	13
Retoque negro	15
Insolación	3
Montaje color	16
Grabado	19
Máquina de pruebas	3
Gálvano	12
Rotativas	89
Multiprima	2
Recuperación	3
Manipulado (encuadernación)	29
TOTAL:	332

En relación con esta etapa, y aun cuando tampoco se dispone de datos específicos, no resulta descabellado afirmar que el taller había dejado de ser competitivo y perdía dinero, amén de vivir una precariedad derivada de sus irregulares márgenes de calidad, que acentuaban la inestabilidad de los productos contratados. Los factores que explican la caída de la rentabilidad del taller son, a modo de síntesis, los siguientes:

- 1) Procedimientos anticuados y maquinaria obsoleta, con velocidades productivas que obligaban a costosas incorporaciones de personal y a permanentes turnos extras, capítulo éste que las alzas salariales, particularmente duras a partir de 1975, convirtieron en prohibitivo.
- 2) Firma, hacia el final de este período (1975-78), de unos pactos laborales con el conjunto del personal de “La Vanguardia”⁴² que encarecieron sensiblemente la mano de obra⁴³ pero que, además, en el taller de huecograbado no ofrecieron contrapartidas de ningún género (a diferencia de lo ocurrido en el taller tipográfico, donde la absorción de trabajo disperso dentro o fuera de la jornada laboral, o el cumplimiento de la tarea encomendada, sin distinción de cabeceras, dentro del horario de trabajo compensó en muchos casos la inversión realizada). Esta circunstancia acentuó un conjunto de condicionantes laborales que distanciaron todavía más el taller de huecograbado de “La Vanguardia” de otros talleres de artes gráficas que, con un horario de 8 horas y condiciones salariales más modestas, resultaban mucho más competitivos⁴⁴.
- 3) Necesidad de ser eficientes frente a los restantes talleres de gráficas (para conservar el elevado número de cabeceras que, a su vez, mantenían ocupada a una numerosa plantilla), lo que llevó a negociar y aceptar precios de industria gráfica para productos confeccionados en condiciones de “prensa diaria”. Este abaratamiento artificial de los precios industriales, que no se correspondía sino al contrario con la realidad de los costes, completa el conjunto de condicionantes que explican por qué el taller, pese a la euforia productiva, comenzó a sufrir importantes pérdidas.
- 4) Por último, financiación del papel a 90 días -como un factor de competitividad-, de forma que muchas revistas podían ponerse en marcha con unos gastos mínimos y probar fortuna sin tener que abonar un céntimo hasta tres meses después de salir a la calle. Ello condujo a un elevadísimo capítulo de deudores que finalmente hubieron de aceptarse como fallidos y que incrementaron los números rojos del taller⁴⁵.

Antes de volver panorámicamente sobre la trayectoria del taller de huecograbado, resulta imprescindible señalar algunos cambios en el mercado de la impresión gráfica, cambios cuya culminación tuvo lugar ya en la segunda mitad de la década de los 70, pero que se desataron durante la primera. De entre esos cambios destaca, en Barcelona, el hundimiento de Puresa -lo

⁴² La referencia detallada figura en el punto 2.2.3.

⁴³ Según un estudio realizado por Arseni Gubern, licenciado en Historia y Ciencias de la Información y redactor de “La Vanguardia”, los incrementos salariales entre 1975 y 1977 alcanzaron en algún caso el 240%.

⁴⁴ José Romero consideraba que los sobrecostes de personal de TISA-La Vanguardia, con respecto a la media de los talleres de artes gráficas, han llegado a superar el 30%.

⁴⁵ La partida “clientes y deudores” superaba con creces los 500 millones de pesetas en 1976 y se multiplicó por dos en los siguientes cuatro años (fuente: documentación del comité de empresa de “La Vanguardia”)

que vino a dejar momentáneamente el mercado de la Ciudad Condal en manos de Sociedad General de Publicaciones, que apoyó sus precios en la opulencia de la revista “Lecturas”- y de TISA-La Vanguardia (que apoyó los suyos en un producto central, el diario, muy rentable).

Una mirada superficial consideraría inexplicable el hecho de que tan favorables circunstancias no llevaran aparejada la consolidación de TISA-La Vanguardia como líder indiscutido del mercado de impresión. Sin embargo, la observación sensata de las hipotecas estructurales ya señaladas, así como el rastreo de las posteriores incorporaciones y cambios ocurridos en el mercado barcelonés, revelan lo que pudo tener de falsa esa apreciación.

Dentro de este mismo contexto, sí tiene importancia señalar el bache que sufrió, en el mercado de Madrid, Hauser y Menet -“nuestro principal rival entonces”, según afirmaciones de diversos responsables de “La Vanguardia”⁴⁶- que, sin embargo, se resolvió favorablemente con la incorporación de mejoras técnicas decisivas y una reducción -traumática, eso sí- de la plantilla (de 800 a 350 personas⁴⁷) que convirtió las instalaciones en muy competitivas.

Ahora bien, para comprender plenamente la verdadera asincronía del taller de huecograbado de TISA-La Vanguardia con respecto a la evolución general del sector –una evolución que no tardaría en manifestarse con todas sus consecuencias en España-, hay que introducir algunos datos y reflexiones complementarios.

El primero de ellos pasa por reiterar que “La Vanguardia” vivió con cierta alegría la expansión del mercado de la revista, sin afrontar -como refleja nítidamente el listado de inversiones, que muestra un significativo espacio en blanco entre mediados de los años 60 y finales de los 70-, una amplia e inteligente renovación técnica que revolucionara los parámetros de calidad y productividad, con la consiguiente reducción de mano de obra, capítulo cada vez más decisivo en la rentabilidad de las empresas. De haber modernizado sus procedimientos e incorporado rotativas realmente modernas (con prestaciones superiores a los 20.000 ejemplares /hora y una menor plantilla), el objetivo de dominar el mercado -sostenido en cambio trabajosamente mediante precios de efecto cancerígeno sobre la rentabilidad del taller- se habría conseguido, aun cuando, eso sí, el capítulo de las relaciones laborales hubiera resultado mucho más problemático.

Lejos de ello, TISA-La Vanguardia, una instalación que alcanzó a imprimir durante esta etapa una media de 17 revistas (de las que un 65% eran de terceros) resolvió la precariedad de su equipamiento echando mano de irreversibles ampliaciones de plantilla. “Números dulces”, como el hecho de que incorporar la Wifag 1 procedente del centro de Pelai supusiese sólo gastos de

⁴⁶ Entre ellos el propio director general de la empresa o el delegado de gerencia en Poblenou.

instalación y montaje, o los referidos a la ya citada MAN -pagada al precio de absorber una treintena de trabajadores con un coste ridículo pero perpetuo- ocultaron el pernicioso efecto de mantener maquinaria anticuada que generaba, sin aportar las correspondientes prestaciones, desmesuradas necesidades de plantilla.

Definitivamente puede afirmarse que el centro de huecograbado de “La Vanguardia” se concibió como una tímida apuesta por un taller de artes gráficas, con una sensible falta de realismo -al menos durante mucho tiempo- en lo referente al esfuerzo de inversión que ello suponía si se encaraba con una perspectiva de mercado y de futuro.

Mientras tanto, en aquel mismo momento, los grandes grupos europeos del huecograbado (Mondadori, Rizzoli o Springuer) habían realizado ya un primer reajuste y una modernización esencial, en pos de mayores niveles de calidad y velocidad, lo que les permitió no sólo sobrevivir sino expandirse en el sector pese a la inmediata crisis de la revista ilustrada (que estalla en 1972 con el cierre de “Life”)⁴⁸.

2.3.5.1.2.4. La etapa de las grandes inversiones (1976-1984): una reacción tardía e insuficiente

La etapa 1976-1984 (y en particular el sexenio que alcanza hasta 1982) se caracterizó por un intento, tardío e insuficiente, de adecuar tecnológicamente el taller a las exigencias del mercado. Se había desperdiciado un tiempo precioso de apogeo del sector de la revista en un contexto de competencia limitada, y ahora, tarde y con una situación empresarial mucho menos boyante, se realizaba un esfuerzo significativo, pero insuficiente, de renovación tecnológica.

Para colmo, la hegemonía indiscutida del huecograbado y, en consecuencia, de los principales talleres de esa modalidad de impresión, se vino súbitamente abajo en la segunda mitad de la década de los 70 con la extensión del offset-color, sistema al que por sus buenos resultados e interesantes precios se apuntaron muchas de las nuevas y expansivas revistas de la transición democrática española, como el mismo “Cambio 16”.

El taller entró entonces en una especie de fuga hacia adelante, de amortización ciega de organización y mano de obra al margen de los oportunos cálculos que pudieran poner en cuestión la racionalidad y viabilidad de ese propósito, hasta que se produjo el “crack” de 1984. En ese año, la empresa adoptó medidas drásticas ante la magnitud de los números rojos, en la

⁴⁷ El dato procede de Nicolás Salom (entrevista citada).

⁴⁸ El diagnóstico es de José Romero, delegado de gerencia en Poblenou hasta 1984.

perspectiva de congelar el taller -reduciendo sus pérdidas a la mínima expresión- e ir hacia una especie de “muerte lenta”, sin traumas.

El organigrama y la fisonomía del taller en 1976 eran los siguientes:

En el vértice de la pirámide continuaba figurando el delegado de gerencia e inmediatamente tras él, el director técnico del centro. A las órdenes directas de este último siguió estando, en una primera etapa, un jefe de talleres, que luego se disoció en dos: uno para el área de rotativas y encuadernación y otro para fotomecánica. Por debajo de ambos se situaban directamente los jefes de sección.

La evolución de las principales áreas del taller fue la que a continuación se detalla:

IMPRENTA: Hacia 1979, las linotipias volvieron al taller tipográfico de la calle de Pelai. El funcionamiento en ese centro de una línea de fotocomposición -desde mediados de la década- permitía una mejor adecuación a los procesos de preparación de originales⁴⁹ para su reproducción e impresión en huecograbado. Este traslado supuso, además, una reducción de la plantilla (teóricamente de 46 personas, sumando cajistas, correctores, linotipistas y mecánicos), inapreciable, no obstante, dada la evolución expansiva del conjunto, ya que la plantilla total se elevó a 305 personas en 1978, a 323 en 1979 y a 339 en 1980.

FOTOMECÁNICA: Este área experimentó en 1975 la primera incorporación tecnológica con repercusiones cualitativas: la adquisición de un escáner para reproducir originales en blanco y negro. Posteriormente, en 1980, se adquirió otro escáner -éste para la reproducción y selección de los originales en color-, y uno más -también para color aunque de segunda mano- en 1983. Estas incorporaciones apenas tuvieron repercusión sobre la plantilla, ni tampoco sobre la organización del conjunto del área, pero sí sobre los procesos de trabajo⁵⁰. En este sentido, puede afirmarse que la introducción de los escáneres supuso más velocidad (casi la mitad del tiempo con respecto a una selección de color realizada mediante los procedimientos tradicionales), más calidad y una simplificación real de las tareas de retoque.

⁴⁹ Hacia 1980, se creó en el centro de Poblenou una sección para recibir y codificar las originales (entendiendo por tales las ilustraciones, el texto y la publicidad) y para planificar y programar su puesta en página, realizando su seguimiento a través de los procesos de reproducción e impresión, lo que permitía recuperarlos y sustituirllos en cualquier momento. Hasta entonces, el sistema de tráfico de originales había resultado complejo y difícil, con la entrega de los textos, por un lado, a la imprenta, y de las ilustraciones, por otro, a la sección de fotografía.

⁵⁰ En teoría, los escáneres leen el original y elaboran un clisé listo para la insolación -caso del blanco y negro- o los correspondientes a la selección de color -caso del color. Su empleo elimina en consecuencia, un conjunto de manipulaciones y ajustes, así como de reproducciones a través de los distintos filtros de selección. En la práctica, el retoque continúa siendo necesario pero en un menor grado.

Ahora bien, cuando se afirma en este trabajo que el relanzamiento industrial del periodo 1976-1984 llegó tarde, no se está formulando una observación académica. En primer lugar, la expansión del mercado de la revista en España comenzó a finales de los 60, un dato que sitúa las fechas en que la innovación tecnológica debió haberse puesto en marcha. Pero más importante aún por su relación con el concreto apartado de la fotomecánica que ahora se aborda: la disponibilidad de escáneres en el mercado data de mediados de los 60 para las de blanco y negro, y de principios de los 70 para las de color. Ea dicir, en TISA-La Vanguardia se estaba funcionando con un desfase de entre 7 y 12 años en la incorporación de tecnología punta, frente a un mercado que se volvía competitivo en períodos mucho más cortos.

El área de fotomecánica experimentó otras inversiones, pero éstas ya de mantenimiento o iniciales (por ejemplo, una cámara Klimsch Autovertical para la reproducción de originales y como refuerzo a la línea convencional, en 1976), y sin ningún relieve hasta 1987, diez años después.

GRABADO: Este área experimentó dos incorporaciones importantes, con significativas repercusiones en la calidad del trabajo. En 1981, se adquirió una grabadora automática Gravurpilot -muy moderna en su concepción y funcionamiento-, que suponía la automatización de todo el proceso de grabado (tiempos, temperaturas, entrada y salida de líquidos, etc.), lo que implicó innegables mejoras de la calidad⁵¹, aunque no una revolución de los procedimientos ni una reducción explícita de la plantilla dedicada a estos menesteres.

Tan importante como la grabadora automática fue la adquisición, en 1978, de una máquina aplicadora del papel pigmento sobre el cilindro. Se trataba de una Transferpilot de la casa Kaspar Walter, que incidió de forma directa sobre la calidad y el registro, ya que la aplicación manual que se venía realizando, fundada en la pericia técnica y en la intuición, comportaba frecuentes problemas al respecto. La solución ante los fracasos era una nueva grabación del cilindro, pero sin que existiese seguridad absoluta de que el problema no fuera a repetirse. La Transferpilot mejoró la calidad y el registro aunque no tuvo repercusiones sobre la plantilla.

⁵¹ Esta nueva máquina de grabar no implicó mejoras en la velocidad del proceso. Las prestaciones de la grabadora -que controlaba incluso la proporción de los ácidos necesarios para cada tipo de grabado, de acuerdo con las profundidades más apropiadas para cada clase de papel- suponían por su carácter programable y el rígido respeto de los tiempos, un proceso más parsimonioso.

ROTATIVAS: En 1976 se produjo la instalación de la primera fase de la rotativa Albert TR4⁵² (con cuatro cuerpos de impresión), una máquina realmente moderna por sus prestaciones (25.000 ejemplares/hora), por su calidad (infinitamente mayor, con controles muy ajustados y diversos mecanismos de corrección), y por su ahorro de mano de obra. La reducción de este último capítulo se situó, por ejemplo, más allá del 50% en relación con la vieja Johansberg que había venido imprimiendo las cubiertas de huecograbado diario hasta finales de los 60. Asimismo, y como consecuencia de la velocidad y del cambio de bobinas automático, la rotativa Albert comportó una reducción de hasta un 70% en los tiempos de tiraje respecto a las restantes máquinas. Por último, su capacidad permitió un importante cambio cualitativo en el contenido de las cubiertas del huecograbado diario.

Hasta entonces, la cubierta del primer cuadernillo de “La Vanguardia” se había comenzado a imprimir a última hora de la tarde, por lo que su contenido ofrecía una relativa actualidad, mientras que la imposibilidad de un tiraje simultáneo obligaba a imprimir la cubierta del segundo cuadernillo a primera hora de la mañana, con textos e ilustraciones forzosamente atemporales. La nueva rotativa, en cambio, permitía la impresión simultánea de ambas cubiertas⁵³, con un cierre de páginas más apurado, lo que supuso un sensible avance en los contenidos de actualidad del conjunto del huecograbado diario.

La incorporación de la Albert TR4 se completó con una segunda fase, que entró en funcionamiento en febrero de 1979 y que dejó la máquina en su configuración definitiva: doce cuerpos de impresión, cuatro portabobinas, dos rebobinadoras, una plegadora de formato variable y una cosedora de tres brazos. Además de la cubierta del huecograbado diario (en negro o en color), esta máquina absorbió la denominada producción grande (es decir la impresión de productos de gran tirada y/o gran frecuencia).

La llegada de esta rotativa, junto con las adquisiciones en fotomecánica y grabado, permitieron una reducción teórica de los tiempos de producción (desde la recepción de los originales hasta la salida del producto impreso y encuadrernado) de aproximadamente un 50%.

⁵² La ubicación física de esta rotativa fue posible merced a la ampliación del taller, realizada hacia 1970, cuando se construyeron un conjunto de espacios destinadas a los almacenes de papel y de productos, así como al taller de mantenimiento, con una superficie libre prevista para tres rotativas (aunque posteriormente y hasta 1984 fueron incluso cinco las máquinas en funcionamiento simultáneo).

⁵³ El proceso de impresión del diario quedó definitivamente repartido entre los dos centros: el bloque tipográfico se siguió imprimiendo en el taller de la calle Pelai, mientras que el huecograbado se imprimió totalmente en el taller de Poblenou. En este último caso, el resultado impresa era rebobinado y expedido al taller tipográfico, donde mediante un proceso simplificado de “insetting” se ensamblaba con las bobinas impresas en tipografía, de forma que el resultado final fuese un periódico con una cubierta en huecograbado y un bloque interior impreso en tipografía. La viabilidad del procedimiento -que se prolongó hasta 1989- exigía un ajuste muy preciso de tiempos: el huecograbado comenzaba a imprimirse poco después de las 22 horas, de modo que las primeras bobinas llegaban al centro de Pelai alrededor de la media noche, a tiempo de ensamblarse con el pliego de tipografía, que empezaba entonces imprimirse.

Así las cosas, las consecuencias de la incorporación de la nueva tecnología sobre el funcionamiento productivo de la instalación debían ser dos: una mejora en los tiempos y en la calidad de fabricación y una importante reducción de mano de obra (al menos en el área de impresión). La primera parte de la profecía se cumplió; la segunda, no. Las razones de ello fueron las siguientes:

- 1) Una sola rotativa Albert TR4, pese a sus extraordinarias prestaciones, no podía absorber el conjunto de la producción. En 1979, por ejemplo, ésta alcanzó a 399 millones de pliegos o 90 millones de ejemplares encuadrados, que respondían a tres diarios (“La Vanguardia”, “Dicen” y “El Mundo Deportivo”) y a más de 20 publicaciones de diversa periodicidad⁵⁴. De ahí que se califique no sólo de tardío sino de insuficiente el relanzamiento técnico del taller).
- 2) La naturaleza errónea de la solución adoptada para cubrir la producción. Así, se canalizó hacia la Albert TR4 la producción grande, pero se llenaron de producción pequeña (tiradas limitadas, periodicidades no semanales, etc.) las viejas rotativas⁵⁵. Y, en este sentido, la decisión de ocupar estas rotativas fue un error -aunque inevitable si se quería atender a la demanda potencial del mercado-, ya que, amén de su extremada lentitud, obligaban a mantener una plantilla superior al centenar de personas en el conjunto del área de impresión. De ese modo, la competitiva reducción de personal que había ofrecido la incorporación de la Albert TR4 quedó anulada. Paralelamente, y a causa de la ya mencionada baja calidad, baja velocidad e intensa ocupación de mano de obra al funcionar permanentemente, la producción encomendada a esas viejas máquinas suponía pérdidas seguras de dinero a cambio de mantener precios competitivos en el sector.

ENCUADERNACION: El crecimiento de la producción comportó una pronta saturación de la capacidad de este área, suplida durante mucho tiempo mediante un uso irrestricto de la mano de obra. El encarecimiento de este último capítulo y la obsolescencia de la instalación hicieron imprescindible la adquisición de nueva maquinaria, que se inició en 1977 (con una encartadora automática Muller) y que culminó en 1979 (con dos encartadoras Muller-Martini, totalmente automáticas). Este esfuerzo de renovación de maquinaria alivió en una importante medida las crecientes necesidades de personal. Por otra parte, el descubrimiento de que “fuera” (es decir en talleres especializados) la encuadernación de los productos impresos resultaba más barata que en las condiciones técnicas, organizativas y laborales propias, llevó a utilizar con fruición este recurso

⁵⁴ De entre las que destacaban “Gaceta Ilustrada”, “Pronto”, “Papus”, “Climax”, “Don Balón” y “Lecturas”, alguna de ellas, como “Pronto” con una difusión cercana a los 800.000 ejemplares.

⁵⁵ Estas máquinas eran cuatro en la segunda mitad de la década de los 70 (ya que una vieja Multiprima adquirida en 1972 fue retirada en 1978): la rotativa MAN (también retirada en 1978); la Wifag 1 (adquirida en 1954, trasladada a Poblenou y desmantelada en 1985); la Wifag II (adquirida en 1964), y la rotativa Rotomaster (adquirida en 1962).

frente a las puntas de producción y a las entregas urgentes, que hubiesen exigido una multiplicación onerosa de los turnos extras. Las presiones sindicales impidieron una evolución a mayores de este sistema alternativo.

La evidencia de que algo fallaba en la estrategia del taller, pese a la incorporación de maquinaria, se confirma en los incrementos de plantilla que aquél experimentó entre 1978 y 1982 (al pasar de 305 empleados en el primero de esos años a 340 en el último)⁵⁶, así como en los niveles de pérdidas (que alcanzaron los 193 millones de pesetas en 1980). La coherencia de las cifras debe, no obstante, admitirse con cautela, ya que años con niveles de producción similar (por ejemplo, 1979 y 1982, con más de 90 millones de ejemplares encuadrados) y plantillas diferentes (1979: 323 operarios; 1982: 340) presentaron resultados sustancialmente contrapuestos: 161 millones de pérdidas en 1979; sólo 47 en 1982.

La comparación con 1984 (que registró 84 millones de ejemplares encuadrados, y un elenco de revistas de la importancia y difusión⁵⁷ de “Pronto”, “Garbo” o “Lecturas”), y que presentó unas pérdidas por encima de los 180 millones de pesetas, lleva a pensar que, junto a errores importantes de estrategia industrial, se produjeron distorsiones significativas en los cálculos de costes y en las repercusiones de los mismos sobre los productos propios.

Por último, y en lo que se refiere al contexto de mercado en el que discurrió esta etapa de tardío e insuficiente relanzamiento tecnológico del taller, cabe añadir lo siguiente. Hasta 1978, con el hundimiento de PURESA y la crisis de Gráficas Industriales frente a los bajos precios de Sociedad General de Publicaciones y TISA-La Vanguardia, se mantuvo un costoso espejismo de hegemonía en el mercado del huecograbado de la revista- Sin embargo, a partir de 1978, ese sueño se vino abajo con la irrupción del offset: más rápido, más barato y de una aceptable calidad, lo que comportó que fuese adoptado por las revistas de nuevo cuño y de gran éxito y difusión (como la mencionada “Cambio 16”). Esa irrupción se concretó en Barcelona con la inauguración de Printer, una instalación que empezó a operar con una gran rotativa de offset, mientras que en Madrid aparecía Rotimpress (una industria gráfica dotada con un mínimo de dos rotativas de offset).

⁵⁶ No hay que dejar de señalar, sin embargo, que la liquidación de publicaciones y empresas del grupo que perdían dinero (“Gaceta Junior”, “La Cordoniz” –en 1978–, “Gaceta Ilustrada”, más tarde) comportó frecuentemente la absorción de buena parte de sus nóminas de personal por “La Vanguardia”, una actitud que se explica en base a la entremezcla de dos actitudes muy propias de la empresa: la concepción paternalista y el deseo de evitar conflictos que perjudiquen su imagen. En el caso que nos ocupa, el cierre de la distribuidora del grupo (Distribuidora Pelayo), a comienzos de la década de los ochenta, supuso un importante aluvión de personal (en torno a la treintena), la mayor parte del cual recaló en el centro de Poblenou, anulando las reducciones que se habían producido como consecuencia de la supresión de la imprenta y de la incorporación de nueva maquinaria.

⁵⁷ Sólo estas tres cabeceras sumaban en 1986 1.300.000 ejemplares semanales, según datos de *La prensa a Catalunya els anys vuitanta*, pag.60.

Estos talleres funcionaban, además, con una visión comercial más moderna (aunque impracticable en “La Vanguardia” debido a las fuertes hipotecas estructurales), ya que encomendaban a empresas exteriores la fotomecánica y el encuadernado (segmentos, ambos, que exigían importantes inversiones en tecnología y maquinaria y que resultaban mucho más económicos si se encomendaban a empresas especializadas y con unas condiciones laborales muchos menos confortables). En consecuencia, tales centros –Printer, Rotimpres, etc.- se especializaron exclusivamente en imprimir kilómetros cuadrados de papel.

2.3.5.1.3. El ajuste laboral e industrial

A finales de 1984, y tras una aparente mejoría durante 1982 y 1983, el taller de huecograbado alcanzó un nivel de pérdidas muy próximo a los 200 millones de pesetas, que resultaba definitivamente insostenible. A ello había que añadir, además, las proyecciones que la propia evolución sugería y que situaban entre 300 y 400 millones de pesetas las pérdidas contables previsibles para 1985⁵⁸. La empresa, que ya había madurado para entonces su elección respecto a la alternativa que iba a adoptar en el ámbito de la impresión⁵⁹, y que era consciente de la incompatibilidad entre semejantes niveles de pérdidas y la propia supervivencia del conjunto del negocio –sobre todo si se embarcaba en un ambicioso y costoso proyecto de reconversión del parque de rotativas del diario-, decidió un cambio de rumbo.

En este contexto, una recapitulación de las pérdidas del taller⁶⁰ en los últimos y más recientes años⁶¹ permite comprender la magnitud del deterioro y el importante drenaje de fondos que suponía el funcionamiento tal y como estaba planteado.

⁵⁸ J.F.Morillo, *Taller de Pueblo Nuevo: Análisis de situación, alternativas y plan de viabilidad del taller*, documento de uso interno, diciembre de 1984.

⁵⁹ Esta maduración fue, no obstante, un proceso lento y contradictorio, a lo largo del cual la empresa acarició propuestas de dudosa coherencia con un proyecto inaplazable de recambio en la modalidad de impresión del diario. Así, entre 1983 y 1984 -con la reconversión de la fotocomposición ya en marcha- “La Vanguardia” estuvo a punto de adquirir una rotativa “Albertina” de segunda mano, para la impresión en hueco, y sólo en 1985 -simultáneamente a la decisión de reconducir el taller de huecograbado- adoptó la decisión de hacerse con una rotativa offset, nueva y a la medida de una “Vanguardia” remaquetada y reconcebida. Esa decisión suponía al fin una plena toma de conciencia sobre la necesidad de centrar los principales esfuerzos en el relanzamiento del producto central, clave para la supervivencia del conjunto.

⁶⁰ Los datos manejados proceden del citado informe elaborado por J.F.Morillo.

⁶¹ Es decir, desde el momento en que se decide separar de hecho la cuenta de explotación entre ambos centros, no sin mantener, no obstante, ciertos elementos de aleatoriedad en los cálculos de costes y en el cifrado de las repercusiones de gastos e ingresos sobre los productos propios.

<u>EVOLUCIÓN DE LAS PÉRDIDAS</u> (en millones de pesetas)	
1977	145,38
1978	131,26
1979	161,84
1980	193,70
1981	129,59
1982	47,67
1983	89,72

La cifra global de pérdidas, sólo desde 1977, se alzaba por encima de los mil millones de pesetas. No se trataba pues de una pequeña fuga sino de un auténtico agujero negro que había que reparar de inmediato. Al propio tiempo, las nuevas realidades del mercado de huecograbado disuadieron definitivamente a la empresa respecto a la viabilidad de una expansión exitosa y rentable en ese sector: expansión que, precisamente para tener alguna garantía, debía ir acompañada de cuantiosas inversiones, en detrimento de la reconversión del diario⁶².

El mercado de la impresión en huecograbado se caracterizaba ahora (1984) por las siguientes realidades⁶³:

-Inauguración inminente de un nuevo taller denominado “Eurohueco”, en una población cercana a Barcelona (Castellbisbal), con una inversión de entre 5.000 y 10.000 millones de pesetas, impulsado por el grupo alemán Bettelsman, con participación española. Este grupo proyectaba unas instalaciones dotadas de rotativas Albert TR4 y grabado automático mediante punta de diamante (mucho más preciso que el convencional), condiciones en general suficientes para “arrasar” un mercado maduro (especialmente por la propia retracción de TISA-La Vanguardia). A mediados de 1988, Eurohueco imprimía, entre otras publicaciones importantes, el dominical del diario “El País”.

-Adquisición de una rotativa Albert Frankental, de segunda mano, procedente de Inglaterra, por parte de la Sociedad General de Publicaciones.

-Regulación de empleo en dos fases -con transitoria mejora de la rentabilidad- de Editorial Bruguera (aunque esta empresa acabaría cerrando finalmente).

⁶² La toma de una decisión al respecto -vale la pena reiterarlo- se produjo en un contexto de constantes y posteriores titubeos respecto al sistema de impresión que debía sustituir a la cada vez más obsoleta tipografía, por lo que la visión del futuro del conjunto resultaba frecuentemente errática. Así, la ilusión de una reconversión barata, mediante sistemas de adaptación como el “anilox” o la flexografía, que hubiesen permitido el aprovechamiento del parque existente de rotativas, flotó durante meses en círculos de la empresa, hasta que súbitamente se desvaneció y el offset se perfiló como única alternativa. Eso sí, las referencias –como el caso de algunos periódicos norteamericanos que habían realizado este tipo de adaptaciones para aprovechar su parque de rotativas (ver Anexo II, pags.58 a 60)- demostraban que el proceso no era barato y que los resultados, aunque mejores que la tipografía, quedaban lejos del offset.

-Posible desaparición a corto plazo de Prensa Española, talleres de huecograbado del diario “ABC”, con o sin venta de su maquinaria a Hauser y Menet.

-Posible desaparición de Gráficas Industriales en 1986 (como así fue, aunque no por el hecho de que las publicaciones del grupo Z pasaran a Eurohueco, sino por una crisis empresarial que presentaba una génesis más profunda y consolidada)

Este conjunto de realidades había generado una competencia feroz, con desesperados ajustes de precios, de modo que -por poner un ejemplo- lo que los talleres de huecograbado de “La Vanguardia” facturaban a 9,26 pesetas el ejemplar impreso, la competencia, pese a su situación desesperada -o tal vez precisamente por eso- ofrecía a 5,62 pesetas el ejemplar. Como consecuencia de ello, a principios de 1985 la producción de Ediciones OLE, presupuestada en 83,4 millones de pesetas para ese año, dejaba el taller del grupo Godó, y lo mismo ocurría con un pliego de la revista “Lecturas” impreso desde 1973 en TISA-La Vanguardia , y que se trasladaba ahora al taller de Sociedad General de Publicaciones. Este último abandono comportaba una reducción en los ingresos presupuestados en torno a los cincuenta millones de pesetas⁶⁴.

El global de la pérdida sistemática de publicaciones que en un corto espacio de tiempo abandonaron TISA-La Vanguardia para trasladarse a cualquiera de los otros talleres de la competencia, se cifró a principios de 1985 en un 15%. Paralelamente, y como una consecuencia más de la inestabilidad que generaba el constante movimiento de productos de unos talleres a otros, se produjo un incremento irracional de los gastos, al aceptar publicaciones transitorias para cubrir el vacío que dejaban otras.

En estas condiciones, la sustitución del anterior delegado de gerencia por un nuevo responsable del taller, denominado ahora “Director-Gerente” y dotado de amplios poderes, confirmó la voluntad de la empresa de reconducir la marcha del centro de Poblenou. El nuevo responsable presentó rápidamente un estudio sobre la situación del taller, en el que barajaba las distintas alternativas que, a su juicio, se le ofrecían a éste. Ese estudio acababa inclinándose finalmente por aquélla que no sólo suponía el mayor equilibrio posible entre “amortización de maquinaria / ocupación de la mano de obra existente / y mínimo nivel de pérdidas”, sino que mejor encajaba en el futuro que la empresa había empezado a perfilar para ese taller: una muerte tranquila, en coexistencia con la articulación de las nuevas instalaciones de impresión y expedición del diario.

⁶³ J.F.Morillo, informe citado.

⁶⁴ *Ibidem*.

Para establecer la situación del taller en el punto de partida del ajuste, es decir a finales de 1984, parece necesario repasar y resumir algunos parámetros organizativos y productivos en base a ciertos datos e indicadores

Plantilla:

_____	1974: 322
	1975: 305
	1976: 316
	1977: 315
	1978: 305
	1979: 323
	1980: 339
	1981: 334
	1982: 340
	1983: 315
	1984: 305

Como reflejan estas cifras, y pese a los repuntes de 1980 y 1982 en que la plantilla alcanzó el límite de las 340 personas, la nómina de personal se había mantenido relativamente estable, con levemente tendencia a la baja, desde 1974. En consecuencia, puede afirmarse que las incorporaciones tecnológicas, tras el espectacular crecimiento de la mano de obra durante los diez primeros años de vida del taller (entre 1964 y 1974), no consiguieron tampoco aliviar significativamente ese capítulo (sin que pueda ignorarse otros factores distorsionantes, como las absorciones de personal de empresas del grupo que cerraban o el mantenimiento de maquinaria obsoleta, mencionados en el punto anterior).

La plantilla, a 1 de enero de 1985, se distribuía del siguiente modo:

<u>Línea de producción directa</u>	<u>Servicios y gestión</u>
Fotomecánica: 54	Almacén: 16
Montaje: 13	Mantenimiento: 18
Grabado: 29	Recuperación: 4
Gálvano: 16	TOTAL: 38
Rotativas: 94	
Encuadernación: 35	
TOTAL: 241	
	<u>TOTAL PLANTILLA: 304</u>

Producción del taller:

Productos propios:

Hueco diario B/N de “La Vanguardia”: 180.000 ejemplares diarios

Hueco diario B/N de “El Mundo Deportivo”: 57.000 ejemplares diarios

Hueco color domingos de “La Vanguardia”: 330.000 ejemplares semanales

Hueco color domingos de “El Mundo Deportivo”: 90. 000 ejemplares semanales

Suplemento dominical de “La Vanguardia”: 330.000 ejemplares semanales.

Monográficos de “La Vanguardia”: 200. 000 ejemplares x 25 veces.año

Productos ajenos:

“Pronto”: 760.000 ejemplares semanales

“Garbo”: 305.000 ejemplares semanales

“Nuevo Vale”: 170.000 ejemplares semanales

“Pronto Super Pop”: 120. 000 ejemplares quincenales

“Cataluña TV”: 102.000 ejemplares semanales

Dominical de “El Correo Catalán”: 79.000 ejemplares semanales

“Historia y Vida”: 35.000 ejemplares mensuales

“Historia y Vida” extra: 20.000 ejemplares trimestrales

Si se retrocede a la situación de 1978⁶⁵, y haciendo abstracción del número total de ejemplares impresos y encuadrados, la disminución de los productos para terceros alcanzó, en poco más de 6 años, a más de un 50%. Por su parte, la cifra de pliegos (de 299 millones en 1978 a 290 en 1985) y, sobre todo, el número de ejemplares impresos (de 67 a 74 millones respectivamente) evidencian una concentración de la actividad en publicaciones de gran tirada y periodicidad semanal.

El análisis de los costes industriales y estructurales del taller, realizado por el nuevo responsable, reveló además un dato que llevaba a replantearse la conveniencia de seguir apostando indiscriminadamente por la producción para terceros: Hasta entonces, para mantener una cierta competitividad de precios frente a la agresiva concurrencia exterior, los costes que se cargaban a los productos propios (“La Vanguardia” y restantes diarios del grupo) respondían

⁶⁵ Las revistas y publicaciones en 1978 eran las siguientes: “Pronto”, “Vale”, “Gaceta Ilustrada”, “Historia y Vida”, dominical de “El Correo Catalán”, “Papus”, “Party” y “Party Extra”, “Labores del Hogar”, “Hogar y Moda”, “Lecturas” (un pliego), “Interviu” (un pliego de entre 16 y 32 páginas); “Solomoto”, “Motorauto”, “Garbo”, “Catalunya TV”, “Superpop”, “Climax”, “Don Balón”; además del hueco diario en blanco y negro de “La Vanguardia” y “El Mundo Deportivo”, y el hueco color de “La Vanguardia” del domingo y del suplemento dominical de “La Vanguardia”.

plenamente a la realidad -o incluso la superaban-, mientras que los aplicados a los editores externos quedaban muchas veces, precisamente para competir, muy por debajo de ella⁶⁶.

Al hilo de este análisis, el nuevo responsable formuló un nuevo sistema de costos y presupuestación que, a su juicio, “reflejara lo mejor posible la realidad” y permitiera “saber exactamente (...) los costes reales de los productos que imprimimos”⁶⁷. Posteriormente, la contabilidad del taller quedó subsumida en la cuenta de explotación global de la empresa, por lo que resulta difícil establecer los resultados exactos del plan de viabilidad aplicado, así como la pertinencia de los nuevos cálculos de costes.

Las alternativas que se barajaron por parte del responsable del taller en la búsqueda del equilibrio óptimo fueron:

- 1) La primera alternativa proponía basar el funcionamiento del taller en la producción propia en ese momento (Hueco B/N diario de “La Vanguardia” y “El Mundo Deportivo”; hueco color domingo de “LV”; hueco color mixto de “EMD” –semanal–; suplemento dominical en color de “LV” (de hasta 96 páginas); revista mensual “LV Mujer” (64 páginas y 220.000 ejemplares), y los monográficos mensuales de “LV” (entre 16 y 48 páginas).

Esta alternativa suponía 550.000 ejemplares semanales impresos y encuadrados, una plantilla ideal de 123 personas (es decir, un sobrante de 182 personas) y un resultado económico cifrado en los siguientes términos:

Ingresos: 732 millones de pesetas

Gastos: 838 millones de pesetas

Resultado: -96 millones de pesetas

- 2) La segunda alternativa contemplaba mantener la producción propia pero prescindiendo del huecograbado de los diarios. Si esto respondía a una simple hipótesis de trabajo -ya que resultaba descabellado concebir el diario sin la cubierta de hueco-, no fue posible aclararlo. En cualquier caso, el este propósito situaba una perspectiva que podría perfilarse con mayor precisión en el futuro. Las necesidades de plantilla a causa de tan drástico recorte de producción bajaban a 101 empleados (con un sobrante de 204) mientras que el resultado económico se cifraba en:

Ingresos: 522 millones

Gastos: 720 millones

Resultado: -198 millones

⁶⁶ Otros responsables de la empresa sostienen, sin embargo, lo contrario; y en particular al referirse a la época de mayor apogeo de los productos propios, facturados a precios ruinosos para el taller.

⁶⁷ J. Morillo, informe citado.

La cifra de pérdidas anticipaba que esta alternativa difícilmente podría ser considerada.

3) La tercera alternativa proponía mantener la producción propia, llenando totalmente la capacidad de impresión de la rotativa Albert TR4 con producción exterior. Esta alternativa incrementaba sustancialmente los niveles de productividad y ocupación de los distintos ámbitos del taller, respecto a las dos primeras opciones, y se movía dentro de unos parámetros razonables de rentabilidad al no tener que organizar costosos equipos humanos ni turnos extras, así como recurrir a máquinas obsoletas, para atender a segmentos productivos de escasa entidad. La opción suponía, al propio tiempo, unas necesidades de plantilla establecidas en 132 personas (con un sobrante de 123) y, por último, ofrecía Ci siguiente resultado económico:

Ingresos: 1.122 millones de pesetas

Gastos: 1.139

Resultado: 18

4) Por último, la cuarta alternativa preconizaba la plena ocupación de la capacidad impresora del parque de rotativas (con el inconveniente de que la capacidad de encuadernación del taller era menor, lo que obligaría a recurrir intensivamente al trabajo externo) mediante la producción propia y la producción contratada a terceros (en el supuesto de que se encontrara un número estable y suficiente de productos exteriores). La plantilla necesaria para esta opción se situaba en 238 operarios (con un sobrante de 67) y el resultado -en el mejor de los casos, es decir concurriendo de forma óptima todos los factores- era el siguiente:

Ingresos: 1.332 millones de pesetas

Gastos: 1.459

Resultado: -127

Parece obvio que por la cifra de pérdidas que suponía, por el realismo que observaba con respecto a la verdadera incidencia del taller de huecograbado de "La Vanguardia" en el mercado de la impresión de revistas, por la nula entidad de las inversiones que exigía y por el carácter perfectamente asumible del sobrante de personal, la alternativa a elegir era, sin duda, la tercera.

Paralelamente, la empresa optaba con ella por una fórmula de transición que -mediante un planteamiento racional de la producción a terceros- permitiera soportar la estructura industrial de la línea de hueco -dificilmente desechar de forma repentina dada su todavía larga perspectiva de

vida útil- mientras el volumen de la plantilla, la parte relativamente nueva de las instalaciones y las características del periódico lo exigieran.

La aplicación del plan de viabilidad comportó los siguientes efectos:

Plantilla:

Pese a la proyección inicial de una plantilla cifrada en 182 personas, con un sobrante de algo más de 100, y a pesar incluso de una posterior simulación que elevó la plantilla a 231 personas, la empresa se dio por satisfecha y consideró el plan de viabilidad formalmente cumplido cuando la plantilla se situó en torno a las 250 personas. Las posibilidades de liquidar el resto del sobrante de forma gradual, mediante una intensificación de la política de jubilaciones a los 60 años, permitían -como así ha sido- continuarlo silenciosamente hasta el momento en que el agotamiento de la línea de huecograbado (hasta ese momento, mediados de los noventa, al servicio exclusivamente de la producción para terceros) obligó a su cierre definitivo.

El primer paso se dio con la reducción de la plantilla para la edición del huecograbado de los lunes de “La Vanguardia” y de “El Mundo Deportivo”, que disminuyó, no sin provocar un agrio y prolongado conflicto, en 38 puestos de trabajo (pasando de 65 a 27 operarios). Este ajuste sin embargo, era de escasa entidad.

El procedimiento adoptado para reducir el grueso de la plantilla (de 304 a menos de 250) se basó en la movilidad voluntaria del personal sobrante. En esencia, los operarios que ocupaban plazas extinguibles fueron invitados a cubrir las vacantes no amortizables que se iban produciendo, generalmente por jubilación, tanto en el propio taller de huecograbado como en el centro que alberga la Administración, la Redacción y los talleres de composición e impresión tipográfica, en la calle de Pelai. Lógicamente, todo ello cumpliendo una condición básica: la redimensión del taller de huecograbado no podía desequilibrar ni engrosar la plantilla del otro centro.

El mecanismo pactado con el comité de empresa incluyó la formación de una comisión mixta, de composición similar a la constituida para abordar la primera fase de la reconversión tecnológica en el centro de Pelai. Entre sus funciones, debía garantizar la transparencia del proceso, resolver los problemas que se suscitasen con los afectados y acordar las condiciones generales de los cambios de puesto de trabajo (en relación con los criterios de acceso, la homologación de la categoría profesional, la puntuación, los horarios y las percepciones económicas, aspectos que quedaron resueltos en términos también muy similares a los de la reconversión anterior).

La mecánica fue relativamente sencilla: a partir de la publicación del sobrante total y, posteriormente, del sobrante por secciones y categorías, la empresa hizo una oferta gradual y sistemática de puestos de trabajo. El acceso a cualquiera de estos puestos se realizaba de forma voluntaria, mediante solicitud que la dirección de la empresa trasladaba posteriormente a la comisión mixta. Allí, se asignaba el puesto según un orden de preferencia que contemplaba, en primer lugar, la similitud entre la plaza de origen y la solicitada y, en segundo, la antigüedad.

Para evitar una posible despotenciación profesional de determinadas secciones del taller de huecograbado, la empresa se reservó el derecho de vetar aquellos cambios que tuvieran objetivamente esa consecuencia (prerrogativa que se utilizó muy poco y siempre de común acuerdo). Al propio tiempo, ambas partes fijaron una provisionalidad de tres meses a los traslados, de forma que tanto la empresa como el propio operario pudiesen rectificar en caso de inadaptación.

El proceso finalizó formalmente a comienzos de 1986, con un balance de 11 bajas y 38 traslados, lo que situaba la plantilla del taller de huecograbado en torno a las 250 personas. A partir de ese momento, la reducción de la plantilla, ya mínima, prosiguió mediante la tradicional política de jubilaciones a los 60 años.

Producción:

En 1985, la producción se estabilizó en base a los siguientes productos y cabeceras:

Grupo:

- “La Vanguardia” B/N (252 ediciones);
- “La Vanguardia” extra (19 ediciones);
- “La Vanguardia” color (58 ediciones);
- “El Mundo Deportivo” B/N (256 ediciones);
- “El Mundo Deportivo” mixto (57 ediciones);
- “El Mundo Deportivo” extra (1 edición);
- “La Vanguardia” supl. domin. (52 ediciones);
- “La Vanguardia Mujer” (12 ediciones);
- Historia y Vida (12 ediciones);
- Historia y Vida extra (5 ediciones);

Ajenos:

- Pronto (52 ediciones)
- Superpop (26 ediciones);
- Lecturas (7 ediciones);

Garbo (52 ediciones);
Nuevo Vale (36 ediciones);
Catalunya TV (21 ediciones);
“Correo Catalán” supl. domin. (20 ediciones);
Club de Vanguardia (1 edición);
Ayuntamiento de Barcelona (1 edición),
y Nissan (1 edición),

Total pliegos impresos: **240 millones**

Total ejemplares encuadrados: **74 millones**

Como muestra de la orientación hacia el reflujo que siguió el taller desde ese año de 1985, he aquí las cabeceras y producciones de 1986 y 1987:

1986:

“La Vanguardia” D/N (259 ediciones);
“La Vanguardia” extra (21 ediciones”);
“La Vanguardia” color (60 ediciones);
“El Mundo Deportivo” D/N (222 ediciones);
“El Mundo Deportivo” mixto (37 ediciones); “El Mundo Deportivo” extra (5 ediciones); “La Vanguardia” supl. dom. (52 ediciones”);
“La Vanguardia Mujer” (12 ediciones); Historia y Vida (12 ediciones);
Historia y Vida extra (4 ediciones);

Ajenos:

Pronto (52 ediciones);
Superpop (26 ediciones);
Garbo (52 ediciones);
Ayuntamiento de Barcelona (1 edición),
y Antena 3 (1 edición)

Total pliegos impresos: **236 millones**

Total ejemplares encuadrados: **65 millones**

1987:

“La Vanguardia” B/N (250 ediciones);

“La Vanguardia” extra (2 ediciones);
“La Vanguardia” color (58 ediciones);
“El Mundo Deportivo” B/N (243 ediciones);
“El Mundo Deportivo” mixto (64 ediciones);
“El Mundo Deportivo” extra (7 ediciones); “La Vanguardia” supl.dom. (52 ediciones);
“La Vanguardia Mujer” (10 ediciones);
Historia y Vida (12 ediciones);
Historia y Vida extra (4 ediciones);

Ajenos:

Pronto (52 ediciones);
Superpop (26 ediciones);
Garbo (23 ediciones);
Nuevo Vale (4 ediciones);
Ayuntamiento de Barcelona (4 ediciones),
y Generalitat (3 ediciones)

Total pliegos impresos: 221 millones

Total ejemplares encuadrados: 63 millones

El contraste entre las cifras totales evidencia una tendencia a la baja en la producción (localizada concretamente en la impresión para terceros), cuya envergadura se capta mucho mejor si se tiene en cuenta que la disminución con respecto a las épocas recientes de mayor apogeo supera los cien millones/año de pliegos impresos: en 1979, 393 millones de pliegos impresos; en 1982, 365 millones de pliegos impresos, y en 1987, 221.

Esta evolución hacia una menor dependencia de los productos exteriores se aprecia también en las cuotas de ocupación del taller, que reflejan una clara tendencia a la concentración en las publicaciones del grupo. Así, por ejemplo, en 1978 el porcentaje de dedicación de las rotativas de huecograbado a los productos propios (“La Vanguardia”, “El Mundo Deportivo”, “Dicen” y las revistas “Gaceta Ilustrada” e “Historia y Vida”) se elevaba al 35,16%. Y aún era mucho más reducido en áreas tan costosas como encuadernación, donde no llegaba al 11%. Nueve años después, en 1987, los porcentajes se habían invertido. Así, los productos del grupo (diarios, suplementos y revistas) ocupaban más del 66% de la actividad productiva de las rotativas, mientras que la producción exterior suponía sólo el 33,6%. Y algo parecido había ocurrido en encuadernación, donde los productos propios suponían el 33% de la actividad de esta área.

Organización:

El ajuste implicó -a efectos de liberar plantilla sin que se produjeran situaciones de agobio funcional- un intento de reorganizar el taller, que hasta entonces –y siempre según la opinión del responsable del plan de viabilidad⁶⁸- se hallaba excesivamente atomizado. De hecho, existían un total de 22 secciones definidas administrativamente: Administración, Subalternos, Laboratorio, Control de Producción, Programación, Control de originales, Almacén de Papel, Almacén de Productos, Servicios auxiliares, Mantenimiento, Fotografía color, Fotografía negro, Fotomontaje, Retoque, Montaje, Insolación, Grabado, Gálvano. Máquina de pruebas, Rotativas, Recuperación y Manipulado (encuadernación).

Según el análisis contenido en el plan de viabilidad, esa estructura “con minisecciones de 2, 3, 4 y 5 personas conlleva una ingente cantidad de problemas de tipo práctico imposibles de resolver en su totalidad, y en todo caso con unos costes inaceptables por excesivos”⁶⁹. La reorganización se orientó entonces de modo que esos minicompartimentos estancos se agruparan en grandes áreas de “actividad técnica única”, lo que debería permitir adecuar en cada momento el personal a las cargas de trabajo (Se evitarían así pérdidas de tiempo productivo y descompensación de las cargas de trabajo; tiempos muertos; deficiente flujo productivo, etc., en un proyecto que, en el fondo, no era más que una movilidad funcional encubierta).

De acuerdo con ese análisis, la organización debía fundarse en una división de las fases productivas en sólo tres áreas:

- Fotomecánica
- Cilindros (insolación y grabado)
- Impresión y manipulado

El ejemplo de Fotomecánica ilustra la virtualidad de la propuesta. Bajo esa área quedarían agrupadas y subsumidas las siguientes secciones y efectivos:

Recepción de originales:	5 personas
Fotografía negro:	6 personas
Fotografía color:	20 personas
Retoque:	13 personas
Fotomontaje:	9 personas
Montaje:	13 personas

De hecho, la propuesta de polivalencia profesional y laboral afectaba básicamente a categorías de bajo nivel y a actividades de escasa especialización que podían ser desempeñadas

⁶⁸ J. F. Morillo, informe citado sobre la viabilidad del taller.

bajo la supervisión de un oficial de primera, con independencia de la adscripción de origen del operario y tras un corto período de formación práctica (que permitiera a un numeroso grupo de personal conocer y dominar actividades diversas).

La propuesta, sin embargo, chocó con la resistencia de la plantilla y la representación sindical, lo que diluyó gradualmente el espíritu y la práctica del intento. El caso sirve, no obstante, para ilustrar las dificultades que presenta racionalizar una estructura productiva por la vía de violentar el patrimonio de reglamentación laboral y profesional pacientemente acumulado tras años de negociaciones entre patronos y trabajadores, un problema perfectamente homologable a otras empresas y países⁷⁰. Cuando, dos años más tarde, se produjo la reconversión técnica de la fotomecánica, la “ fusión” profesional y la polivalencia que implicaba -en lo que a ese ámbito se refiere- fue aceptada, pero sobre la base de la desaparición fáctica del conjunto de antiguos oficios y tareas, sustituidos ahora por un trabajo homogéneo y en equipo, propio de la nueva tecnología.

La estructura orgánica del taller y su fisonomía general quedaron del siguiente modo tras la puesta en marcha del plan de ajuste.

Organigrama: un director-gerente, un adjunto encargado de los cálculos de costes, y 2 jefes de talleres, directamente a las órdenes del primero. Por debajo de estos últimos, los diversos jefes de sección.

En cuanto a las grandes áreas y su fisonomía funcional, la síntesis es la que sigue:

FOTOMECÁNICA: Durante la vigencia del plan de ajuste no se produjeron inversiones relevantes. En consecuencia, los procedimientos conservaron su caracterización tradicional, únicamente trastocada en su momento por la incorporación de los escáneres. La reorganización y el ajuste de plantilla redujeron el número de personas de esta área en los términos que a continuación se refieren:

Plantilla a 1 deenero de 1985 (incluyendo Montaje Color): 67

Plantilla propuesta en el plan de viabilidad: 40

Plantilla real a 31 de diciembre de 1986: 54.

GRABADO: La infraestructura y el equipamiento no sufrieron modificaciones de ningún tipo, lo mismo que los procedimientos. La reorganización y el ajuste significaron la siguiente reducción de plantilla:

⁶⁹ *Ibidem.*

⁷⁰ Al margen de los capítulos de este estudio (1.1.4. y Anexo II) dedicados a reseñar experiencias que confirman esta apreciación, Anthony Smith, en *Goodbye Gutenberg*, capítulo VI, “Sindicatos de Imprenta y cambio tecnológico”, ofrece una visión sistemática.

Plantilla a 1 de enero de 1985: Insolación y Grabado: 29 + Gálvano⁷¹: 16; Total: 45

Plantilla propuesta en el plan de viabilidad: (19 + 10); Total: 29

Plantilla real a 31 de diciembre de 1986: 21 (+14); Total: 35

ROTATIVAS: A tenor de la nueva orientación productiva y de las consiguientes disminuciones, se desmanteló la Wifag 1 y redujeron su funcionamiento la Wifag II y la Rotomaster, infrautilizadas desde ese momento mediante un solo equipo de operarios destinado a cubrir puntas productivas muy concretas y previstas⁷². Únicamente la rotativa Albert TR4 continuó funcionando a pleno rendimiento los cuatro turnos, durante las 24 horas del día. La repercusión del nuevo planteamiento sobre la plantilla de este ámbito fue la siguiente:

Plantilla a 1 de enero de 1985: 94 (2 años antes era de 109 personas)

Plantilla propuesta en el plan de viabilidad: 38

Plantilla real a 31 de diciembre de 1986: 69

ENCUADERNACIÓN: En un principio, se redujo aún más el trabajo propio mediante el recurso al trabajo exterior (más económico) y se suprimieron turnos, funcionando únicamente sobre la base de las dos máquinas de más reciente adquisición, las Muller Martini 300, encartadoras totalmente automáticas compradas en 1979. Posteriormente, la reducción gradual de productos y cabeceras ha permitido prescindir del trabajo exterior y cubrir la producción sin hinchar la plantilla ni incrementar las horas extraordinarias. La nómina de esta sección quedó del siguiente modo tras el “laminado” que supuso el plan de viabilidad:

Plantilla a 1 de enero de 1985: 35 (siendo 43 sólo dos años antes)

Plantilla propuesta en el plan de viabilidad: 25

Plantilla real a 31 de diciembre de 1986: 30

El área de gestión y administración del taller (que integraba la dirección, la administración, la dirección técnica, el control de originales, el laboratorio y el control de producción) pasó de una plantilla global de más de 30 personas en 1985, a una nómina de 18 a partir de 1986 (siendo 15 la cifra propuesta en el plan de viabilidad). Y la plantilla total del centro, ya en 1987, se mantenía estable en torno a las 248 personas.

Por último, hay que señalar que los resultados económicos del taller, a partir del ajuste, se desconocen en detalle, ya que se volvió a la cuenta de explotación conjunta, una especie de retorno al pasado, aunque con más rigor y menos oscurantismo que en los comienzos. Lo que sí puede asegurarse es que la atmósfera psicológica que se respiraba en el equipo directivo tras la

⁷¹ Gálvano: sección encargada de dejar listos los cilindros para su grabado, reponiendo la capa de cobre y puliendo su superficie, tras cada utilización.

⁷² Por ejemplo, en el caso de la Wifag II, el rebobinado de las páginas en huecicolor de “La Vanguardia” o del

reorientación del centro de huecograbado, es que “ese taller [había] dejado de ser uno de los principales problemas de la empresa”⁷³.

2.3.5.1.4. La elección estratégica en el ámbito de la impresión diaria (el offset) y el relanzamiento técnico del taller de huecograbado

La decisión en firme de reconvertir la impresión del diario, pasando de la obsoleta tipografía - en su versión más actualizada: los fotopolímeros- al offset, y de instalar -por imperativos de espacio industrial y ordenación urbanística⁷⁴- el complejo técnico para la impresión y expedición del diario en los talleres de Poblenou, comportó, paradójicamente, un relanzamiento de alguna de las áreas de ese centro.

En concreto, la inaplazable necesidad de ofrecer mejor calidad en los productos propios o a terceros impresos en huecograbado, pero, sobre todo, la previsión de emplear el color en el nuevo diario remaquetado e impreso en offset, obligaron a poner al día y reconvertir un conjunto de instalaciones que, durante el año y medio (entre 1985 y 1987) que se prolongó la política de ajuste industrial, habían sobrepasado la obsolescencia para alcanzar el franco deterioro.

El relanzamiento, orientado en esta ocasión esencialmente al servicio del consumo interno, conllevó también una reactivación de las imprescindibles inversiones iniciales y de mantenimiento, un capítulo que aunque no es posible cuantificar, ofrece pocas dudas a la vista de la relación de adquisiciones efectuadas durante esos años. Así, tras un paréntesis que para determinados ámbitos comienza a finales de la década anterior, en 1987 volvían a producirse de nuevo inversiones: prensas de contacto, densídómetros, accesorios para la Transferpilot, instalaciones de climatización, etc.

En el centro de todo este proceso de reactivación, se situaba, sin embargo, una profunda reconversión de la fotomecánica de huecograbado; un área que, al tiempo que adaptaba sus instalaciones al tratamiento y reproducción de originales destinados a la impresión en offset, transformaba sus procedimientos de trabajo a través de una auténtica revolución informática. Esa

tercer cuadernillo, y en el de la Rotomaster, las cubiertas de “La Vanguardia – Mujer”, una vez al mes.

⁷³ La afirmación es del propio director general de “La Vanguardia” en diversas reuniones del comité de empresa celebradas a lo largo de 1987 y 1988.

⁷⁴ La situación en el centro de la ciudad, con los talleres embocados a un estrecho callejón de la Barcelona antigua (la calle de Tallers), era del todo insostenible, tanto funcionalmente como desde el punto de vista del impacto acústico y de tránsito. De hecho, y tal como se expone en el Anexo II y en 1.1.3., la prensa británica ha sido un claro exponente de la huida, desde el centro urbano, hacia marcos territoriales más confortables (incluso para enfrentarse a la oposición sindical), y en España, el caso de “ABC” -que al propio tiempo saneaba su economía con la venta de su céntrico inmueble en Madrid- es otro reflejo del abandono del centro urbano hacia zonas bien comunicadas y sin problemas para la actividad industrial

transformación permitió asimismo, y merced al empleo de un denominado “proceso de conversión hueco/offset”, la elaboración de clisés o fotolitos para su empleo indistinto en cualquiera de los dos sistemas de impresión que iban a cohabitar en “La Vanguardia”.

El relanzamiento del taller, pero al propio tiempo su mayor integración en el esquema de servicio al producto central, conllevaron una reestructuración del organigrama de dirección del centro. El director-gerente dimitió -aunque por razones de política interna- en 1987, y ello abrió paso a una estructura que recordaba en cierto modo el primitivo planteamiento del taller. De ese modo, el subdirector general técnico de la empresa -nombrado como tal en la reestructuración empresarial de 1985- pasó a dirigir el centro de Poblenou del mismo modo que si se tratase de una sección más de la empresa (de manera que los dos jefes de talleres guardaban una dependencia directa de él), y la misma perspectiva afectó a las distintas vertientes del funcionamiento cotidiano de esas instalaciones (relaciones laborales, etc.)

El funcionamiento tecnológico y organizativo del taller tras el relanzamiento experimentado durante 1987 (con independencia de la línea de impresión y expedición en offset)⁷⁵ se resume en los siguientes términos:

FOTOMEcÁNICA: La sustitución de la fotomecánica tradicional por un sistema integral informatizado de fotomecánica Scitex⁷⁶, con un coste total en torno a los 100 millones de pesetas, supuso una verdadera reconversión tecnológica en este ámbito, que transformó radicalmente los métodos de trabajo y comportó una reducción de aproximadamente un 25% de la plantilla inicial del área, que pasó de 48 a 35 personas. En síntesis, el sistema adquirido funcionaba sobre los siguientes principios:

- Lectura del original a reproducir, mediante un escáner.
- Conversión de la información analógica en información digital o binaria para su almacenamiento en el ordenador.

⁷⁵ En principio, el traslado al taller de Poblenou de la impresión del pliego tipográfico del diario no debía suponer en una primera etapa una disminución del espacio industrial de la línea de hueco, ya que las nuevas instalaciones ocuparon la superficie de un patio ajardinado y de un infrautilizado comedor. Ahora bien, en este sentido, la creación, en los años sesenta y lejos del centro histórico de la ciudad, de unas nuevas instalaciones industriales, fue una anticipación de lo que más tarde ha resultado obligatorio para muchos grandes diarios veteranos, ante la manifiesta insuficiencia de sus instalaciones tradicionales. Un traslado que al ser -desde el punto de vista inmobiliario- gratuito en el caso de “La Vanguardia”, le permitió mantener la sede central.

⁷⁶ El sistema estaba compuesto básicamente por: dos estaciones de entrada conectadas a dos escáneres 300B, con dos discos de 330 MB; una estación Imager de proceso de color y montaje de páginas, con dos discos de 330 MB y una unidad de cinta magnética; un Plotter plano de salida Raystar con la opción incluida de escáner para plumas y textos, y disco de 330 MB, etc. La flexibilidad del sistema permitía la conexión de numerosos periféricos para la entrada de imágenes a través de vídeo o de escáneres portátiles, o de texto procedente del sistema informatizado de composición del diario (sistema Atex), etc.

-Visualización en pantalla de la información referente a un original cualquiera, por llamada mediante un teclado. A través del manejo de esa cónsola era posible realizar las clásicas tareas de: reproducir, seleccionar el color, retocar y enmascarar la selección resultante, así como montar la página. El sistema procesaba las modificaciones introducidas y realizaba posteriormente la filmación del resultado sobre un clisé o fotolito que salía ya en condiciones de ser montado junto a los correspondientes a un mismo cilindro, listos para insolcar.

La adopción de este sistema se produjo tras un proceso de reflexión que resulta imprescindible registrar para comprender la magnitud del cambio.

- 1) Necesidad de decidir qué sistema de reproducción en fotomecánica se iba a adoptar para la realización de fotolitos o clisés aptos para la insolación de planchas destinadas a la impresión en offset.
- 2) Establecimiento de dos alternativas al respecto (cuya consideración en detalle, así como sus ventajas e inconvenientes, se contemplan más adelante), y que se resumían en:
 - a) Cambio de los escáneres existentes (no aptos para la realización de trabajos de offset) por otros con tramo láser, apropiados para ese sistema
 - b) Cambio de todo el proceso de reproducción, mediante la incorporación de las nuevas técnicas informatizadas (en la línea del sistema Scitex, adoptado finalmente).
- 3) En cualquier caso, y fuera cual fuese la opción adoptada en el punto anterior, ello suponía mantener de una forma u otra dos líneas distintas de fotomecánica: una para offset, modernizada o reconvertida; otra para huecograbado, con la maquinaria y procedimientos convencionales.
- 4) Para evitar esa costosa dualidad, se consideró la instalación de un “sistema de conversión hueco/offset”. Se entiende por tal, un conjunto de cambios técnicos que permiten adaptar los fotolitos de offset (independientemente de que su procesado tenga como origen escáneres aptos para el offset o bien un procedimiento informatizado tipo Scitex) a los sistemas de grabado en hueco de cilindros⁷⁷. En concreto, el sistema parte de un fotolito de offset, que se

⁷⁷ Los antecedentes de este sistema de conversión se remontan a 1937, cuando ya existía un sistema similar denominado Dultgen. Posteriormente, en 1957, apareció el sistema Weldon, mientras que en 1954, el americano Frank Sportelli puso en práctica y patentó diferentes métodos para realizar el proceso de conversión. Con posterioridad, los sistemas que se encuentran en el mercado son: Rocal, en Italia; Neosan y Lang, en Francia; Autogravure, Lithogravure y Walter, en Alemania, y Toppan, Renco y Dátwler, en Suiza.

Parece lógico preguntarse por qué, si desde 1937 existían sistemas de conversión, su auge no se produjo hasta 1977. La respuesta es que los nuevos escáneres láser permitían utilizar películas de bajo precio para realizar fotolitos tramaos, y ello con la misma calidad que con el sistema de escáneres convencionales. Por esta razón, en toda Europa el sistema de conversión se utilizaba en la década de los ochenta en las más importantes empresas de huecograbado (ILTE, Mondadori, Gruna, Burda, Helio Corbail), lo mismo que en las empresas homólogas españolas (Sociedad General de Publicaciones, Hauser y Menet, Eurohueco, Fournier), al tiempo que permitía unificar sistemas

monta del modo habitual, siendo en la fase de insolación cuando se introducen las modificaciones⁷⁸.

El sistema de “conversión hueco-offset” elegido por La Vanguardia para unificar su fotomecánica, resumía sus ventajas en cuatro puntos:

- 1) Menor costo del material fotográfico (con un ahorro superior a los 20 millones de pesetas/año)
 - 2) Posibilidad de pruebas previas de color
 - 3) Menor consumo de tinta
 - 4) Las utilidades inherentes a la unificación en un único sistema.
- 5) Una vez resuelto el modo de unificar la fotomecánica, se planteaba escoger entre las dos alternativas para la confección de los fotolitos de offset. La primera alternativa -realización mediante escáneres- quedó descartada por las siguientes razones:
 - 1) Obligaba a adquirir nuevos escáneres, ya que las DC 300 en funcionamiento no podían realizar trabajos de offset
 - 2) Ofrecía un menor ahorro de película
 - 3) Disponía de unas posibilidades de adaptación y producción más limitadas
 - 4) Comportaba una menor reducción de personal.

La segunda alternativa -informatizar la fotomecánica- presentaba las siguientes ventajas:

- 1) Mayor ahorro de película (triplicando los valores de ahorro de la primera alternativa)
- 2) Posibilidad de evitar una inversión inmediata en nuevos escáneres al poder adaptar provisionalmente las existentes
- 3) Mayores posibilidades de interconexión, así como del uso de periféricos de distinta marca

fotomecánicos en aquellas empresas que disponían de dos formas de impresión, como iba a ser el caso de ‘La Vanguardia’.

La conversión suponía, por último dos ventajas importantes. La primera era la realización de pruebas de color de los fotolitos antes de la impresión, lo que permitía un control de calidad del producto más eficiente -y que en el huecograbado normal no es posible-. La segunda ventaja se hallaba en el ahorro de entre un 10 y un 15 por ciento de tinta en el proceso de impresión, a partir de las características del alvéolo que produce el grabado tras la conversión y que permite una profundidad de 25 micras, con intensidad de color similar a las 30 micras. (Fuente: J.R. Cristóbal, jefe de Fotomecánica del taller de huecograbado de “La Vanguardia” en la década de los 80).

⁷⁸ Las modificaciones en el proceso de insolación, con respecto a la mecánica convencional, eran las siguientes:

- a- El autofilm se trama con una angulación diferente en cada color a efectos de evitar el “moire”, ya que el paso de una trama de puntos -offset- a una trama alveolar -hueco- produce, si no se cambia la angulación de esta última, el llamado efecto “moire”, es decir, un resultado impreso en el que la trama, a modo de un enrejado, resulta visible.
- b- Una vez tramado el autofilm de ese modo, se insolán los fotolitos de offset de la misma manera que si se operara con clisés de huecograbado.
- c- Para conseguir la profundidad propia del huecograbado se vuelve a insolcar el autofilm con un difusor, de modo que las partes correspondientes a los claros del fotolito se endurezcan más que las sombras.

- 4) Posibilidad de tratar texto sin recurrir a ningún programa especial
- 5) Mayor reducción de mano de obra

La elección del sistema Scitex se produjo contemplando además otras posibilidades y ventajas:

En primer lugar, en la pantalla Imager III se podía realizar no sólo el montaje de páginas y el retoque de fotos, sino también el siluetado de fotografías, la colocación de fondos y fondos degradados, la copia de zonas de fotos en las que no había nada, y, por último, la ampliación, reducción y cambio de sentido de las fotos.

En segundo lugar, la reducción de tiempos que suponía un proceso de selección de color y confección del fotolito a través del sistema informatizado, con respecto a los procedimientos convencionales, alcanzó magnitudes del 80%

En tercer lugar, la posibilidad de establecer un diálogo con el sistema informatizado de composición de texto del diario –Atex-, y el ensamblaje de textos e imágenes, abría una gama de posibilidades extraordinarias en la maquetación, montaje y filmado de páginas enteras, con ahorros notables de tiempo y una mejora sustancial de la calidad, al trabajar con mecanismos de control y corrección sobre tiempo real.

En tercer lugar, el plotter plano de salida de imágenes podía usarse como una fotocomponedora. En cuarto lugar, las opciones especiales del sistema conferían una inmediatez y accesibilidad absolutamente revolucionarias. Por ejemplo, el escáner portátil, que podía transmitir al sistema imágenes desde cualquier punto de la tierra; o la propia entrada de imágenes a partir de video, cassettes o incluso una filmadora.

Pero junto a una parafernalia de posibilidades casi lúdica, el sistema comportó un conjunto de transformaciones cualitativas en los procedimientos de trabajo (absorbiendo y fusionando distintas tareas y fases del proceso habitual), que explican perfectamente la reducción que provocó en las necesidades de personal. Así, por ejemplo, la pantalla Imager III no sólo absorbió mediante procedimientos electrónicos las tareas convencionales de retoque y de fotomontaje, sino que además fusionó ambas tareas, antes separadas y encomendadas a sujetos profesionales distintos.

Al propio tiempo, la preparación y observación previa de los originales a introducir en el sistema, llevó a una segmentación y reconsideración específica de la tarea, un cambio de concepto del trabajo que obligaba, por ejemplo, a incluir la sección de recepción de originales en la nueva organización del sistema. De ese modo, de unas necesidades de personal cifradas en 46 personas (42 en fotomecánica, más 4 en recepción de originales) para el procedimiento convencional, la plantilla del nuevo sistema quedó reducida a 34 personas.

Los procedimientos de selección de personal siguieron en este caso parámetros muy similares a los adoptados en otras áreas. Entre otras fórmulas, se contemplaron opciones de voluntariedad en el abandono del área reconvertida para aquellas personas que no se sentían capaces de reciclarse (con adjudicación de un nuevo puesto de trabajo asignado de común acuerdo y sin

recortes salariales), formación teórica y práctica para quienes decidieron quedarse y, por último, selección objetiva -mediante concursos abiertos- cara a la ocupación de las plazas de mayor cualificación que creaba la nueva tecnología.

Por último, parece oportuno señalar que la empresa renovó algunos instrumentos de la línea convencional⁷⁹, y cuyo significado residía en la conveniencia de mantener una opción de emergencia frente a eventualidades de cualquier género, al tiempo que permitía atender a aquellos originales (como libros o grabados de gran tamaño) que el sistema Scitex no podía leer.

GRABADO:

La incorporación del sistema de “conversión hueco/offset” comportó también algunos cambios importantes en esta área (particularmente en la sección de insolación), si bien no de la envergadura cualitativa que alcanzaron en fotomecánica. La alternativa de pasar al sistema de grabado electrónico -lo que sí habría supuesto una revolución en los procedimientos, al eliminar la insolación del papel pigmento, su aplicación al cilindro y el revelado, pintado, limpiado y grabado al ácido de éste último- fue descartada a causa de la elevada inversión (un mínimo de 160 millones de pesetas), aun cuando suponía una reducción de plantilla y, sobre todo, una mejora extraordinaria en la calidad final (al evitar problemas de registro e impurezas).

Descartado el grabado electrónico como una opción inmediata –pero más propia de talleres especializados en la impresión masiva en huecograbado y, por lo tanto, con garantías de amortizar la elevada inversión-, las medidas adoptadas, al margen de la adquisición de la maquinaria apropiada para realizar la conversión hueco/offset, consistieron en una adecuación del marco ambiental en que se venían produciendo los procesos de insolación y grabado, muy sensibles a los cambios de temperatura y humedad, y en una renovación del segmento más obsoleto de la maquinaria⁸⁰.

En consecuencia, las inversiones en esta área se orientaron mayormente hacia la mejora del contexto (infraestructura y equipos de climatización), o hacia el mantenimiento y la renovación de la maquinaria -sustituida por aparatos de la misma generación, como fue el caso de las dos reveladoras⁸¹. Por otra parte, tanto la máquina de grabar, Gravurpilot, como la de aplicar el papel

⁷⁹ Por ejemplo, la adquisición de una nueva cámara Klimsch supervertical, dotada de un sistema de microordenador que permitía la puesta en memoria de hasta 80 programas.

⁸⁰ Por ejemplo, estaba previsto sustituir las máquinas de revelar los cilindros -encargadas de desprender la gelatina fotosensible del papel pigmento sobre la superficie del cilindro, lo que se realizaba mediante agua caliente, con tiempos y movimientos programados- o las prensas de tramado, en ambos casos con más de 14 años de vida útil.

⁸¹ La adquisición de una insoladora Vacuumaster para el sistema de conversión (es decir, dotada de un mecanismo circular de cristal móvil sobre el que se asentaba la trama, a fin de dar el punto de trama propio del huecograbado y la angulación necesaria para cada color), supuso una inversión de más de 10 millones de pesetas, menor no obstante que la correspondiente a las dos reveladoras previstas.

pigmento, Transferpilot (adquiridas en 1981 y 1978 respectivamente), se encontraban en buenas condiciones para seguir desempeñando su tarea mientras se mantuviera el grabado tradicional al ácido (que iba a ser todo el tiempo que se prolongó la vida útil de la línea de impresión en huecograbado).

Por lo que se refiere a la plantilla del área en su conjunto, ésta no experimentó modificación alguna pese a la incorporación del sistema de conversión. Se produjo únicamente una leve movilidad interna, al redistribuir los sobrantes de fotomecánica que, en algún caso, cubrieron plazas vacantes por jubilación en ámbitos vecinos, como el caso de insolación.

ROTATIVAS Y ENCUADERNACIÓN

Estas áreas apenas experimentaron cambios. Siendo la filosofía que presidía la marcha del taller la misma respecto a la contratación de productos de terceros, la rotativa Albert TR4 funcionaba a pleno rendimiento, mientras que las restantes máquinas sólo lo hacían a partir de tareas que podían resolverse en un único turno, de modo que la obsolescencia y baja velocidad de dichas rotativas no encareciese el resultado final.

La encuadernación, por su parte, ofrecía un panorama similar, que no cambió desde la puesta en marcha del plan de ajuste del taller. Las respectivas plantillas se mantenían estables en torno a las 70 personas, en el caso de las rotativas, y a las 30, en el caso de la encuadernación.

Las inversiones realizadas fueron esencialmente de mantenimiento y recambio de piezas desgastadas, como en el caso de la rotativa Albert TR4, a la que se dotó de un “stacker” de repuesto, en 1987. En concreto, esta rotativa tenía dos salidas de impresión, ambas dotadas de “stackers” que apilaban y empaquetaban automáticamente los pliegos impresos (revistas). La reposición permitió evitar los parones derivados de las inevitables averías de una u otra “stacker”, cuando el funcionamiento de la máquina a pleno rendimiento exigía el uso simultáneo de las dos salidas.

Por lo que se refiere al huecograbado diario en B/N, los ajustes en la coordinación permitieron prolongar el cierre de las páginas hasta más allá de las 20 horas -lo que redundó indudablemente en su nivel de actualidad-, pero la extraordinaria dificultad para realizar cambios - a causa del costoso y laborioso procedimiento de grabado de los cilindros— continuó condicionando gravemente la virtualidad periodística de esta modalidad de impresión y propició su sustitución inmediata –lo mismo que el hueco color dominical- desde el mismo momento en que el offset estuvo disponible.

2.3.5.1.5. El significado empresarial e industrial del taller de huecograbado

Llegados a este punto, ofrecer una relación minuciosa de las pequeñas inversiones iniciales o de mantenimiento en los distintos ámbitos del taller, no iluminará los criterios sobre la orientación general del mismo, ni su papel en la configuración del diario como producto y como empresa. Parece, en cambio, más oportuno cerrar este capítulo –verdadera antesala a la vertiginosa reconversión de la tipografía al offset- con un resumen del significado empresarial e industrial del taller de huecograbado para “La Vanguardia” como empresa periodística y cabecera de un grupo. Eso sí, no sin antes señalar que el proceso de reducción gradual del peso del taller de huecograbado –centrado exclusivamente en la producción a terceros desde la llegada del offset a “La Vanguardia”- concluyó en 1996, cuando la marcha de la última gran publicación (la revista “Pronto”, con una tirada cercana al millón de ejemplares) dejó sin capacidad de amortización a una plantilla situada por aquel entonces en torno al centenar de personas y a una maquinaria que –aunque relativamente joven en el caso de la rotativa Albert TR4, adquirida en 1975- apenas se había renovado⁸².

Por lo que hace a las **conclusiones generales**, estas son las siguientes:

- 1) El centro de Poblenou, dado el drenaje de fondos que supuso (alrededor de 1000 millones de pesetas entre pérdidas e inversiones)⁸³, constituyó un auténtico lastre para la empresa en su conjunto, distayendo capital y esfuerzo hacia un proyecto industrial que, visto retrospectivamente, carecía de justificación histórica: las revistas del grupo, que en su momento pudieron justificar la provisión de unas instalaciones adecuadas para su confección -lo que, no obstante, también se podía haber realizado contratando su tiraje en otros talleres-, fueron cerrando una tras otra después de ofrecer, en general, importantes pérdidas. De hecho, sólo la extensa relación de cabeceras impresas en el taller desde la década de los sesenta⁸⁴ puede explicar el espejismo que supuso el proyecto industrial del huecograbado.

⁸² El cierre de la línea de huecograbado se resolvió con un expediente de regulación de empleo presentado por la empresa en diciembre de 1995. La negociación subsiguiente concluyó con una cincuentena de prejubilaciones y la absorción del personal restante (entre 60 y 70 personas) mediante su recolocación en diversas secciones, como la de expedición y cierre, cuya automatización no ha resultado incompatible con unas necesidades crecientes de mano de obra, a caballo del crecimiento de los encartes de preimpresos publicitarios.

⁸³ El cálculo es estimativo del autor, a partir de la consulta de balances y testimonios de responsables del taller.

⁸⁴ La relación prácticamente completa de las publicaciones editadas en “La Vanguardia” es la siguiente: “La Codorniz” (1967), “El Mueble”, “Hora XXV”, “Garbo”, “Gaceta Ilustrada”, “Destino”, “Fotogramas”, “Barça”, “Don Balón” (1981), “Dicen”, “Historia y Vida”, “Historia y Vida ex”, “Lecturas” (pliegos), “Pronto”, “Super Pop”, (quincenal), “Sal y Pimienta”, “Hipócrates” (quincenal), “Palestra”, “Nuevo Vale” (1982), “Amores Apasionados” y “Relatos verídicos” (fotonovelas) (1983), “Catalunya TV” (1985), “Solo Moto”, “Paparazzi”, “Ying Yang”, “Climax”, “Labores del Hogar”, “Hogar y Moda”, “Motor Auto”, “Boccaccio”, “Barrabás”, “Belleza y Moda”, “Fotonovelas Gyesa”, “Nueva”, “Interviu” (pliegos), “Sexo”, “Oles”, “Pacha”, “Kung Fu”, “Disco Expres”, “El

2) La realidad fáctica del taller -y la necesidad consecuente de su uso y su amortización- hipotecó, más allá de las consideraciones estrictamente periodísticas, la presencia del huecograbado como elemento de identidad del diario. Esta evidencia se hizo extensiva a otros periódicos veteranos, como “Ya” o “ABC” de Madrid, con cubierta de huecograbado durante muchos años. En este sentido, la sustitución de esa cubierta ha sido mas sencilla allí donde no existía un utilaje industrial de gran envergadura que la justificara (es el caso de “Ya”, que imprimió en offset desde 1986 pese a sus notables dificultades económicas), mientras que ha resultado mucho más compleja y difícil allí donde ese aparato industrial ha existido (caso de “ABC”, que a finales de los ochenta aún mantenía la cubierta de huecograbado y no había concluido su reconversión, o el propio de “La Vanguardia”).

En cuanto a los factores esenciales, de carácter intrínseco, que explican el fracaso del taller de huecograbado, pueden resumirse en los siguientes puntos:

- 1)** La ambigua consideración del centro, que no era una sección más o una simple prolongación del taller histórico -como no podía serlo por su propia envergadura-, pero que tampoco llegó a ser una entidad plenamente autónoma y autosuficiente, dotada de condiciones y exigencias específicas que le permitieran competir confortablemente y que, al mismo tiempo, situaran su continuidad sobre bases reales: es decir, sobre su propia capacidad de generar beneficios.
- 2)** La fatal timidez (consecuencia de la mencionada indefinición respecto al verdadero papel del centro) en el planteamiento tecnológico y empresarial del taller, con inversiones para la incorporación de maquinaria y tecnología claramente insuficientes y asincrónicas cara a consolidarse en el difícil mercado de la impresión gráfica.
- 3)** El escaso rigor en el planteamiento de los parámetros razonables en que debía moverse la plantilla y su falta de vinculación con la amortización de la maquinaria renovada.
- 4)** La escasa pericia y fortuna en la búsqueda de un producto propio que justificase realmente la existencia de unas instalaciones de esa envergadura. Es decir, el fracaso en tanto grupo -pese a los numerosos intentos- por dar con un modelo de publicación (como fue el caso de “Interviu” en el grupo Zeta) cuya difusión masiva proporcionase al taller un sentido de la existencia sólidamente asentado y le impidiera arrojarse en el mortal abrazo del trabajo para terceros, en un mercado excepcionalmente agresivo frente al que no estaba ni podía estar preparado.

Puro”, “El Papus”, “Lili”, “Sábado Grafico”, “Fans”, “Mundo”, “Además”, “Accion Sindicalista”, “Ondas”, “Familia Cristiana”, “Tele/Radio”, “El Papillon”, “Party”, “Party extra”, “Emmanuelle”, “Cocina y Hogar”, “Todo”, “Bomba”, “Sex”, “Sueños Eróticos”, “Los Globos”.

Por último, la experiencia del taller de huecograbado ofrece algunas conclusiones -extrapolables al conjunto de la empresa- sobre la relación entre tecnología, organización y mano de obra, en el contexto de un diario consolidado y centenario, objeto central de esta investigación:

- 1) La existencia de un parque de maquinaria “histórico” ralentiza la renovación del utilaje industrial (dada la inevitable tentación de “aguantar con lo puesto” cuando se opera en un mercado escasamente competitivo durante largo tiempo, como ocurrió en el caso catalán y español). Además, ese proceso de renovación industrial se ve entorpecido por un costoso capítulo de mano de obra difícil de enajenar (particularmente en las condiciones de legalidad propias del antiguo régimen).
- 2) La condición de empresa centenaria -que conlleva generalmente actitudes paternalistas y una subordinación a conceptos tan frágiles y aleatorios como el prestigio- afecta sobremanera a la política de personal. Como consecuencia de ello –y salvo situaciones límite de supervivencia-, no sólo se afrontan con cautela las reducciones de plantilla de la empresa central, sino que esta última sirve incluso, mientras pueda resistirlo, como receptáculo para el personal procedente de pequeñas empresas, fallidas, del grupo.
- 3) La consolidación de un patrimonio de normas y reglamentos -bien sea a través de la negociación entre sindicatos de imprenta y patronal; bien a través de la elaboración de códigos minuciosos por parte de los apéndices sindicales de un Estado autoritario- se convierte con el tiempo, al entrar en una era más competitiva, en un auténtico lastre para la “racionalización empresarial” de los talleres. Es decir, en una insalvable dificultad para la optimización del rendimiento de la mano de obra, su movilidad o su potencial reducción (en número o en presencia). Al mismo tiempo, la necesidad empresarial de romper con una estructura obsoleta y costosa de división y compartimentación del trabajo choca con fuertes resistencias corporativas, legitimadas sobre conceptos ligados a una determinada tradición profesional y arropados por la correspondiente legalidad laboral.
- 4) Como consecuencia de lo anterior, pero también debido a las propias características técnicas de la instalación industrial de una empresa consolidada como “La Vanguardia”, la reposición de la maquinaria -entendida como su sustitución por un instrumental que aunque automatiza algunas fases del proceso productivo, mantiene en su esencia los procedimientos tradicionales- no da pie en a reducciones significativas de mano de obra. Dicho de otro modo: frente a la reposición de maquinaria (a través de su sustitución por otra más moderna aunque de la misma generación), la inercia funcional y organizativa es más poderosa que las

tentativas -ciertamente tímidas- de reducir efectivos, e incluso que las posibilidades -mayores o menores según el caso- que ofrece la nueva maquinaria de disminuir plantilla (como se aprecia en el taller de huecograbado durante la etapa de grandes inversiones: entre 1976 y 1984). Y ello pese a la evidente inflación de personal que, bien sea por una deficiente gestión, bien por hipotecas históricamente heredadas, existe por lo general en una empresa consolidada.

- 5) La experiencia comparada de los distintos segmentos industriales de "La Vanguardia" confirma que sólo las nuevas tecnologías informatizadas han supuesto una radical desaparición de oficios y tareas tradicionales (tal como se aprecia en el caso de la reconversión del área de composición o de la fotomecánica informatizada) y, en consecuencia, una reducción real y significativa de plantilla.

NOTAS

NOTA 1

Aproximación técnica al huecograbado

Frente al offset, que es un procedimiento derivado de la litografía, el huecograbado lo es de la talla dulce. Este último sistema fue usado ya en el siglo XV y, posteriormente, conocidos artistas como Durero y Rembrandt se sirvieron del mismo procedimiento en la grabación de planchas de cobre para sus reproducciones artísticas (Luka Brajnovic, *Tecnología de la información*, pag.189). Fue, sin embargo, un impresor checo, Karel Klich (1841-1926), quien lo inventó como sistema de impresión en 1879 (Martín Aguado, *Lectura estética y técnica de un diario*, pag.197); posteriormente, las modificaciones introducidas por Rollfs y Mertens (Brajnovic, *ob.cit.*, pag.190) permitieron su uso, a principios de este siglo, para la impresión de periódicos. “Den Tag”, de Berlín, fue el primer periódico impreso parcialmente en huecograbado (en 1904, según Brajnovic, *ob.cit.*, pag.190), al que siguieron el “Feiburger Zeitung” (1910), el “Frankfurter Zeitung” (1911), “La Illustration”, de París (1912), y el “Illustrated London News” (1912). En España, la primera publicación en emplear este sistema fue probablemente “ABC” de Madrid, hacia 1915, y “La Vanguardia”, en 1928, aunque en Barcelona la fecha de su aparición industrial podría situarse en torno a 1920.

La impresión en huecograbado (“impresión profunda” se denominaba en los primeros tiempos en Alemania) toma como principio la relación entre las distintas profundidades de los alveolos (oquedades minúsculas dispuestas como una malla) grabados en la superficie del cilindro impresor, y las distintas intensidades y tonos de la impresión. Allí donde la profundidad de los alvéolos es mayor, mayor es la cantidad de tinta que transporta el cilindro y, en consecuencia, mayor la intensidad del tono depositado sobre el papel; por el contrario, allí donde la profundidad de los alvéolos es nula, la cantidad de tinta es cero y el papel queda en blanco. Un instrumento, la rasqueta, se ocupa de eliminar la tinta de las superficies del cilindro que no han sido grabadas. En este sentido, el procedimiento es, de alguna manera, inverso al que inspira la tipografía; en esta última, el relieve es justamente lo que se entinta y deposita una mayor intensidad de tono sobre el papel, mientras que las zonas hundidas de la superficie del cilindro equivalen a los blancos del papel impreso.

El esquema genérico de la preparación de las formas para la impresión en huecograbado es el que a continuación se detalla:

1) Preparación de los textos: Mientras no ha existido la fotocomposición, los textos se han obtenido mediante composición tipográfica, es decir, en líneas y bloques de plomo. Partiendo de este sistema, que ha sido el habitual durante muchos años en “La Vanguardia”, se procede en primer lugar a la puesta en página o montaje del conjunto de elementos (títulos, textos, filetes, etc.), a excepción de las ilustraciones con medias tintas, cuyo espacio se deja vacío. Una vez montada la página, se tira una prueba sobre papel celulósico (transparente). Eventualmente, la opacidad de los negros se incrementa mediante un empolvado de carbón. El resultado es una prueba en la que, sobre un fondo transparente, aparecen en negro los textos, títulos, filetes, viñetas y dibujos al trazo. El lugar de las ilustraciones de medias tintas queda delimitado por un recuadro transparente. Idéntico resultado puede obtenerse partiendo de la fotocomposición, en el que títulos, textos, filetes, etc., son dispuestos sobre el fondo transparente de una película.

2) Preparación de las Ilustraciones: En el huecograbado clásico, y a diferencia de otras procedimientos, las reproducciones de los originales gráficas no se traman. La trama interviene más tarde, sobre la totalidad de la página montada: ilustraciones, textos, títulos, etc. El original que reproducir (que puede ser una fotografía sobre papel, una diapositiva, etc.) se fotografía con aparatos de gran tamaño, que reducen o amplían el resultado a las dimensiones que deberá tener en la página impresa. Se obtiene así un negativo que habrá de ser retocado para que el conjunto de la ilustración ofrezca unos mismos valores de densidad. Las operaciones de retoque consisten

esencialmente en reforzar o debilitar la opacidad de determinadas zonas del clisé. En el caso del negativo, la intensificación de tales opacidades contribuirá a iluminar las partes claras del original, mientras que las luces de aquél corresponderán a las sombras del positivo.

El siguiente paso es, a partir de ese negativo retocado, la obtención -también por procedimientos fotográficos- de un positivo (aunque inverso), que será igualmente sometido al retoque, de acuerdo con las medidas definidas por el densímetro.

3) El montaje: Las operaciones de montaje consisten, por lo general, en situar en el lugar apropiado de la prueba transparente que contiene los textos compuestos, los positivos resultantes del proceso de reproducción y retoque. El montaje puede consistir también en el ensamblaje, sobre el soporte transparente, del conjunto de elementos: tiras de texto y títulos fotocompuestos, clisés, filetes, corondeles, etc, que se pegan a dicho soporte mediante cera o papel adhesivo. Las operaciones de montaje se realizan sobre una mesa luminosa milimétrada.

Existe, por último, la posibilidad de un montaje inicial del texto sobre papel, con resultado de una página en papel de la que luego se obtiene una copia en película, a la que se adosan las ilustraciones. Para no extendernos aquí innecesariamente, comentaremos más tarde las distintas opciones existentes, a la vista de la evolución práctica de "La Vanguardia".

Una vez finalizado el montaje, se tira una prueba sobre un papel denominado "ozalid". Se trata de una prueba definitiva tras la cual, una vez dado el visto bueno, no es posible realizar más retoques (salvo en el cilindro ya grabado, donde resultan complejos y laboriosos).

4) Operaciones de copia: Para transferir la página montada -plana- a la forma de impresión -cilíndrica- se emplea un intermediario. Este elemento intermedio ha sido durante largo tiempo (y lo es aún en algún caso) el papel pigmento: se trata de una hoja de papel recubierta de gelatina sensible. Posteriormente, se ha utilizado con estos fines de transferencia una película denominada "autofilm", recubierta también de una capa de gelatina sensible.

La gelatina empleada presenta la propiedad de endurecerse y resultar insoluble en aquellas partes expuestas a la luz durante las operaciones de copiado. Estas operaciones -bien sobre el papel pigmento, bien sobre el "autofilm"- consisten en dos exposiciones sucesivas: la primera bajo una trama y la segunda bajo la página montada. La trama de hueco está compuesta de cuadros opacos envueltos en líneas transparentes (entre 150 y 175 líneas por pulgada) y tiene como misión crear los contornos de los alvéolos en el cilindro; contornos sobre los que se apoyará la rasqueta que retire el exceso de tinta durante la impresión.

El copiado de la trama, primero, y de la página montada, después, sobre el papel pigmento o sobre el "autofilm" se realiza mediante la exposición sucesiva a un potente sistema de iluminación de lámparas de arco o de vapor de mercurio. La operación se denomina insolación. Una vez terminada, el papel pigmento o el "autofilm" pueden aplicarse directamente sobre el cilindro.

5) Aplicación sobre el cilindro: La forma de impresión en huecograbado suele ser el propio cilindro especialmente preparado, ya que en los trabajos de prensa la presión que producen las largas tiradas acaba por deformar las planchas, por resistentes que éstas sean. El cilindro de huecograbado consta de un bloque de acero, sobre cuya superficie se deposita, mediante electrolisis, una capa de cobre. Despues de cada tiraje será necesario eliminar el grabado y reponer la capa de cobre; además, la superficie deberá quedar perfectamente lisa.

Sobre ese cilindro especialmente preparado se aplica el papel pigmento o el "autofilm". Acto seguido, el cilindro se sumerge en agua durante unos minutos, de forma que la gelatina se adhiera a la superficie de cobre. El paso siguiente consiste en desenganchar el "autofilm" o el papel pigmento, de modo que la gelatina no afectada por la insolación se disuelva en el agua y sólo permanezca sobre el cilindro la gelatina insolada -y en consecuencia endurecida- durante la fase del copiado. Tras esa transferencia, la imagen de la página montada se encuentra ya sobre el cilindro.

Luego de aclarar y secar, se procede a proteger de la acción del ácido (con el que se lleva a cabo el grabado) aquellas partes del cilindro que no intervienen en la impresión (por ejemplo, los márgenes). La protección se realiza mediante una grasa o un barniz especial, extendidos con un pincel.

6) El grabado: A continuación, el cilindro es introducido dentro de una cubeta en la que pueda girar fácilmente. El baño de ácido se realiza al mismo tiempo que el cilindro gira, empleando concentraciones que van de mayor a menor. Constantemente, mediante un cuenta-hilos, el grabador deberá controlar la acción del ácido, acentuándola allí donde sea necesario, sin que el conjunto de la operación deba prolongarse más allá de veinte minutos.

El ácido atravesará rápidamente las zonas de gelatina poco insolada (que reflejan los grises oscuros y que han sido protegidos de la luz durante la copia por corresponder a las partes más opacas del positivo) y atacará el metal profundamente. Por contra, en las zonas correspondientes a los grises medios y tenues, la gelatina, que ha recibido una insolación más fuerte aunque no suficiente, dejará pasar el ácido con dificultad y retrasará su acción, por lo que éste atacará el cobre menos profundamente. Por último, en las zonas totalmente insoladas (que corresponden a los blancos puros de la página y a la minúscula malla de la trama), la gelatina, firmemente endurecida, no dejará pasar el ácido, por lo que éste no podrá atacar el metal. De hecho, el proceso de grabado debe darse por finalizado cuando el ácido acabe por atravesar la gelatina perfectamente insolada y amenace con atacar el cobre de esas zonas.

El proceso se detiene mediante un lavado de agua a presión. Posteriormente, se eliminan los restos de gelatina mediante un pincel y agua acidulada. De ese modo, el cilindro queda listo para el retoque y la impresión.

Antes, sin embargo, se procede a tirar una prueba mediante una pequeña rotativa o "máquina de pruebas", lo que se lleva a cabo con la misma tinta y papel con que se realizará la impresión definitiva. Con ese resultado se procede a las correcciones y retoques del cilindro, que pueden ser del siguiente tipo:

- Profundización mediante un buril -del mismo modo que en la talla dulce- de aquellos huecos que corresponden a partes necesitadas de una mayor intensidad de tonos, o, por el contrario, disminución de otros correspondientes a zonas más grises o claras.

- Repetición del baño ácido, protegiendo mediante una capa de grasa los contornos de la malla, de forma que únicamente se profundicen los alvéolos.

- Reposición electrolítica o manual del cobre sobre la superficie del cilindro si, por el contrario, lo que se pretende es disminuir la intensidad de los tonos de impresión y, por ende, la profundidad de las oquedades.

- Sustitución de una sección del cilindro por otra mediante la aplicación sobre aquélla de un papel pigmento o un "autofilm" insolados bajo un nuevo positivo. Tras proteger mediante una capa de grasa o barniz las zonas circundantes, se procede a grabar esa sección mediante un paño especial empapado en ácido. Las correcciones sobre cilindro son, como puede observarse, complejas, delicadas y laboriosas, por lo que resulta mucho más recomendable apurar al máximo las posibilidades de efectuar cambios durante las fases anteriores.

7) La Impresión: Por sus características, la impresión en huecograbado (como ocurre en el offset) es siempre rotativa. Aunque existen máquinas de impresión hoja a hoja -cuyos resultados son de gran calidad- no sirven para los trabajos de prensa.

Las rotativas de huecograbado empleadas por la prensa periódica toman como base el siguiente modelo: el cilindro impresor se sitúa sobre un tintero de tamaño suficiente para que su parte inferior se encuentre siempre bañada en tinta (en ocasiones, el tintero se carga permanentemente mediante otro rodillo). Las tintas empleadas en el sistema de huecograbado son, a diferencia de las que se usan en tipografía, muy fluidas.

El sistema en marcha supone que el cilindro en rotación emerge totalmente entintado, por lo que es preciso secarlo de forma que la tinta desaparezca de las partes que no han sido grabadas (y que corresponden a los blancos en el papel impreso) y quede únicamente allí donde los alveolos presentan la profundidad suficiente para retenerla. Ese secado de la superficie no grabada del cilindro se realiza mediante una larga lámina de acero, la rasqueta, que retira la tinta de los relieves del cilindro. Es en este punto donde la trama revela su verdadera importancia (a diferencia de la tipografía y el offset), ya que posibilita la retención de la tinta en aquellas secciones del cilindro donde los alveolos presentan una cierta profundidad, cuyo carácter variable corresponde a las distintas intensidades y tonos.

El papel entra en contacto con el cilindro impresor una vez éste ha sido secado por la rasqueta, y es presionado contra él por un segundo cilindro revestido de caucho, también denominado cilindro de contrapresión. A resultas de ese contacto, el papel absorbe la tinta contenida en las oquedades de los alveolos -allí donde existen-, en una cantidad e intensidad proporcionales a la profundidad de dichas oquedades. El papel sigue luego su curso para repetir ese proceso por la otra cara (o por la misma si se trata de impresión en varios colores), pero tras cada impresión (y antes de la siguiente en el caso del color) atraviesa un sistema de secado a fin de evaporar los disolventes que contiene la tinta.

Las posibilidades que se ofrecen a partir de este punto son distintas en función de las características y finalidades de cada instalación. En ciertos casos, la bobina de papel impreso se ensambla con una o varias bobinas más para su plegado y cortado; en otros, concretamente cuando se opera con el sistema denominado "insetting" (un sistema complejo y de resultados desiguales, de acuerdo con los intentos realizados en "La Vanguardia"), el papel impreso es rebobinado y expedido a las instalaciones tipográficas, donde se depositan sobre él los textos y títulos en negro. El caso de "La Vanguardia" estaba más cerca del primero.

Si se observa mediante un cuentahilos el resultado impreso sobre el papel, la naturaleza del procedimiento queda al descubierto. Así, en las partes claras de una ilustración de medias tintas reproducida e impresa en huecograbado, los pequeños cuadros de la trama presentan un aspecto muy gris: corresponden a los alveolos cuya profundidad era mínima y almacenaban poca tinta. Por contra, en las zonas más oscuras, la intensidad de los tonos llega a impedir incluso la percepción de las líneas de la trama, ya que la profundidad de los alveolos y la abundancia de la tinta contenida en ellos han llevado a ésta a extenderse y formar una superficie compacta.

En otro sentido, hay que señalar también el efecto distorsionador de la trama sobre los textos. La malla produce un ligero desenfoque de los contornos de los caracteres, lo que lleva a desaconsejar la utilización de tipos demasiado finos en la impresión en huecograbado.

Pese a este último inconveniente, los resultados de la impresión en huecograbado son, indiscutiblemente, de una gran calidad, ofreciendo tonos intensos, sombras profundas y un amplio abanico de medias tintas. Por contra, la preparación resulta compleja, laboriosa y cara; sobre todo para un diario, cuya proporción de imágenes es siempre variable y cuya necesidad de rapidez y economía es imperiosa. Los avances técnicos que se han introducido posteriormente, aun cuando han supuesto mejoras importantes, no han representado una variación suficiente en los parámetros de economía y velocidad. Es el caso del grabado automático mediante un buril con punta de diamante: el equipamiento técnico es caro (en torno a los 200 millones de pesetas), mientras que la velocidad del grabado resulta inapropiada para una publicación diaria. Por contra, actualmente cabe la posibilidad de recurrir a un método de preparación de originales denominado 'conversión hueco/offset', que parte de un fotolito o clisé de offset -lo que comporta una simplificación y abaratamiento de todo el proceso fotomecánico-, pero que permite el grabado de un cilindro de huecograbado mediante las técnicas clásicas (baño ácido, etc.).

La impresión en color:

La preparación de las ilustraciones para el huecograbado, tal como se ha descrito en el punto anterior, ofrece ciertas peculiaridades respecto a los procedimientos destinados a la impresión en tipografía o en offset. Hay que señalar al respecto que así como en estos dos últimos sistemas la mayor o menor yuxtaposición y densidad de puntos crea, a través de un fenómeno óptico, todas las gamas y tonalidades (lo que permite reflejar las medias tintas del original), en el huecograbado la distinta gradación de las medias tintas se obtiene a partir de una mayor o menor densidad del entintado. Y esto es igualmente cierto para cada una de las formas impresoras correspondientes a cada uno de los colores básicos, cuya mezcla en las adecuadas dosis dará como resultado sobre el papel una reproducción notablemente fiel de la policromía de la ilustración original.

Así pues, el tratamiento del color presenta peculiaridades específicas para la impresión en huecograbado, pero contempla, no obstante, algunos puntos de partida comunes a cualquiera de los sistemas de impresión existentes.

El más importante de tales puntos es el que se establece sobre la distinción que existe entre imprimir en dos, tres o cuatro colores, y hacerlo en bicromía, tricromía y cuatricromía. En el primer caso, se trata del número de colores empleados en la impresión, pero de forma que su superposición no persigue la ob-

tención de colores nuevos o matices distintos: generalmente esa variedad cromática se emplea para destacar determinados títulos y textos, filetes, corondeles, subrayados, etc. En el segundo caso, la superposición persigue justamente obtener nuevos colores o matices a partir de la mezcla de los colores básicos utilizados. Ese es el fundamento característico de la impresión en color entendida en toda su amplitud; es decir, cuando contempla la reproducción analógica de ilustraciones de medias tintas, como es el caso de las fotografías, diapositivas o determinados lienzos.

Pero para comprender la naturaleza exacta de la impresión en bicromía, tricromía o cuatricromía, y su diferencia con la impresión en varios colores, hay que partir de la existencia de unos colores básicos, frente a otros que son sólo derivaciones de ellos. Por colores básicos debe entenderse aquellos cuya combinación permite obtener los restantes, también llamados compuestos. Los colores básicos son distintos, sin embargo, según nos refiramos a la luz (luces primarias, cuya síntesis es aditiva; es decir: primarios aditivos: colores luz, que actúan por reflejo y su suma es una síntesis que registra todos los colores, por eso es blanca), en cuyo caso son: el verde, el rojo anaranjado y el azul violeta; o a los pigmentos y colorantes, es decir, las tintas, en cuyo caso son el amarillo, el rojo "magenta" y el azul "cyan", y reciben la denominación de primarios sustractivos (o colores pigmento, que actúan por absorción de todos los restantes, por eso cuando se mezclan el resultado es el negro).

Para las operaciones de impresión, los colores básicos son el cyan, el magenta y el amarillo, mientras que para las operaciones de selección (es decir las que permitirán obtener el clisé correspondiente a cada uno de los colores básicos de la impresión) hay que contar con el rojo anaranjado, el azul violeta y el verde (colores básicos o primarios del espectro luminoso).

A continuación, se detalla el procedimiento para la impresión en cuatricromía, fórmula que parte de la utilización de los tres colores básicos (a los que se añade el negro, que acentúa las sombras y contribuye a una reproducción más fiel) y que permite obtener la casi totalidad de colores y matices. Por esa razón, la cuatricromía ofrece un reflejo más fiel de los originales policromos (fotos, diapositivas, etc.), que la bicromía o la tricromía.

El resultado sobre el papel se obtiene mediante la impresión sucesiva, después de un registro minucioso (es decir, que observe un preciso ensamblaje de líneas, siluetas y perfiles), por los cuatro cilindros correspondientes a cada uno de los colores básicos, más el negro (cilindros obtenidos, cada uno de ellos, mediante el procedimiento de copia y grabado anteriormente descrito). La primera impresión corresponde al magenta, la segunda al amarillo, la tercera al cyan y la última al negro.

Para obtener los clisés correspondiente a cada color, clisés que permitirán más tarde grabar el respectivo cilindro, se recurre a la selección del colores.

Este proceso consiste en fotografiar sucesivamente el original a través de filtros de color, a fin de obtener negativos que reflejen la proporción de cada color base contenido en dicho original policromo. Para entender la esencia de ese proceso hay que remitirse al triángulo de Maxwell. En el ámbito de las luces primarias de esa figura se observa que el amarillo se obtiene por adición del verde y el rojo; el cyan, por adición del verde y el azul, y el magenta, por adición del azul y el rojo. En el ámbito de los colores pigmento, es decir en el de las tintas, ocurre lo contrario: el verde se obtiene por una mezcla de cyan y amarillo; el azul violeta, por una mezcla de cyan y magenta, y el rojo anaranjado, por una mezcla de amarillo y magenta.

De modo que para obtener cada uno de los negativos de una cuatricromía, correspondientes a cada uno de los cuatro colores pigmento (los tres básicos y el negro) empleados en la impresión, se operará de la siguiente manera:

-Fotografiando el original a reproducir (fotografía en papel, diapositiva, etc.) a través de un filtro verde, se obtendrá el negativo de su color complementario: el magenta, en cuya composición el primero no interviene para nada (de acuerdo con el triángulo de Maxwell)

-Si la operación se realiza a través de un filtro rojo, se obtendrá entonces el negativo de su color complementario, el cyan, en cuya composición el primero no interviene.

-Por último, si el filtro empleado es azul, el negativo obtenido corresponde al del amarillo, color complementario del primero, ya que el azul no interviene para nada en su composición. Para obtener el negativo del negro, el filtro al que se recurre consiste en una superposición de los tres colores primarios (verde, rojo y azul) que suprime la totalidad de la gama de colores compuestos por esos tres (es decir, todos) y sólo permite el registro del negro.

Al igual que ocurría en el proceso para la impresión en blanco y negro, los clisés obtenidos ahora (primero en negativo, luego en positivo) deben ser retocados a fin de homologar las densidades. Además

de ello, y como las tintas de impresión empleadas no siempre son puras y a veces absorben una parte de la luz o del color que teóricamente deberían reflejar, es necesario recurrir al “enmascaramiento”, procedimiento que consiste en superponer al clisé obtenido tras la selección de colores una imagen (máscara) para acentuar la densidad de determinadas zonas del mismo.

El grabado de cada uno de los cilindros, siguiente paso del proceso, se realiza del mismo modo que cuando la impresión no es en color: transferencia de la imagen del clisé a un intermediario (papel pigmento o “autofilm”) y de aquél al cilindro, a través del grabado en ácido de aquellas partes no protegidas por la silicona insolada (correspondientes a las mayores intensidades del respectivo color base).

El conjunto del proceso descrito es el clásico y elemental; en la década de los ochenta, bastantes de esas operaciones se realizaban por medios mecánicos o electrónicos, como se aprecia al observar la evolución técnica de este apartado de la actividad de “La Vanguardia”. Sin embargo, los principios que guían el procedimiento apenas habían cambiado.

Cabe añadir que la impresión en cuatricromía de una sola página de una publicación permite el uso de los cuatro colores en varias de las restantes (de acuerdo con la paginación del ejemplar y las características de la rotativa), con la finalidad de destacar textos, títulos, filetes, dibujos, etc. (y cada cilindro obviará entonces el grabado de aquellos elementos que figuren en cualquiera de los otros por responder a un color distinto). Las combinaciones en este sentido, una vez definidas las posibilidades a partir de los medios técnicos y las características de la publicación, sólo dependen de la voluntad, imaginación y pericia de quienes estén a cargo de la dirección e instalaciones.

Por último, se ha hablado -junto a la cuatricromía- de bicromía y tricromía. Como su denominación sugiere, y sin que el proceso de preparación sea cualitativamente distinto, la bicromía consiste en la utilización de dos colores básicos, mientras que la tricromía parte de los tres, obviando el negro. Los resultados en este último caso no guardan gran diferencia con los que se obtienen mediante cuatricromía, salvo cuando el original presenta negros intensos y sombras pronunciadas.

2.3.5.2. El impacto industrial y laboral derivado del paso de la tipografía al offset

Se afirma con justicia que la prolongación natural de la composición en frío es el offset. Y buena prueba de ello es que, en el umbral de los años 80, más del 75 por ciento de los periódicos norteamericanos¹ empleaba el offset, frente a sólo un 55,4 por ciento que lo hacía en 1973. Ahora bien, el axioma puede hacerse extensivo a “La Vanguardia”, donde tras la reconversión del área de composición en 1982 se abrió -tal como ya se ha explicado anteriormente- una casi inmediata reflexión sobre las diversas alternativas a la impresión fotopolímera entonces en vigor; alternativas que, esencialmente, permitieran expresar sobre el producto final las ventajas cuantitativas, cualitativas y estéticas del cambio tecnológico. Es decir, culminarlo satisfactoriamente.

La decisión final se inclinó por el offset, ya que sólo esa opción garantizaba un aprovechamiento integral de las ventajas de la nueva tecnología en relación con el acabado del producto. Al propio tiempo, únicamente una impresión de alta calidad podía hacer rentables los esfuerzos puestos en marcha para dotar de una nueva imagen y de una nueva maqueta a “La Vanguardia”. Un proyecto que se había propuesto incorporar las innovaciones de forma y fondo más competitivas del nuevo periodismo, y que pretendía avanzar sin hipotecas tecnológicas en el empleo del color, los recursos gráficos o la preeminencia de la fotografía. En definitiva, se trataba de incorporar al conjunto del diario y con procedimientos ágiles, una serie de elementos hasta ese instante circunscritos a las atemporales y laboriosas páginas de huecograbado.

Ahora bien, la complejidad del cambio en sus diversas vertientes era notable. El propio proceso de definición del modelo de diario fue, como se ha visto, arduo, y lo mismo ocurrió con la puesta en práctica de las bases organizativas e infraestructurales necesarias para hacer viable el nuevo proyecto industrial (por ejemplo, el saneamiento, la reestructuración y la reconfiguración tecnológica del taller de huecograbado, tras poner fin a la errónea estrategia de amortizar máquinas anacrónicas y mano de obra excesiva mediante productos escasamente rentables). Paralelamente, y como no podía ser de otra manera, la misma implementación de los elementos materiales y logísticos sobre los que se asentaba la nueva maquinaria representó un desafío que obligó a varios reajustes del calendario. Unas dificultades que se extendieron al ajuste laboral –en este caso un reto más cualitativo que cuantitativo- que se derivó de la sustitución de las viejas rotativas tipográficas por las nuevas máquinas de impresión en offset.

El presente capítulo pretende cerrar, en consecuencia, el análisis y la descripción del proceso de reconversión industrial y tecnológica de “La Vanguardia”, iniciado a principios de los

¹ Dietrich Ratzke, *Manual de los Nuevos Medios*, pag.231.

ochenta en el área de composición y culminado al final de la década en el ámbito de la impresión. Para ello, la exposición se desarrollará en dos niveles: el relativo a la sustitución del utillaje tecnológico y el que se refiere al ajuste y tratamiento de la mano de obra. Eso sí, como los elementos básicos del cambio en la fase de preimpresión (composición y fotomecánica, por ejemplo) ya se han abordado en capítulos anteriores, la exposición se ceñirá esencialmente al área de impresión y expedición.

2.3.5.2.1. La sustitución de la maquinaria

Las previsiones diseñadas por la empresa contemplaban que la impresión en offset fuese una realidad antes de 1990, como así ocurrió. Para alcanzar ese objetivo, “La Vanguardia” encargó en 1985 la construcción de una rotativa offset Wifag OF-07, de corte 63 para hojas de tamaño grande², capaz de alcanzar una producción máxima de 66.000 diarios/hora. La previsión de tirada se situó en torno a los 200.000 ejemplares los días laborables y 350.000 los domingos. En cuanto a las posibilidades de paginación con esa primera máquina³, alcanzaban las 112 páginas, todas en offset negro, ó bien –tras una modificación formalizada en marzo de 1987 mientras la rotativa se encontraba en proceso de construcción– 92 en negro, 8 en color y 12 en huecograbado color⁴.

La rotativa estaba compuesta en su diseño inicial de dos torres de impresión de cuatro entintados, una torre de impresión satélite para cuatro colores o dos bandas de papel y una torre de impresión para dos tintajes. Asimismo, contaba con dos plegadoras, siete portabobinas de dos brazos completamente automáticos y un equipo de insetting para banda de $\frac{3}{4}$. El precio de la máquina superó con creces los mil millones de pesetas.

Al propio tiempo, para renovar la sección de cierre y expedición del periódico, adaptándola al conjunto de prestaciones que ofrecía la nueva tecnología, la empresa adquirió un sistema de cierre FERAG, cuyo precio fue superior a los 500 millones de pesetas⁵. Este cierre debía cubrir por procedimientos automáticos el encartado y apilado de los diarios, la protección y

² Las especificaciones técnicas establecían una circunferencia de los cilindros de 1240 mm, un ancho de papel de 1.800 mm y un formato de página de 450x310 mm,

³ Cabe recordar que en 1989 se encargó una segunda rotativa para absorber con garantías la totalidad de la producción, un encargo que se vio plenamente justificado por los problemas que se plantearon al menos en dos ocasiones y que obligaron a imprimir una parte de la edición del periódico mediante las viejas rotativas tipográficas. Esa segunda máquina podía imprimir, además, 130.000 ejemplares –de 112 páginas, con 16 de ellas en color– a la hora.

⁴ Inicialmente, los máximos se situaban en 112 páginas íntegramente de offset negro, mientras que la introducción del color suponía bajar a 80 páginas (72 en offset negro y 8 en color). Para los festivos se barajaba inicialmente un máximo de 108 páginas (96 en offset negro y 12 en huecograbado, color o negro).

⁵ El precio final, con la instalación en marcha, pudo acercarse a los 800 millones.

el atado de los paquetes, el desecho del producto defectuoso (correspondiente al empalme entre bobinas) y la expedición de los paquetes a rampas prefijadas según su ruta respectiva.

Toda esa maquinaria se instaló en el marco de una obra civil situada en los terrenos de los talleres de Poblenou. La obra –centrada en un edificio de unos 800 metros cuadrados de planta-contempló, entre otras novedades, un sofisticado sistema antivibratorio, el acondicionamiento de sistemas de aireación para toda el área y la dotación de cabinas insonorizadas para el personal. Su coste elevó la inversión total de la reconversión muy por encima de los 2000 millones de pesetas. El proyecto exigía la puesta en marcha simultánea de equipamientos integrados electrónicos de fotomecánica –el sistema Scitex, del que ya se ha hablado en el capítulo dedicado a la reconversión del taller de huecograbado-, capaces de atender a procesos de reproducción dirigidos a una impresión final en offset. Es más, la perspectiva de futuro pasaba por transferir la página montada, mediante la inclusión del módulo apropiado, directamente sobre la plancha, suprimiendo así una fase de operaciones intermedias (insolación, revelado. etc.) que en un principio –y por las habituales razones de plantilla- se mantuvieron.

Dicho esto, y antes de entrar en más detalles sobre la sustitución de la maquinaria, vale la pena reincidir en una reflexión ya presente en los puntos 1.1.3. y 2.2.: la relativa al calendario reconversor de “La Vanguardia”. Y en este sentido hay que subrayar que, así como en el ámbito de la composición el retraso del rotativo barcelonés fue clamoroso, en el de la impresión presenta matices más complejos. Es evidente, como se ha visto en el caso del taller de huecograbado y se apreciará en el listado de máquinas tipográficas, que la empresa había protagonizado una estrategia poco perspicaz en el diseño industrial y en la adquisición de rotativas. Y esto es así porque comprar una rotativa de huecograbado u otra de tipografía hacia mediados de los setenta suponía ignorar líneas fundamentales de evolución industrial que, además –como era el caso de “El País”-, ya evidenciaban de forma visible sus ventajas cualitativas como alternativa a la impresión en relieve (tipografía, flexografía, etc.).

En descargo de los responsables técnicos y empresariales de “La Vanguardia” en ese momento, hay que recordar que la virtualidad del offset no concitaba un criterio unánime y todavía a comienzos de los ochenta⁶ existían numerosas voces autorizadas que destacaban los inconvenientes y costes de este sistema⁷ y apostaban por fórmulas de transición, más sencillas y económicas. La razón fundamental de esas reservas –ya se ha dicho- obedecía a los tremendos desembolsos que exigía la reconversión del área de impresión, en contraste con lo que suponía

⁶ Tal como se indica reiteradamente en el punto 1.1.3. y en el Anexo I

⁷ El contraste se centraba no sólo en la sencillez de construcción y menor coste, sino en el hecho de que las pérdidas de papel (por la regulación entre el agua y la tinta del offset) y el consumo energético eran menores en las alternativas de transición como el anilox.

renovar la composición. “El retraso técnico de la impresión respecto a la composición tiene su explicación en los distintos costes de maquinaria. El coste de las máquinas impresoras, las rotativas, es muy superior al de las máquinas necesarias para realizar la composición [por ejemplo, en 1972 una rotativa offset para un periódico con una tirada no superior a los 100.000 ejemplares costaba más de un millón de dólares, que podían acercarse a quince si la tirada a cubrir sobrepasaba los 300.000 ejemplares]. [Por eso] Incluso hoy [segunda mitad de los ochenta], diarios de los Estados Unidos, con redacciones equipadas con videoterminales, mantienen las rotativas tipográficas”⁸.

Es más, en 1985 -año en que “La Vanguardia” imprimía aún en tipografía-, y aunque el 83% de los diarios norteamericanos imprimían ya en offset, seis de los quince mayores periódicos seguían empleando rotativas tipográficas, hasta el extremo de que el 45% de la tirada global se efectuaba todavía por ese sistema (según datos de la American Newspapers Publisher Association, ANPA⁹). De hecho, “el alto coste de la renovación técnica en la impresión, siempre con una insignificante reducción del número de trabajadores y con elevados plazos de amortización, ha sido un freno importante a las innovaciones este terreno”¹⁰. Y el caso francés es aún más elocuente a efectos de diagnosticar la exacta magnitud del retraso de “La Vanguardia”. En concreto, en Francia, y hacia 1986, casi toda la prensa regional imprimía en offset y utilizaba el color. Sin embargo, al propio tiempo, la situación de la prensa parisina en el ámbito de la impresión (casos de “La Figaro” y, sobre todo, de “Le Monde”)¹¹ presentaba una visible obsolescencia, ya que aún predominaba la tipografía.

Ahora bien, el contraste entre nueva y vieja tecnología –acentuada a medida que el offset resolvía los inconvenientes de coste y procedimiento que ensombrecían su indiscutible superior calidad- no admite discusión, y mucho menos desde el momento en que la fisonomía de los periódicos se orientó hacia el uso del color. Buena prueba de ello es que a principios de los noventa, los cincuenta principales diarios de España imprimían en offset, de los cuales únicamente una decena lo hacían sólo en negro¹² (entre ellos “El País”). Y en esta misma línea cabe destacar que los rotativos de mayor difusión –la cabecera del grupo Prisa, “ABC” y “El Mundo”, en el ámbito estatal, o “Heraldo de Aragón”, “La Voz de Galicia” y “El Correo”, en el ámbito regional- operaban sin excepción con cierres automatizados Ferag, como el que había instalado “La

⁸ Mario Santinolli y Antoni Cases, *Las opciones de presente y futuro en la prensa escrita*, citados por Díaz Nosty en *La nueva identidad de la prensa*, pag. 69.

⁹ Díaz Nosty, *ob.cit.*, pag.28

¹⁰ Mario Santinolli y Antoni Cases, *Las opciones de presente y futuro en la prensa escrita*, citados por Díaz Nosty en *La nueva identidad de la prensa*, pag. 69.

¹¹ Tal como se destaca en las páginas 59, 61 y ss. del capítulo 1.1.3. Las referencias sobre los procedimientos de impresión de los principales rotativos franceses figuran en *L'information demain*, Lepigeon y Wolton, pags. 285 y ss.

¹² *Noticias de la Comunicación*, octubre de 1994, nº 130, pag.42.

Vanguardia". Es más, las fechas de adquisición de la maquinaria evidenciaban un significativo paralelismo (cuando no una cierta anticipación del rotativo barcelonés de la familia Godó)¹³

Sin duda, la intervención de la informática en este ámbito precipitó el proceso de sustitución, ya que vino a multiplicar la calidad de la impresión –a partir de la gran precisión que suponía en el control de la producción y del entintado-, al tiempo que ofrecía una sensible reducción de los efectivos humanos necesarios para la conducción de las más modernas máquinas.

En concreto, y en comparación con las rotativas convencionales, las nuevas rotativas del tipo de la adquirida por "La Vanguardia" ofrecían ventajas como el control electrónico del registro, fundamental para la impresión en más de un color¹⁴, o el control electrónico mediante ordenador del conjunto de la rotativa (que afectaba a la regulación de la temperatura e inyección de la tinta y de la proporción de agua, así como a la programación del tiraje). Este último aspecto suponía la vigilancia sobre la tensión del papel y el cambio automático de bobina sin reducir la velocidad de impresión, así como la disposición de información permanente relativa a la posición de cada página en los grupos y cilindros de la máquina. Otro aspecto fundamental del control electrónico lo constituía la identificación y localización de las averías, con paro automático de la rotativa cuando se producían rupturas del papel o fallos en algún punto de la maquinaria.

Asimismo, y como una de las grandes diferencias con respecto a las anteriores máquinas, en la nueva rotativa de "La Vanguardia" todo este control se realizaba a distancia, a través de terminales de ordenador que permitían visualizar las incidencias e intervenir sobre ellas sin tener que abandonar, en la mayoría de casos, el recinto insonorizado desde el que se manejaba la rotativa. Esta circunstancia vino a suponer un valor añadido con relación a los sistemas de control mecánico, ya que permitió aislar al personal de la atmósfera insalubre y ruidosa de la nave donde tenía lugar la impresión. Es decir, las condiciones de trabajo con las nuevas máquinas

¹³ En este sentido, *Noticias de la Comunicación* (nº 130, octubre de 1994, pags.40-41) ofrece el siguiente calendario (frente a las fechas de "La Vanguardia", que encargó sus dos rotativas para la impresión en offset color en 1986 y 1989, respectivamente): "ABC", 1988; "El Correo", 1993; "El Diario Vasco", 1987; "El Mundo", 1993; "El País", 1989; "El Periódico", 1985; "Las Provincias" (1982), y "La Voz de Galicia", 1992. Por supuesto, muchos de ellos ya imprimían en offset (por haber aparecido con ese sistema o haberse actualizado antes que "La Vanguardia"), pero muy pocos lo hacían anteriormente en color y con un nivel alto de automatización.

¹⁴ Este control es necesario por la siguiente razón: Al comienzo de la impresión, los cilindros están ajustados de manera que la imagen en sus distintos colores básicos (amarillo, magenta, cyan y negro) coincide en una única silueta, y el resultado, después de la impresión de un color tras otro sobre la misma página, es un dibujo nítido y ajustado en sus formas. Sin embargo, la rápida rotación y los esfuerzos de tracción que realiza el papel a lo largo de la tirada producen desajustes que es preciso corregir actuando sobre la disposición relativa de los cilindros o sobre los rodillos que modifican la tensión del papel. Y ello, antes de que tales desajustes afecten de forma visible a los ejemplares que se están imprimiendo. Ahora bien, la constatación visual de la falta de registro y su corrección mecánica intervienen cuando el daño se está ya produciendo, mientras que la electrónica permite una constatación instantánea y una corrección inmediata, a partir de la exploración constante de las señales de registro por cédulas fotoeléctricas que envían señales a un ordenador que las interpreta y que responde con las oportunas órdenes de ajuste a la disposición de los cilindros o de los rodillos de tensión del papel.

pasaron a ser incomparablemente más confortables que las propias de la impresión tipográfica tradicional. Por último, la intervención de la electrónica debía comportar una sensible reducción de mano de obra (superior al 50%)¹⁵, aunque en “La Vanguardia” esa disminución no resultó espectacular.

Y por lo que se refiere a la modernización de la sala de cierre (denominación española de la sección que se ocupa del manipulado y expedición del diario), suponía dos aportaciones sustanciales: la primera de ellas es que debía comportar una disminución drástica en las magnitudes tradicionales de mano de obra empleada en estos menesteres¹⁶. La justificación de esa expectativa se fundamentaba en el hecho de que la innovación mecánica, asistida por la electrónica e incluso por la robótica, se traducía en la incorporación de los autómatas programables y de la microinformática, que permitían integrar el proceso de producción industrial en el conjunto del sistema informático de la empresa editora. De hecho, las máquinas de encartar correspondientes a la primera ola de automatización, aun estando acompañadas de una red de cinta transportadora para la continuidad del flujo de papel, requerían una gran cantidad de personal.

En este sentido, la segunda ventaja de la automatización del cierre venía de la mano de la extensión del concepto *on line* a la fase de expedición, de manera que, a partir de ese momento, se pudo modificar la composición de las distintas rutas que configuraban una edición, así como el número y dimensión de los paquetes de una determinada ruta, a través de instrucciones en una terminal, que el ordenador traducía en órdenes de comportamiento de los sistemas automáticos de empaquetado y etiquetado. Una continuidad, en suma, que afectó al conjunto de la mecánica del proceso industrial: es decir, la automatización bajo control electrónico abarcó desde el momento en que las rotativas se ponían en marcha hasta la salida de los camiones con el producto impreso.

Frente a esas posibilidades, y para adivinar las repercusiones laborales de todos estos cambios –y, de paso, comprender su magnitud- es preciso situar el punto de partida tecnológico de la impresión en “La Vanguardia”, así como los procedimientos de trabajo que implicaba el parque de maquinaria entonces vigente. En concreto, durante la segunda mitad de los años 80, las rotativas tipográficas en funcionamiento en “La Vanguardia” eran seis: una Wifag 60 (cuya instalación se había producido en 1973), dos Crabtree I (de 1964), una Koenig Bauer (también

¹⁵ Cifrada en más de un 50 por ciento, según *Techniques de presse*, enero de 1983, pag.4. Ver también pag.61 del Anexo I. Uno de los principales casos de referencia a principios de los ochenta lo encarnaba el periódico finlandés “Helsingin Sanomat”.

¹⁶ La reducción se cifraba también en más de un cincuenta por cien de los efectivos existentes, incluso con posterioridad a la aplicación de la primera ola de automatización, que en España llegó en la década de los setenta y que ya suprimió la presencia nocturna de decenas, o en algún caso centenares, de trabajadores eventuales que absorbían las tareas de apilar, empaquetar y cargar periódicos en vehículos para su posterior distribución.

de 1964) y dos viejas Winckler de 1929¹⁷. Todas ellas sufrieron en 1981 –en paralelo a la implantación de la impresión mediante fotopolímeros- una adaptación¹⁸ para imprimir con una anchura de papel de 128 centímetros y lograr así un ahorro de 80 millones de pesetas anuales en ese capítulo¹⁹. La primera se ocupaba exclusivamente del tiraje de “La Vanguardia”, mientras que las otras imprimían indistintamente “La Vanguardia” y “El Mundo Deportivo” (y las Crabtree se ocuparon, además, hasta 1982 de la “Hoja del lunes”). En conjunto empleaban a 85 operarios en 1982, distribuidos en varios equipos.

Concretamente, la producción se distribuía del siguiente modo: las dos Crabtree ofrecían una capacidad máxima de 50.000 ejemplares/hora para un pliego de 48 páginas; la Koenig Bauer, de 45.000 ejemplares/hora para 48 páginas; las dos Winckler, de 18.000 ejemplares/hora para 24 páginas, y la Wifag-60 -instalada en los talleres de Poblenou-, de 60.000 ejemplares/hora para 48 páginas²⁰. El funcionamiento simultáneo de todas esas máquinas –salvo la Koenig Bauer, que sólo operaba los domingos- permitía cubrir la impresión de “La Vanguardia”, así como de “El Mundo Deportivo” y “Dicen” (éste hasta su desaparición en 1985), con una plantilla de casi 90 personas (de las que ya 36 -a cargo de las viejas Winkler y de la Koenig Bauer- se ocupaban de los dos diarios deportivos).

Las producciones al servicio de “La Vanguardia” en el umbral de los ochenta se distribuían del siguiente modo²¹: en los días laborables, y sobre una tirada de en torno a 180.000 ejemplares, las Crabtree cubrían 120.000 ejemplares, mientras que la Wifag-60 imprimía el resto. La plantilla en presencia al servicio de estas máquinas rondaba las 60 personas, que se elevaban por encima de las setenta los domingos. En este último caso, intervenía la rotativa Koenig Bauer, mientras que la distribución de la producción (para una tirada de alrededor de 290.000 ejemplares) era la siguiente: cerca de 150.000 pliegos los absorbían las Crabtree, alrededor de 60.000 la Koenig Bauer, y entre 75.000 y 85.000 la Wifag-60.

¹⁷ De la obsolescencia que dominaba el taller de impresión ya se ha hablado en la página 383 del capítulo 2.2., aunque vale la pena recordar algunos datos: Así, hasta 1973 estuvieron funcionando dos rotativas tipográficas MAN adquiridas en 1928, mientras que una tercera también adquirida ese año no fue vendida hasta 1976. Es más, el parque de rotativas tipográficas que “resistió” hasta su sustitución por el offset incluía una Winkler adquirida en 1929, y que fue renovada en 1975.

¹⁸ No existe información oficial sobre la inversión que supuso esta modificación, aunque parece ser que el coste fue ínfimo: menos de cinco millones de pesetas.

¹⁹ La reducción del ancho de papel se produjo sin incidir en el formato del diario. Simplemente ocurría que “La Vanguardia” imprimía con unos márgenes de blanco(de 25 mm.) insólitos, ya que ningún otro periódico disponía tanto blanco.

²⁰ Sin embargo, la instalación de dos plegadoras Crabtree –en 1976- había permitido pasar de 48 a 96 páginas en un solo tiraje en la modalidad de “acumulado” (aunque, eso sí, reducía a la mitad el número de ejemplares por hora).

²¹ Los datos de producción y horas de presencia que se incluyen en el presente capítulo, y salvo indicación en contrario, proceden de los partes de producción facilitados por la Oficina de Planificación. En concreto, las medias utilizadas como ejemplo corresponden al periodo comprendido entre el 1 de febrero de 1979 y el 13 de febrero de ese mismo año.

El comienzo de la jornada se producía a la 1,30, aunque el inicio del tiraje solía registrarse entre 45 o 60 minutos más tarde (siempre pasadas las dos de la madrugada). La duración de la jornada laboral (comprendiendo las tareas de preparación, limpieza y mantenimiento de las máquinas) oscilaban entre las seis horas de los días laborables y las ocho de los domingos. El tiraje propiamente dicho –y siempre que no se produjesen averías o retrasos a causa de dificultades con el huecograbado que envolvía el periódico- no acostumbraba a ir mucho más allá de las tres horas, mientras que los domingos se situaba entre cinco y seis horas. Si, por el contrario, se producía una avería o una parada forzosa por el retraso de las páginas impresas en huecograbado, el tiraje podía ocupar el doble de tiempo y superar las seis horas.

Este régimen productivo exigía una plantilla de 88 personas, entre maquinistas (69 operarios para la conducción de la máquina), jefes (2) y personal de asistencia (17). De hecho, la incorporación de una nueva máquina en 1974, el acortamiento de los tiempos de tiraje y el encaje –a partir de 1982- del régimen de siete ediciones habían supuesto un estancamiento al alza de la plantilla de este ámbito, al menos en relación, por ejemplo, con la de 1973 (cuando apenas superaba los setenta operarios).

Por lo que respecta al Cierre, la plantilla en la segunda mitad de los ochenta, se elevaba a 76 personas, lo que suponía una sensible reducción con respecto a las magnitudes de principios de los setenta, cuando el Cierre sumaba más de 100 personas (a las que había que añadir otro centenar largo para cubrir el reparto). En este sentido, la introducción de dos encartadoras Crabtree en julio de 1976 –que permitió realizar de forma simultánea los dos cuadernillos del diario; es decir, más de 48 páginas y en concreto hasta 96- permitió prescindir de casi 150 trabajadores eventuales contratados para el encarte manual del diario, así como de los turnos extras destinados a la impresión previa del segundo cuadernillo.

A partir de ahí, el diseño industrial de la empresa tras la reconversión del área de impresión con vistas a confeccionar el nuevo modelo de diario quedaba del siguiente modo:

El taller de huecograbado (de cuya reconversión ya se han ofrecido todos los detalles en el capítulo 2.3.5.1.) imprimiría algunos suplementos del diario, así como los pliegos dominicales de “La Vanguardia” en hueco (inicialmente, la envoltura exterior; posteriormente sólo la cubierta del tercer pliego -dedicado a los anuncios clasificados y al Motor- y, finalmente, a los pocos meses, nada). Para ello, se utilizaría sólo la moderna rotativa en huecograbado –la **Albert TR4**, que se ocuparía de toda la producción propia y llenaría el sobrante de máquina con producción externa.

La rotativa tipográfica Wifag 60, ubicada en los talleres de Poblenou, se ocuparía de imprimir en fotopolímero “El Mundo Deportivo” –al menos hasta su remodelación y pase al offset, lo que se produjo pocos años después-, ya que la relativamente reciente adquisición de la rotativa Wifag 60 (1973) obligaba a amortizarla durante algún tiempo (Una estrategia que

permitía al mismo tiempo reducir el impacto del offset sobre la plantilla de las áreas de preimpresión vinculadas a la tipografía, como, por ejemplo, la encargada de elaborar las planchas fotopolímeras).

Finalmente, **la nueva rotativa de offset Wifag 07** se ocuparía de “La Vanguardia”.

2.3.5.2.2. El ajuste de la plantilla en las áreas de impresión y expedición

Las previsiones de plantilla debieron realizarse, entonces, a partir de los siguientes elementos: un nuevo cierre Ferag, que podría ocupar a un máximo ideal de 35 operarios; dos rotativas la Wifag OF-07 y la Wifag-60, cuya tripulación óptima conjunta se cifraba en unas treinta personas, y, finalmente, una sección de planchas fotopolímeras (más reducida que la que venía funcionando hasta ese momento) y otra (de nueva creación) de planchas offset, para atender a las respectivas máquinas de impresión diaria. En conjunto, la reducción de los dos segmentos más significativos afectados por la renovación técnica (impresión, que debía pasar de una cifra en torno a las ochenta personas a algo más de treinta, y expedición, que debía disminuir su plantilla de algo más de 75 a 35 operarios) suponía un descenso de casi 90 personas.

Sin embargo, los retos del ajuste de la plantilla no fueron únicamente cuantitativos sino también cualitativos, derivados de la adaptación de los operarios a una maquinaria mucho más sofisticada. Y en este sentido, aun cuando ese reciclaje cualitativo del personal afectado también hubo de producirse con motivo de la reconversión del área de composición, puede afirmarse que en el caso del sector de impresión el proceso fue mucho más difícil. La razón es sencilla: los tipógrafos manejaban máquinas mecánicas –las linotipias- que presentaban una cierta complejidad técnica y que exigían los conocimientos o la cultura (caso, por ejemplo, de los correctores) propios de un verdadero oficio. En consecuencia, el salto que supuso para muchos trabajadores del área de composición pasar a operar con instrumentos informáticos resultó de menor envergadura que para los impresores, hasta entonces a cargo de máquinas cuyos principios básicos habían experimentado pocos cambios durante décadas.

Las dificultades esenciales se centraron en la propia conducción de la nueva rotativa –a partir de “mandos programables por memoria”- y en su mantenimiento. De ahí que en la información facilitada por la empresa a los representantes de los trabajadores se hiciera constar la sustitución de algunas de las bajas por personal cualificado, ya que las nuevas máquinas (tanto la rotativa como el cierre Ferag) exigían más recursos de mantenimiento.

La formación para proporcionar al personal los conocimientos básicos en el manejo de una rotativa de offset –que, aunque automatizada, presentaba no sólo problemas convencionales como la tensión del papel o la calidad del registro, sino las dificultades inherentes al equilibrio

entre tinta y agua- ocupó prácticamente dos meses y fue impartida a 55 operarios. Además, once personas asistieron a unas sesiones para mejorar sus conocimientos sobre el “mantenimiento de circuitos neumáticos”, y otras dos realizaron un cursillo de dos semanas dedicado a los “mandos programables por memoria”. La formación fuera de la empresa (un cursillo intensivo sobre la impresión en offset de casi cien horas de duración) afectó a sólo dos personas.

Obviamente, la simultaneidad de la formación y de la producción diaria exigió un incremento sustancial de las horas extraordinarias a lo largo de 1989, situación que se prolongó ya con la máquina en marcha debido a los problemas iniciales de rodaje de la nueva rotativa que, según admitió la propia empresa, fueron “más allá de lo normalmente previstos”.

Por el contrario, los retos cuantitativos fueron menores y el propio procedimiento de absorción y selección del personal tuvo muy poco que ver con lo ocurrido en 1982 a raíz de la extinción de la composición tipográfica. En este caso, la magnitud de los sobrantes fue inferior de lo que las cifras ideales de plantilla al servicio de las nuevas máquinas podían dar a entender y, además, se produjo en un contexto de elevada edad media de la plantilla afectada, lo cual facilitó la puesta en marcha de un plan de jubilaciones y prejubilaciones (operarios con más de 58 años) que, sólo en 1989, afectó a más de 50 personas. Este plan –junto a otros detalles del proceso, como la formación o los traslados- fue negociado por la empresa directamente con las principales secciones afectadas.

El proceso se vio beneficiado por el hecho de que, por ejemplo, de las 53 bajas (que incluían desde despidos a defunciones) que se registraron en los talleres en 1989, sólo 19 (es decir, más de un tercio) correspondían a la sección de Cierre, mientras que otras tantas afectaban a la sección de Rotativas tipográficas. El resto (un 30%) se distribuían de forma muy tamizada a lo largo del taller, aunque un 13% del total se concentraban en el centro de Poblenou. La principal consecuencia de esta correlación fue que la sección de rotativas generó muy pocos sobrantes, mientras que la de cierre –que a causa de las sucesivas ampliaciones²² llegó a multiplicar por dos la plantilla de soporte de los fines de semana: hasta 60 personas- se convirtió en receptáculo privilegiado del personal de rotativas que no lograba adaptarse a la nueva máquina o de algún operario de la reducida sección de fotopolímeros que no había podido ser absorbido por la nueva sección dedicada a la confección de las planchas para el offset.

En general, puede afirmarse que la reconversión del área de impresión y expedición provocó mucho menos traumatismo profesional que el recambio técnico de la imprenta. En este caso, no se produjo exactamente una extinción de oficios sino una mayor complejidad técnica en las tareas de manejo de las máquinas, que algunos operarios lograron asumir, mientras que otros

²² La instalación de la segunda rotativa en 1992 y la intensificación posterior de encartes y preimpresos obligó a una

optaron por la continuidad procedural que suponían, por ejemplo, las tareas de peonaje en el nuevo cierre mecanizado.

Por lo que hace a la mecánica de las bajas, la mayor parte (alrededor de 40 en el caso de 1989; es decir, más del 75%) se produjeron mediante prejubilaciones, mientras que el resto se distribuyeron entre jubilaciones (5), “larga enfermedad” o incluso alguna rescisión voluntaria de contrato. Ese proceso de reducción de plantilla, que debía proseguir en lo que respecta a los talleres en 1990 y 1991, supuso que entre enero de 1987 y diciembre de 1990, la nómina del taller del centro de Pelai había pasado de 360 operarios a 310 (una reducción del 14%) mientras que los talleres de Poblenou caían de los 250 efectivos en que se detuvo el drástico plan de saneamiento en enero de 1987, a 186 empleados en diciembre de 1990 (lo que suponía una reducción superior al 25%).

En consecuencia, y aunque la cuantía de la disminución de la mano de obra de los talleres difícilmente permitió amortizar los multimillonarios costos de la reconversión de las áreas de impresión y expedición –entre otras razones porque la empresa se vio paralelamente obligada a aumentar la nómina de la Redacción-, tampoco puede ignorarse su relevancia. Así, en conjunto, entre 1987 y 1990 los talleres experimentaron una disminución de plantilla cifrada en más de cien personas, lo que representó en torno a un 17%, cifra que avala una cierta homologación del proceso registrado en “La Vanguardia” con respecto a los que se produjeron en otros diarios del mundo occidental²³. Ciertamente, la merma de la plantilla correspondiente a las secciones afectadas (cierre e impresión), y que se situó en torno a un 25%, quedó por debajo de las reducciones de mano de obra que se produjeron en periódicos punteros tecnológicamente²⁴ (donde alcanzó al 50% de los efectivos). Sin embargo, a la luz de las inercias históricas de “La Vanguardia”, el descenso registrado fue substancial y jugó un papel indiscutible en la estabilización de los gastos de personal.

ampliación, tanto de la plantilla inicialmente diseñada, como de la maquinaria.

²³ Las cifras y ejemplos que confirman esta impresión (reducciones de los empleos del taller entre un 15 y un 20% y del peso del mismo por debajo del 50% del conjunto de la nómina) aparecen en la página 64 del Anexo I, en la 121 y 122 del Anexo II y, especialmente, en las páginas 111 y ss. del punto 1.1.4 (que incluyen la referencia documental).

²⁴ Es el caso del “Helsingin Sanomat”, tal como se explica en la página 64 del Anexo I o en *Techniques de presse*, enero de 1983, pag.4.

2.4. El sustento financiero de la segunda fase de la reconversión

Las cuantiosas inversiones que iba a suponer la segunda fase de la reconversión industrial de “La Vanguardia”, así como la sostenida modernización de la plantilla redaccional -en paralelo a la absorción o liquidación sin traumas de los excedentes de los talleres reconvertidos- sólo fueron posibles a partir de una evolución financiera muy sólida. Máxime si se tiene en cuenta que, a partir de mediados de los ochenta, la propiedad de “La Vanguardia” se embarcó en una política de expansión multimedia en radio y, posteriormente, en televisión que supuso también importantes inversiones.

En este sentido, quizás vale la pena detenerse un instante en el impacto que ha venido suponiendo para “La Vanguardia”, como propiedad familiar, su propia envergadura y su inclusión en un grupo de empresas, primero de prensa y artes gráficas, y luego de radio y televisión. Este impacto se resume en dos ejes fundamentales: por un lado, la suma de los inconvenientes teóricos de la propiedad individual (“responsabilidad ilimitada” del propietario y dependencia absoluta - por lo que respecta al producto y a su futuro- de la capacidad y crédito del dueño, así como de sus vicisitudes biológicas, patrimoniales o familiares)¹, y, por otro, el conjunto de desventajas que caracterizan a los grupos en régimen de sociedad vertical: inseguridad del plantel directivo, alejamiento de la gestión diaria y del mercado natural, riesgo de pérdida de atención hacia el producto central, desviaciones de los beneficios que rinde el producto principal hacia otras empresas del grupo, con la consiguiente despotenciación y descapitalización del periódico, etc. Una suma de inconvenientes que, en este caso, no se veían contrapesados por algunas de las ventajas de la empresa de propiedad múltiple (como el ensanchamiento y diversificación de las fuentes de financiación o unas mayores facilidades de expansión).

Hecha esta salvedad, la evolución de las finanzas sobre la que se sostuvo la segunda fase del proceso de renovación y modernización de “La Vanguardia” estuvo marcada por dos rasgos fundamentales. Por un lado, la estabilización al alza de los gastos de personal; por otro, la evolución de los ingresos publicitarios.

La estabilización de la nómina se produjo tras una etapa de contención, entre 1980 y 1984, durante la que el peso de esa partida en el conjunto de los gastos totales de la empresa cayó por debajo del 45%². Ese periodo de contención se quebró, no obstante, en 1985 como consecuencia del impacto humano de la reconversión del área de composición (que obligó a absorber los

¹ La observación es de Rucker, Frank, y Lee Williams, Herbert, *Organización y administración de periódicos.*, pags.20-21 y 26 y 27.

² Las cifras que se manejan en este capítulo, salvo indicación expresa en sentido contrario, proceden de la información facilitada directamente a los trabajadores por la dirección de la empresa.

sobrantes de personal a través, por ejemplo, de las jubilaciones incentivadas mediante complementos).

En cualquier caso, la estabilización del peso de los gastos de personal suponía una exigencia irrenunciable para el equilibrio de la empresa. Eso sí, a mediados de los ochenta, “La Vanguardia” ya había cubierto la etapa más importante y delicada de la normalización de este capítulo. Para comprenderlo, no hay más que recordar que los gastos de personal pasaron de representar el 33,5% del gasto total en 1972 al 45,93% en 1977. La empresa, sin embargo, consiguió reconducir esa partida a principios de los ochenta -uno de los momentos más críticos de “La Vanguardia” desde el punto de vista empresarial-, y buena prueba de ello es que el peso de esta capítulo descendió incluso al 42,6% en 1981 y se mantuvo por lo general en torno al 44%. Eso sí, entre 1984 y 1985 –y por las razones ya mencionadas inherentes a la reconversión-, el peso de los gastos de personal se incrementó en cuatro puntos (al pasar del 44,02% al 48) y sólo en 1987 comenzó a reducir su importancia relativa (en la medida que se empezaba a diluir el impacto humano de la reconversión), al bajar al 47,2%.

Ahora bien, el significado de esas magnitudes relativas se aprecia claramente si se comparan con las que se registraban en el conjunto de la prensa española en aquel momento. Así, no había ninguna duda de que “La Vanguardia” estaba pagando con creces su voluntad de acometer una reconversión sin traumas, ya que mientras en su caso el peso de los gastos de personal se acercaba al 50%, en el del conjunto de la prensa española esta partida había caído por debajo del 40% en 1985³. Y ello después de alcanzar a comienzos de la década (y como consecuencia de las alzas salariales que se produjeron durante la transición democrática) un porcentaje superior al 47%.

En consecuencia, puede afirmarse que “La Vanguardia” salió adelante pese al lastre que suponían unos elevados gastos de personal derivados de la numerosa nómina heredada y de una actitud paternalista y no beligerante a la hora de afrontar la racionalización de la plantilla. Unas circunstancias que limitaron la envergadura de esta racionalización y obligaron a fijar objetivos más modestos, como la estricta contención y estabilización de la nómina (lo que no era poco teniendo en cuenta que se producía en paralelo a una ampliación sustancial de la plantilla redaccional, con objeto de afrontar las crecientes exigencias cualitativas y cuantitativas de un diario competitivo).

Sin embargo, también hay que señalar que la capacidad del rotativo barcelonés para sobrellevar con éxito semejantes condicionantes se veía propiciada por otra circunstancia atípica: los elevados ingresos por publicidad. Así, sólo en cifras relativas, el peso de los ingresos publicitarios (sobre el total) había pasado del 54% de 1983 al 64,3% de 1987 (es decir, diez puntos más en sólo cuatro años: el 56,7% en 1984; el 57,9 en 1985 y el 60% en 1986).

³ “La prensa en España”, *Revista de la AEDE*, número extraordinario de 1987, pag.77.

Por lo tanto, en esa extraordinaria⁴ capacidad de generar ingresos comerciales -y sobre todo publicitarios- se encuentra una de las claves fundamentales de la supervivencia y del relanzamiento de “La Vanguardia”. De hecho, ya en 1972 la publicidad suponía más del 61% de los ingresos del rotativo barcelonés, aunque ese porcentaje había caído al 55,9% en 1975, como consecuencia del impacto de la crisis económica. Pero la mejor prueba del carácter atípico de esas magnitudes se aprecia comparándolas con las que registraba la media española: en 1981, la publicidad suponía el 49% de los ingresos de los medios (frente al 47 las ventas), y en 1985, el 45 (frente al 50% de las ventas). Por contra, en “La Vanguardia”, la publicidad representaba a mediados de los ochenta el 60% de los ingresos, y las ventas menos del 30%⁵. E incluso en lo que podríamos denominar los “años de plomo” –segunda mitad de los setenta y comienzos de los ochenta- el periódico nunca dedicó menos de un 55% de su superficie media a la publicidad (y hasta un 67% los domingos y un 53% los laborables)⁶.

Ahora bien, tan indicativas como los porcentajes son las cifras absolutas. Y para alcanzar a ver la magnitud de su crecimiento, vale la pena situar tres etapas en la historia reciente del diario: la década de los setenta, la primera mitad de los ochenta y el trienio 1985-1988. Así, en la supuesta “edad de oro” de la primera mitad de los setenta (cuando, no obstante, se sientan las bases de la obsolescencia técnica y formal que tan cara iba a resultar posteriormente), los ingresos publicitarios rozaban los mil millones de pesetas, mientras que la venta y la suscripción sumaban menos de 500 millones. Y en 1981, cuando la empresa era ya consciente de que se había convertido en un gigante con pies de barro que necesitaba sanearse y racionalizarse, esas magnitudes se habían multiplicado casi por tres. En concreto, las ventas (incluida la suscripción) suponían casi 1.300 millones de pesetas de ingresos, mientras que la publicidad aportaba alrededor de 3.000 millones. Parece evidente, pues, que sólo en base a ese crecimiento constante de los ingresos -resultado del sostenimiento de la posición del diario en el mercado de la prensa y de la publicidad, frente a los rivales emergentes- pudo “La Vanguardia” afrontar los elevados gastos de la renovación industrial y del mantenimiento (o, por lo menos, de la reducción no traumática) de la numerosa plantilla.

⁴ Valga como muestra el hecho de que en 1992, y mientras la correlación media entre ingresos por venta y por publicidad en el conjunto de la prensa española era del 48,11% sobre el total para los primeros y del 48,45 para los segundos, en el caso de “La Vanguardia” las ventas suponían un 29,23% y la publicidad un 67,72%. Por contra, en diarios regionales como “La Voz de Galicia” o “El Norte de Castilla”, las correlaciones reales se situaban, respectivamente, en torno al 45%. Y es más, en los diarios líderes de ámbito estatal, como “El País” o “ABC”, la correlación entre ventas y publicidad quedaba por debajo de la que registraba “La Vanguardia”. Así, en el diario de Prisa, la publicidad suponía el 58,9%, mientras que en Prensa Española, los ingresos por ese capítulo –tras contabilizar los rappels y descuentos- suponían menos del 30% (*Noticias de la Comunicación*, nº130, octubre de 1994, pag.18).

⁵ La información, tanto en lo relativo a “La Vanguardia” como al conjunto de los medios, fue facilitada por Ángel García Latasa, responsable de publicidad del diario entre 1971 y 1993, en una entrevista realizada el 5 de julio de 1988.

⁶ Datos de Ángel García Latasa. Entrevista realizada el 5 de julio de 1988.

Sin embargo, ese crecimiento sostenido de los ingresos no sólo se mantuvo sino que se acrecentó en términos absolutos durante las etapas claves de la reconversión. Así, entre 1981 y 1985 los ingresos por venta y suscripción crecieron un 80%, y pasaron a suponer casi 2.300 millones de pesetas. Y por lo que hace a la publicidad, el crecimiento fue del 56%, de modo que se pasó de unos ingresos de casi 3.000 millones en 1981 a más de 4.500 en 1985.

Ahora bien, con ser espectaculares las cifras mencionadas, la segunda fase de la reconversión (con la remodelación del diario, la adquisición de una costosa rotativa para la impresión en offset y la orientación multimedia de la empresa con todo lo que ello suponía de inversiones en otros sectores) sólo fue posible por el nuevo gran salto adelante que experimentó la partida publicitaria entre 1985 y 1988. La ola de prosperidad que vivió el país -y el conjunto del mundo occidental- en la segunda mitad de la década de los ochenta, se tradujo en el caso de “La Vanguardia” en unos ingresos publicitarios tan espectaculares que llegó un momento en que ni con tres cuadernillos impresos los domingos fue posible absorber la demanda de espacio publicitario⁷.

De hecho, según un estudio sobre la inversión publicitaria en España realizado a mediados de los ochenta por Walter Thompson⁸, las cifras del gasto pasaron de 43.000 millones en televisión y 70.000 en prensa, en 1982, a 100.000 millones en televisión y 158.000 en prensa, cuatro años después, lo que supuso un crecimiento relativo del 132,5% en lo que respecta a la inversión publicitaria en televisión y del 125,7% en prensa, con incrementos anuales superiores al 30%.

Las cifras que confirman esta apreciación en el caso de “La Vanguardia” se evidencian en la información financiera facilitada por la empresa, correspondiente a los años 86, 87 y 88. Ahora bien, antes de entrar en detalles al respecto, vale la pena subrayar también el incremento de las tarifas publicitarias -espoleadas por la elevada demanda- que en el caso del diario barcelonés pasaron, por ejemplo, de una cifra inferior a las 200.000 pesetas, en 1981 -para una página completa en tipografía o huecograbado en negro- a más de 400.000 en 1988 (que se ponían por encima de las 500.000 –es decir, un 25% más- si se trataba de una página impar)⁹. Eso suponía un incremento de los precios superior al 135%, a razón de un 20% anual.

Y si la comparación se realizaba con respecto a las páginas en color de los domingos, el incremento en diez años era de cerca del 400%, ya que se había pasado de un precio unitario en torno a las 200.000 pesetas, en 1978, a casi 900.000 (y en torno al millón si se trataba de la contraportada) en 1988. En concreto, esa evolución había supuesto en algún caso subidas anuales cercanas al 40%, aunque las mayores alzas se habían producido a mediados de la década.

⁷ La afirmación corresponde a García Latasa, durante la entrevista sostenida con el autor de este trabajo en 1988. Sin embargo, existe referencia escrita de esas magnitudes en *La nueva identidad de la prensa*, pag.199.

⁸ Citado también por García Latasa durante la mencionada entrevista.

⁹ Tarifas oficiales de “La Vanguardia”, enero de 1988. Información facilitada por el director de Publicidad de “La Vanguardia”, Ángel García Latasa, durante la entrevista citada.

Así, por ejemplo, entre 1981 y 1984 el precio de una página había pasado de 270.000 pesetas a 638.000 (es decir, un incremento superior al 136%). Y esa misma evolución podía establecerse para las tarifas del magazine dominical, que habían pasado de un precio unitario -para las páginas interiores- de aproximadamente 436.000 pesetas, en 1982, a casi 800.000 en 1988 (lo que supuso un aumento del 75,9% en seis años).

En definitiva, si se cruzan esos espectaculares aumentos de las tarifas publicitarias, con los propios incrementos de la presencia publicitaria en el diario durante la década de los ochenta (con índices siempre superiores al 50%), se visualizarán las bases financieras que permitieron el relanzamiento y la modernización de “La Vanguardia” pese a los elevados costos estructurales y de personal y a las cuantiosas inversiones tecnológicas.

La evolución de los balances lo deja meridianamente claro. Así, en 1986 los ingresos por publicidad superaron los 5.700 millones de pesetas, lo que suponía casi 1.200 millones más que el año anterior y un incremento porcentual del 25,8%. En cambio la partida de ventas y suscripciones creció en 426 millones, lo que significaba un incremento inferior al 20%, además de suponer en conjunto la mitad de los ingresos (en torno a 2.800 millones de pesetas) que representaba la publicidad. Eso sí, el saneamiento de la empresa proclamado por su director general¹⁰ se quedaba a medio camino, a la vista de la elevada cifra que suponía el gasto corriente.

En este sentido, por ejemplo, los gastos de personal -que representaban el 48% del total- habían crecido en un año en casi un 16%, mientras que los denominados “gastos generales” -un eufemismo que ocultaba entre otras cosas las servidumbres y el endeudamiento financiero que propiciaban algunos proyectos exteriores como grupo- lo habían hecho en casi 460 millones de pesetas, lo que representaba un incremento del 40,7% en un solo año. A la vista de ello, no debe sorprender que el dinero destinado en el ejercicio de 1986 a la adquisición de la nueva rotativa y del nuevo cierre (cerca de 350 millones de pesetas) se comiera buena parte de los menguados beneficios (algo más de 500 millones).

Esta tónica, con su círculo vicioso respecto a los gastos, y virtuoso con relación a los ingresos, se mantuvo en 1987. Así, los ingresos publicitarios crecieron en un 22% y representaron 1.277 millones de pesetas más que el año anterior. En cambio, el capítulo de ventas y suscripciones apenas se movió (el aumento fue de 39 millones), lo que explica que perdiera peso de nuevo en beneficio de la publicidad (que representaba el 65% del total de ingresos). Paralelamente, en el capítulo de gastos, los de personal siguieron creciendo de manera sustancial (casi 460 millones más que el año anterior), aunque en términos relativos lo hicieron en menor cuantía (un 10,5%), lo que permitió que su peso se redujera levemente en el conjunto de gastos.

¹⁰ Esta idea fue reiterada por Carlos Fajardo, director general de “La Vanguardia” entre 1983 y 1991, desde

Sin embargo, los denominados gastos “generales” -con un aumento absoluto de casi 380 millones de pesetas- volvieron a crecer en un porcentaje muy significativo (casi el 24%) con relación al resto de partidas. Y aunque en ese ejercicio -1987- los beneficios fueron algo mayores (se acercaron a los 700 millones de pesetas), sólo los pagos -a través de leasing- de la rotativa y el equipo de cierre se llevaron ya 550 millones.

Finalmente, 1988 -con un incremento de los ingresos cifrado en casi 3.000 millones de pesetas- cristalizó como el paradigma de la euforia económica que permitió al paquidérmico rotativo barcelonés dar el gran salto adelante sin sufrir un estrangulamiento financiero. El capítulo que tiraba de la empresa siguió siendo, por supuesto, la publicidad, que creció nada menos que en 2.400 millones de pesetas, lo que suponía un incremento por encima del 34% en un solo año (en línea, eso sí, con las medias que se registraban en el conjunto de España)¹¹. Es más, incluso la venta y suscripción volvió a experimentar un crecimiento sensible (de casi 450 millones de pesetas), que se tradujo en un alza porcentual superior al 16%. Y en esta línea, cabe señalar que en 1989 la facturación publicitaria rozaba ya los 12.000 millones de pesetas –sobre unos ingresos brutos totales de 17.495 millones¹²- y que los ingresos de esa naturaleza siguieron creciendo a lo largo de los años siguientes en porcentajes similares (de modo que en 1990, por ejemplo, los ingresos totales se estimaban en 23.000 millones)¹³.

Este espectacular crecimiento de los ingresos permitió absorber la notable elevación de los gastos, y en especial de los generales, que ganaron peso en detrimento de los de personal. De hecho, estos últimos, y pese a crecer en casi 800 millones de pesetas, perdieron importancia relativa, ya que pasaron de representar el 47% del total en 1987, al 43% en 1988. Y es que el ya mencionado capítulo de gastos generales superó los 3.000 millones de pesetas y experimentó un crecimiento nada menos que del 53,9%.

Obviamente, con semejante nivel de gasto, los beneficios apenas crecieron (o lo hicieron en una cuantía reducida -algo más de 100 millones- en comparación con las restantes magnitudes o con las cifras que se registraban en otras cabeceras¹⁴) y, además, fueron destinados en un 90% a pagar el “leasing” de la nueva rotativa y el nuevo equipo de cierre (casi 700 millones de pesetas). De hecho, la adquisición de la nueva rotativa Wifag para la impresión en offset, que implicaba una inversión superior a los 1.600 millones de pesetas (y que superaba los 2.200 si se incluía el nuevo cierre), estaba suponiendo unos costes anuales cercanos a los 1.000 millones.

mediados de la década en cuantas reuniones sostuvo con el comité de empresa, según esta misma fuente.

¹¹ El crecimiento sectorial de la inversión publicitaria en la prensa diaria entre 1984 y 1987, fue el siguiente: 23,6% entre 1984 y 1985; 30% entre 1985 y 1986, y 35,4% entre 1986 y 1987 (Fuente: *La nueva identidad de la prensa*, pag.199).

¹² *Comunicación Social 1991/Tendencias*, informes anuales de Fundesco, pags. 168 y 169.

¹³ *Comunicación Social 1991/Tendencias*, informes anuales de Fundesco, pag. 41.

¹⁴ “El País”, por ejemplo, obtuvo en 1990 unos beneficios –antes de impuestos- cifrados en 8.000 millones de pesetas (*Comunicación Social 1991 / Tendencias*, informes anuales de Fundesco, pag.40).

Estos costes equivalían, en lo relativo al “leasing”, a un 5,3% del gasto corriente de la empresa (y a un porcentaje parecido si se proyectaba sobre el conjunto de los ingresos). Sin olvidar, por otra parte, que las subvenciones del Gobierno a la reconversión tecnológica se elevaron entre 1985 y 1987 a apenas 75 millones de pesetas en el caso de “La Vanguardia”¹⁵. Una cifra que refleja elocuentemente la escasa incidencia que tuvo este capítulo en la viabilidad financiera de la renovación técnica de los diarios españoles.

En definitiva, y para cerrar este capítulo dejando bien establecida -a través de cifras específicas- la envergadura financiera de la renovación tecnológica y su peso en el conjunto de ingresos y gastos de la empresa, se especifica a continuación la inversión que supuso cada uno de los principales equipos que configuraron la segunda etapa de la reconversión tecnológica de “La Vanguardia”.

Renovación de los equipos de fotomecánica: La salida de “La Vanguardia” en offset obligaba a sustituir los obsoletos equipos de fotomecánica para el huecograbado. La alternativa consistió en adquirir un sistema integrado electrónico suministrado por Scitex (que informatizaba el procesado del color y el montaje de páginas). El coste de ese equipamiento se elevó a 102 millones de pesetas, aun cuando el conjunto de la inversión para renovar y adecuar a las nuevas exigencias las áreas de fotocomposición y fotomecánica se elevó a 153 millones (ya que se adquirieron también equipos de insolación, nuevas cámaras para la reproducción, etc.).

Adquisición de la rotativa offset: La adquisición de la rotativa Wifag OF7 que debía imprimir el nuevo modelo en offset supuso inicialmente (ya que con posterioridad hubo que adquirir una segunda máquina que permitiera hacer frente a la producción encomendada sin sufrir incidencias) una inversión superior a los 1.600 millones de pesetas.

Renovación del área de Cierre y Expedición de diarios: Se realizó a través de la adquisición de un sistema de cierre Ferag, capaz de procesar 60.000 ejemplares/hora, cuyo coste se elevó a 600 millones de pesetas.

A esas inversiones hubo que añadir otras de menor calado, relativas a la renovación de equipos obsoletos o a la informatización de pequeñas áreas de la empresa, así como las relativas a la adecuación infraestructural necesaria para albergar la nueva maquinaria. En conjunto, la cifra total de la inversión tecnológica superaba los 2.400 millones de pesetas, de las que a finales de 1987 quedaban por pagar algo más de la mitad: 1.274 millones de pesetas.

¹⁵ La cifra procede de *Els ajuts de l'Estat a la premsa a l'Europa occidental* (pag.155; Rosario de Mateo). Por otra parte, el informe adjunto a la solicitud de “Ayudas por reconversión tecnológica”, remitido el 13 de junio de 1988 por “La Vanguardia” al director general de Medios de Comunicación Social, consignaba unas inversiones por valor de 385.676.795 pesetas.

En este sentido, el ritmo de los pagos es un buen indicador de la capacidad financiera de la empresa. Así, de los equipos relativos a la renovación de la fotocomposición y la fotomecánica (adquiridos a lo largo de 1987 por un valor de 153 millones de pesetas), a finales de 1987 sólo quedaban por pagar 20 millones de pesetas. Por lo que respecta a la rotativa (formalizada el 18 de febrero de 1986 por un precio total, más impuestos y aranceles, de 1.639 millones), a principios de 1988 se habían cubierto más de 700 millones y quedaban por liquidar 921. Y, finalmente, el nuevo sistema de cierre (encargado en octubre de 1987 y que costaba en total 600 millones), había sido pagado ya en un 50% en 1988.

Así pues –y como una conclusión fundamental de este apartado-, las cifras evidencian que, también desde el punto de vista financiero, el momento elegido por “La Vanguardia” para afrontar el segmento más costoso de su renovación industrial fue el adecuado. Naturalmente, la elección de esa fecha obedeció a factores predeterminados, y no tuvo nada que ver con una capacidad omnisciente de adivinar el contexto económico. Pero, aun así, lo cierto es que la coyuntura fue la idónea para poder soslayar el costoso proceso sin las dificultades financieras que para otras empresas resultaron insalvables o, como mínimo, fueron muy onerosas.

2.5. La reconversión empresarial.

La transformación de “La Vanguardia”, tanto desde el punto de vista tecnológico como periodístico, no hubiera sido posible sin una paralela transformación empresarial que afectase al conjunto de sus estructuras y su capital humano, aunque también a su orientación como empresa. Todos estos aspectos, como ya se ha indicado a lo largo de este trabajo, mostraban a comienzos de los ochenta diversos grados de obsolescencia y aparecían lastrados por una historia centenaria y por un contexto -el de los últimos 40 años- de escasa competitividad y dinamismo.

Por lo que respecta al capital humano de partida, las desproporciones quedan en evidencia si se comparan, por ejemplo, las cifras de “La Vanguardia” en el umbral de los ochenta con las que registraba en aquella misma época el veterano “Le Monde” -otro diario de los considerados “estáticos” y que ocupaba a una plantilla de magnitud similar, pero con una distribución bien distinta¹⁶ o con las proporciones internas del “Washington Post”¹⁷. El cambio en el rotativo barcelonés se resume, por lo tanto, en unas pocas pero elocuentes cifras que permiten visualizar la transformación registrada entre 1977 -que es cuando, según Carlos Fajardo, director general de “La Vanguardia” desde 1983 a 1991, “los diarios advierten la necesidad de acceder a una reconversión en profundidad”¹⁸- y 1990, momento en que ha culminado el grueso de la renovación tecnológica en las áreas de composición e impresión.

Así, en 1977, la empresa contaba con una plantilla total de 1.284 empleados, de los que 1.178 eran hombres (más del 90%) y 106, mujeres.

Por categorías profesionales, el desglose era el siguiente:

- 91 titulados superiores (82 hombres y nueve mujeres);
- 19 auxiliares de Redacción (17 hombres y dos mujeres);
- 5 titulados medios (tres y dos, respectivamente);
- 39 jefes administrativos (todos hombres);
- 33 oficiales de primera de Administración (22 hombres y once mujeres);
- 42 oficiales administrativos de 2^a (23 y 19, respectivamente);
- 38 auxiliares administrativos (12 y 26 respectivamente);
- 72 jefes de sección y de equipo en los talleres (todos hombres);

¹⁶ La plantilla de “Le Monde” era globalmente muy similar a la de “La Vanguardia”: 1264 frente a 1284, aunque el rotativo parisino imprimía más del doble de ejemplares (en torno a medio millón, en dos ediciones) mientras que “La Vanguardia” incluía en su plantilla los efectivos necesarios para atender a una línea de huecograbado al servicio de terceros. En cualquier caso, la Redacción de “Le Monde” duplicaba a la de “La Vanguardia” en términos absolutos y relativos: 181 (frente a 100) y un peso del 14,3% (frente al 7,8%). Por el contrario, el peso de los talleres en el rotativo francés se situaba por debajo del 50% (el 46,4%, a partir de 586 operarios sobre una plantilla total de 1264), frente a los más de 1.000 (casi el doble) que empleaba “La Vanguardia” y que suponían más del 80% de la nómina (Las cifras relativas al rotativo parisino proceden de Lepigeon y Wolton, *L'information demain*, pag.305).

¹⁷ La distribución interna del “Post” –con una plantilla por debajo de las 1.000 personas en la década de los setenta– se ha detallado en la página 101, aunque puede resumirse en dos parámetros de utilidad comparativa: dos de cada diez empleados se dedicaban a la búsqueda y gestión de la información, y tres de cada diez, a las tareas productivas (Franck Rucker y Herbert Lee Williams, *Administración y organización de periódicos*, pag.29).

¹⁸ Revista *Control*, nº 290, octubre de 1986.

332 oficiales de primera (de los que sólo dos eran mujeres);
132 oficiales de segunda (de los que tres eran mujeres);
269 de tercera (con diez mujeres)
26 especialistas (siete de ellos mujeres);
126 peones o asimilados (de los que 15 eran mujeres, básicamente en tareas de limpieza);
49 subalternos y nueve aprendices.

Finalmente, por áreas, el reparto era el siguiente:

Administración: 154 (12%)

Redacción: 100 (7,8%)

Talleres: 1.030 (80,2%).

Y la media de edad del personal de la empresa se situaba por encima de los 50 años.

Diez años después, en 1987, la situación había cambiado sustancialmente:

La plantilla se había reducido a 1.012 personas, desglosadas en los siguientes términos:

Administración: 225 (22,2%)

Redacción: 162 (16%)

Talleres: 607 (60%)

Delegación en Madrid: 18 (1,8%)

Y la media de edad había quedado por debajo de los 45 años, mientras que la distribución por sexos había experimentado un cierto reequilibrio: así, frente a más del 90% de ocupación masculina en la década de los setenta, a finales de los ochenta la proporción era de un 82,4% de hombres contra un 17,6 de mujeres, mayoritarias en Administración y Redacción.

Finalmente, en 1990, con el grueso del proceso ya culminado y una plantilla cifrada en 946 personas, la estructura de la empresa era la siguiente:

Por categorías:

Directivos y titulados superiores: 212 (22,41%)

Titulados medios: 25 (2,64%)

Jefes de sección: 24 (2,53%)

Ayudantes no titulados: 65 (6,87%)

Administrativos: 144 (15,22%)

Subalternos y auxiliares de Administración: 17 (1,79%)

Oficiales de 1^a y 2^a: 345 (36,46%)

Oficiales de 3^a y especialistas: 108 (11,41%)

Peones: 6 (0,6%)

Plantilla por áreas:

Administración: 213 (22,5%)

Redacción: 219 (23,1%)

Talleres: 496 (52,43%)

Del. Madrid: 18 (1,9%)

Media de edad: 44 años.

La elocuencia de este conjunto de cifras se resume en algunas comparaciones de índole interno¹⁹ suficientemente expresivas. Así, en 13 años, la plantilla de los talleres –con una disminución de efectivos cifrada en 536 empleados- había reducido su peso relativo en el conjunto de la plantilla en casi 30 puntos (del 80,2% en 1977 al 52,4% en 1990). Y, además, en línea con el impacto de las nuevas tecnologías sobre la organización interna observado en otras empresas²⁰, la nómina de 1990 reflejaba una disminución espectacular de los mandos intermedios (por ejemplo, la caída en casi un 70% de los jefes de sección), una consecuencia de los nuevos contenidos de los puestos de trabajo, en contraste con el papel decisivo (en la “interpretación y transmisión de información”) que la estructura intermedia de autoridad jugaba en la “organización preinformática”²¹.

No menos significativa era la evolución del área de Administración, que había ampliado su nómina en casi 60 personas y había doblado prácticamente su cuota: del 12% al 22,5%. Un reflejo, sin duda, de la modernización de la empresa en relación con los mecanismos de “autoridad y control” sobre su funcionamiento.

Ahora bien, el parámetro más elocuente afectaba a la Redacción –auténtico centro de gravedad en la nueva configuración de la empresa-, que había duplicado de largo sus efectivos (de 100 elementos en 1977 a 219 en 1990) y multiplicado por tres su peso relativo en el conjunto de la plantilla: del 7,8% al 23,1%. De hecho, la velocidad de crucero del cambio era tan intensa que los talleres habían perdido sólo en tres años (entre 1987 y 1990) casi ocho puntos de presencia relativa, mientras que la Redacción había ganado siete.

¹⁹ La comparación con otras realidades de ámbito español o europeo se ha venido realizando a lo largo de varios capítulos de este trabajo, aunque la más pertinente (por centrarse en la evolución del peso relativo de la Redacción de “La Vanguardia”, en contraste con otras áreas) se encuentra en el capítulo 2.3.4., páginas 567 y ss.

²⁰ José Emilio Navas López, *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*, pags.140 y 172. La razón de esta disminución de los “niveles intermedios de mando” en empresas sometidas a un proceso de innovación técnica se debe a que el impacto de las nuevas tecnologías sobre “el contenido de los puestos de trabajo comportan “una menor necesidad de vigilancia y control directo”.

²¹ *Ibidem*, pag.134: “La cada vez menor necesidad de mandos intermedios debido al empleo de nuevas tecnologías

En cambio, la distribución por sexos había sufrido un momentáneo retroceso, ya que el peso de los hombres en 1990 (87,3%) había aumentado en casi cinco puntos con relación a 1987 (y, en consecuencia, idéntico retroceso habían experimentado las mujeres). Y, finalmente, por lo que hace a la media de edades, ésta se mantenía por debajo de los 44 años, una magnitud similar a la de 1987, aunque sustancialmente más reducida que la existente en 1977. Eso sí, y pese al sensible rejuvenecimiento, la edad media de la Redacción se situaba en 41,4 años, mientras que, por ejemplo, la redacción de “El País” registraba una media de 38 años en 1989 y de 36 en 1990.

Ahora bien, en paralelo a esa renovación y redistribución del capital humano, la estructura de la empresa experimentó una transformación sustancial que refleja su adaptación a los nuevos tiempos (en que los diarios de nueva creación se asientan sobre empresas ágiles y competitivas) y que demuestra de algún modo la capacidad de reacción de “La Vanguardia” ante un mercado en vertiginosa transformación (un mercado que –hay que recordar– sólo en la prensa de Barcelona había contemplado la inquietante desaparición de diez cabeceras entre 1979 y 1986).

A partir de ahí, la magnitud de la transformación estructural de la empresa en algo más de una década queda en evidencia si se tiene en cuenta que, a mediados de los 70, “La Vanguardia” mostraba una departamentalización embrionaria y aún funcionaba con figuras tan obsoletas como la de un Administrador -una especie de “valido” del propietario-, que operaba en paralelo a un gerente (cargo creado a ex profeso para Javier Godó, hijo del entonces conde de Godó y previsible sucesor al frente de la empresa). El resto del *staff* estaba formado por un director de Personal, un director técnico y un conjunto de adjuntos y jefaturas (desde Circulación o Contabilidad, en Administración, a las de Mantenimiento, Producción u Organización Técnica, en Talleres). De hecho, figuras como la del jefe de Mantenimiento, u organismos como el Comité de Explotación (encargado de la coordinación y la planificación técnica) o la propia Oficina Técnica de Organización (dedicada a los análisis de rendimientos y plantillas) no habían sido creados hasta 1973²².

La estructura orgánica comenzó a cambiar seriamente tras un desdichado interregno padecido a principios de los ochenta, cuando la salida intempestiva del Administrador a la sazón, Esteban Molist Pol, propició su sustitución por un rígido y agresivo ex comisario de Policía procedente de la banca: Ramón Pascual Cortés²³. Un relevo que coincidió con una etapa de conflictos sociales a causa de una estrategia errática de la empresa (decidida a resolver la inevitable reconversión sin traumas sociales pero incapaz de instrumentar propuestas coherentes y asumibles por la plantilla). De hecho, la llegada de Pascual estuvo a punto de provocar el despido del equipo

ha sido confirmada por diversos autores”.

²² Según figura en un “Aviso al Personal” hecho público por la empresa en enero de ese año.

²³ Ramón Pascual Cortés, que ocupó el cargo desde el 1 de enero de 1980 al 20 de noviembre de 1983, había sido

de la dirección de Personal²⁴ que, en seis años, había reducido la plantilla en casi 200 personas, aunque a través de procedimientos costosos (como las jubilaciones anticipadas, los complementos de jubilación o las bajas incentivadas).

La torpe ejecutoria de Pascual (que coincidió con las dos únicas grandes huelgas, en 1981 y 1983, sufridas por “La Vanguardia” en su historia reciente) propició finalmente su salida y una insólita inversión de la situación, ya que en 1983 era nombrado director general el responsable de Personal, Carlos Fajardo. Tras el nombramiento formal de Fajardo, comenzaría una reestructuración organizativa que, de hecho, ya había empezado a perfilarse desde 1980. Así, por ejemplo, la primitiva estructura jerárquica y funcional de jefaturas fue sustituida por directores con responsabilidad sobre áreas o divisiones como Contabilidad, Compras, Personal, Publicidad, Comercial, Distribución o Centro de Cálculo.

En definitiva, se trataba de un diseño que venía operando en los diarios más dinámicos del mundo occidental ya desde la década de los setenta²⁵, y que se basaba en la existencia de grandes áreas o departamentos (promoción comercial, administración o talleres) y sus respectivas divisiones (publicidad, circulación, promoción, etc.), dirigidos por ejecutivos directamente responsables ante el director general (que ejercía funciones de supervisión y coordinación estratégica) pero con plena autoridad y responsabilidad dentro de su ámbito. En otras palabras, un organigrama empresarial basado en la “departamentalización”, estructurada básicamente por “funciones” más que por productos, mercados o procesos²⁶.

Paralelamente, ya en 1982, el gerente-editor (cuyo protagonismo se fue acentuando a medida que, por razones de edad, declinaba el de su padre, Carlos Godó) tomó la primera y decisiva iniciativa formal para estrechar “las relaciones entre la Empresa, como editora, el nuevo equipo comercial y la Redacción”. Es decir, una iniciativa en línea con la necesidad -común a todos los diarios modernos- de elaborar políticas coherentes, velar colegiadamente por la calidad del producto y efectuar un control cuidadoso de los aspectos comerciales²⁷. Y en este sentido, no hay que olvidar que la complejidad y el dinamismo de los grandes diarios metropolitanos como la renovada “Vanguardia” exigían resolver, entre otros retos, los conflictos internos de carácter

director de una agencia del Banco de Progreso.

²⁴ Este episodio fue relatado al autor de este trabajo, en mayo de 1986, por Carlos Fajardo, entonces director general y ex director de Relaciones Laborales.

²⁵ Rucker, Frank, y Lee Williams, Herbert, *Organización y administración de periódicos.*, pags. 8 a 18. Los autores subrayan el impacto de la televisión sobre la prensa, a la que obligan a ser más competitiva y dinámica, tanto en los aspectos relativos al producto (que deberá simultanear la información con los servicios al lector), como a la organización necesaria para gestionarlo, fabricarlo y distribuirlo.

²⁶ Los criterios de agrupación de unidades para definir el organigrama de la empresa figuran en José Emilio Navas López, *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*, pags.88 y 89.

²⁷ Rucker, Frank, y Lee Williams, Herbert, *Organización y administración de periódicos.*, pag.17 y 18.

funcional o estratégico o la imprescindible coordinación eficiente entre vectores tan interrelacionados como el contenido del producto, la promoción y la distribución²⁸.

En concreto, Javier Godó puso en marcha la primera comisión conjunta formada por miembros del *staff* de la empresa y representantes de la Redacción para “mejorar el producto”. “Una línea de reflexión y análisis”, explicaba el propio Javier Godó, que debía tener “continuidad en cada momento en que las circunstancias lo aconsejen”²⁹. Se introducía así en la dinámica de la empresa el “enfoque colectivo”³⁰, basado en el “equipo de trabajo” –como “característica fundamental de las nuevas formas de organización empresarial”- y que suponía, sobre todo, una ruptura de “las rutinas y de las [viejas] estructuras organizativas” con el objetivo de lograr “una adaptación más rápida a nuevas e impredecibles situaciones”³¹.

Es evidente que esa iniciativa –que entraña con las nuevas fórmulas adoptadas para “movilizar la inteligencia colectiva de la empresa”- constituiría el primer jalón de una trayectoria clave que se expresaría de manera visible durante el proceso de reformulación de “La Vanguardia, con vistas a su pase al offset, a través de los ya mencionados seminarios para determinar el modelo de diario. Paralelamente, esa ejecutoria no hace más que certificar el papel decisivo que tuvo el editor y su equipo gerencial más cercano en la puesta en marcha y el impulso de la modernización organizativa, formal y tecnológica del diario (en contraste con la desaconsejable³² trayectoria subordinada y a remolque que mostró la Redacción en este aspecto).

En este sentido, el propio Javier Godó evocaba en 1989³³ la figura de su abuelo, Ramón de Godó, y su perspicacia como editor al “organizar las primeras páginas de anuncios generales y económicos” o “comprender [en 1929] el peso que la imagen y la fotografía tendría en la prensa del inmediato futuro” e “incorporar las mejores rotativas de huecograbado (...) lo que constituyó una revolución en la prensa española”.

Y aunque ese espíritu de anticipación aparentaba no haberse aplicado con la misma diligencia antes de la ‘revolución de octubre de 1989’, Javier de Godó recordaba que la reconversión de “La Vanguardia” avanzaba entonces “al mismo ritmo que la prensa de más prestigio en los distintos países” -ya que “rotativas como las nuestras se instalan actualmente en

²⁸ Rucker, Frank, y Lee Williams, Herbert, *op.cit.*, pag.17 y 18, y 505 a 512.

²⁹ Carta remitida el 1 de febrero de 1982 por Javier Godó, como gerente-editor, a los miembros de la Redacción.

³⁰ José Emilio Navas López, *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*, pags.126 y 127. Estos grupos pueden ser “estables o durar poco tiempo”, pero su objetivo es “movilizar la inteligencia colectiva de la empresa” para hacer frente a los cambios en el entorno.

³¹ *Ibidem*, pags. 126 y 127.

³² Rodger Adams, uno de los responsables de la redacción del diario estadounidense “Minneapolis Star” (*Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.20), advertía que “es peligroso para los periodistas permanecer indiferentes cuando su empresa busca un nuevo sistema, ya que lo que conviene al director de producción no necesariamente satisface a los redactores.

³³ Javier de Godó, “Un cambio histórico”, suplemento conmemorativo del nuevo modelo, 3 de octubre de 1989, pag.3.

otras grandes empresas europeas de prensa”-, al tiempo que subrayaba la existencia de “procesos paralelos de cambio [en el concepto y la forma de los periódicos] en otros prestigiosos diarios de Europa y de los Estados Unidos”. Un diagnóstico acertado si se tenía en cuenta, por ejemplo, que “La Stampa” de Turín registraba el mismo calendario que “La Vanguardia” (también muy similar al de otros diarios tan prestigiosos como el francés “Le Monde” o el británico “The Guardian”), aunque en el caso del rotativo italiano, y según su director –Gaetano Scardocchia³⁴–, la agenda tecnológica era en parte consecuencia del retraso ocasionado por las dudas entre la flexografía y el offset a la hora de decidir la reconversión de la impresión.

En suma: si durante varias décadas “La Vanguardia” había reaccionado con retraso a los cambios tecnológicos, formales y conceptuales, ahora –y merced al impulso del editor y a la nueva organización interna- había logrado recuperar el tiempo perdido y avanzar en la última fase al compás de la prensa más moderna del mundo occidental.

Por lo que hace a la estructura de la empresa, en 1986, el gerente-editor -transformado ya en “Editor-gerente” - daba luz verde a una reestructuración de la sociedad que reforzaba el poder del director general pero que, al mismo tiempo, fortalecía los mecanismos de coordinación interna y fijación de responsabilidades operativas. Esa reestructuración obedecía también a las expectativas productivas que suponía la nueva “Vanguardia” en offset y al replanteamiento estratégico del aparato industrial de la empresa (y particularmente del centro de Poblenou)³⁵. En concreto, y bajo la dependencia jerárquica de la dirección general se creaban dos subdirecciones generales: una de índole técnica (la Subdirección General Técnica: SDGT) y otra administrativa (la Subdirección General de Administración: SDGA), según una circular remitida por el director general al comité de empresa el 17 de diciembre de 1986.

La creación de la nueva SDGT se justificaba en razón de la unificación “en un solo centro industrial [de offset, huecograbado y fotopolímeros] de toda la reproducción e impresión” de las “actividades editoriales” de “La Vanguardia”. Eso suponía poner bajo una única autoridad centralizada -es decir, a las órdenes del nuevo SDGT- toda la organización industrial de la empresa, incluidos los talleres y almacenes de Poblenou y, por supuesto, el hasta entonces director-gerente de ese centro, que pasaría a denominarse director de Publicaciones (en alusión a la producción a terceros que aún ocupaba buena parte de la actividad del taller de huecograbado). Se avanzaba así decididamente hacia una “departamentalización” por funciones, marginando agrupaciones y

³⁴ Transcripción de una entrevista incluida en la documentación compilada por el director de “La Vanguardia”, Francesc Noy, y el redactor jefe de diseño, Carlos Pérez de Rozas, durante una visita al rotativo realizada en junio de 1987.

³⁵ Ver capítulo 2.3.5. y especialmente el punto 2.3.5.1.

definiciones del organigrama basados en otros parámetros, como los productos o los procesos³⁶. Eso sí, la nueva dimensión de macroárea industrial que adquiría el centro de Poblenou -y en concreto la construcción de la nueva planta de offset- requería la creación de una “dirección de Producción de Diarios” -que tardó algún tiempo en cubrirse-, y un adjunto al SDGT encargado de la producción en huecograbado. Por último, se ponía bajo dependencia directa de la SDGT el departamento de Compras.

En cualquier caso, la creación de una Subdirección General Técnica –con el reforzamiento que ello suponía para su responsable- respondía a una tendencia generalizada en todas aquellas empresas que habían introducido “tecnologías más complejas”, que exigían “estructuras administrativas más elaboradas” y “un mayor poder de toma de decisiones en el orden técnico”³⁷.

Por lo que respecta a la Subdirección General de Administración -encargada de “planificar, ejecutar y controlar todas las actividades administrativas (...) de toda la empresa”-, su responsabilidad jerárquica abarcaba “las siguientes direcciones y departamentos”: Dirección de Contabilidad y Presupuestos, Dirección de Relaciones Laborales, Departamento de Centro de Cálculo, Secretaría de Administración y Correspondencia, Secretaría General de la Redacción (“en su vertiente económico-administrativa”) y Delegación de Madrid (en lo referente a la administración). Esa relación de áreas -que suponía por sí misma una puesta al día de las antiguas y escasamente coordinadas jefaturas y departamentos- quedaba, sin embargo, reducida a una gestión administrativa, ya que las decisiones políticas pasaban por el director general, de quien dependían directamente divisiones tan trascendentales como la Dirección Comercial (publicidad, promoción y distribución), la Dirección Financiera y la Secretaría General de Estudios (esta última una tecnoestructura³⁸ de plena confianza del director general y verdadero centro de control del día a día de la empresa³⁹, encargado de elaborar un cotidiano cuadro de mando sobre las magnitudes básicas -difusión, publicidad, etc.-, ya que contaba con la facultad de “solicitar todo tipo de información a las subdirecciones generales y demás direcciones”).

Es más: para reforzar el control del director general sobre el conjunto de “decisiones en materias complejas” que pudiesen afectar “a varias áreas a la vez” (es decir, sectores sensibles, como podía serlo la política de relaciones laborales), se constituyeron cuatro comités ejecutivos. Dos de

³⁶ Navas López, *ob.cit.*, pag.89

³⁷ *Ibidem*, pags. 108 y 109. “La automatización –añade Navas López citando una de las hipótesis de H. Mintzberg- transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica”.

³⁸ “La tecnoestructura estaría formada por los analistas que estudian la adaptación –cambio de la organización en función del entorno- y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad de la organización. Son profesionales que pueden actuar a cualquier nivel de la escala jerárquica, pero sin autoridad formal sobre la línea”. José Emilio Navas López, *ob.cit.*, pag.82.

³⁹ Este departamento de fisonomía tecnocrática se inscribía en una dinámica común a los grandes diarios (Rucker y Lee Williams, *op.cit.*, pags.145, 151 a 153, 175, 198 y 199, 386 y 387, y 505 a 512), encaminada a abaratar y agilizar los procesos de producción y trabajo mediante un control diario y sistemático de la marcha del negocio, incluso antes de

ellos, Control y Seguimiento de Presupuestos y Gestión de Personal, presididos por el propio director general, y otros dos, Compra de Papel y Control de Calidad, presididos por el SDGT. De hecho, este organigrama respondía a las funciones clásicas del equipo directivo⁴⁰, cifradas en la fijación de objetivos, la planificación, la integración de recursos, la organización y ejecución y el control.

Ahora bien, no puede establecerse una correlación directa entre las nuevas definiciones del organigrama de “La Vanguardia” y el impacto de la innovación tecnológica, ya que “la naturaleza básica del trabajo directivo se ha visto poco alterada por [la introducción de] las nuevas tecnologías”⁴¹. Y, además, en un “modelo clásico de dirección [como el que necesariamente operaba en “La Vanguardia”], las nuevas tecnologías asumen un papel eminentemente técnico y pasivo, cuyo objetivo es el suministro de la información adecuada, en tiempo y forma, para que la dirección cumpla con su misión”⁴² (aun cuando, evidentemente, “sin tecnología, una organización [moderna, y de la naturaleza y envergadura de ‘La Vanguardia’] no puede ser dirigida o controlada”).

Es decir, los importantes cambios que sufrió la estructura directiva de “La Vanguardia” a lo largo de los años 80 responden sobre todo a un proceso acelerado de modernización empresarial para cubrir las etapas clásicas de “diferenciación entre dirección y propiedad”, por un lado, e introducción de mecanismos de “autoridad y control” y de “distinción entre política y operaciones”⁴³ (como los “staffs centrales de servicios” o “el aparato presupuestario”), por otro, que registraban un retraso histórico en “La Vanguardia” (ya que son estructuras que datan de la primera mitad del siglo XX) o que habían quedado mal resueltas a lo largo de décadas anteriores.

La etapa de Carlos Fajardo al frente de la dirección general coincidió con la culminación de la reconversión tecnológica, formal y conceptual del producto, desenlace que propició una nueva reestructuración interna de la empresa en septiembre de 1989, apenas doce días antes de la salida a la calle del diario remodelado. Esta reestructuración se justificó por “la profunda incidencia” que iban a tener en el conjunto de la firma “la puesta en marcha del nuevo equipo de rotativas offset”, el “rediseño y maquetación total de ‘La Vanguardia’”, la “penetración cada vez mayor del diario en los mercados de venta y publicitario” y, finalmente, “la concesión del canal de televisión”⁴⁴. Este

que la informatización sofisticara los formularios e informes cotidianos.

⁴⁰ Navas López, *ob.cit.*, pag.115.

⁴¹ *Ibidem*, pag.155. El autor cita a J. Moss-Jones (*Automating managers*, 1990) y describe el trabajo del directivo como una tarea “altamente fragmentada, poco definida, orientada a la acción, con muchas interrupciones o desviaciones de su atención, con constantes reordenaciones de sus prioridades, donde la característica de la comunicación oral sigue teniendo un peso considerable”.

⁴² *Ibidem*, pag.173.

⁴³ *Ibidem*, pags.174 y 175.

⁴⁴ La concesión se materializó el 26 de agosto de 1989.

último aspecto configuraba “un presente-futuro de polivalencia de funciones en el Grupo Godó”⁴⁵ que aconsejaban “abrir y controlar con mayor rigor todas las actividades propias de esta etapa de expansión y renovación”⁴⁶.

Con el propósito mencionado, se reestructuraron “las funciones directivas dependientes de la dirección general de la empresa” en un doble movimiento: vaciado de competencias de la anterior SDGA (Subdirección General de Administración) en favor del director general, y reforzamiento de los responsables de las áreas básicas de la empresa mediante la creación de nuevas subdirecciones sectoriales. Eso sí, como era tradición en la casa -únicamente rota en el caso de graves pérdidas de confianza derivadas de supuestas actitudes sediciosas-, la “decapitación” del antiguo SDGA se enmascaró a través de su ascenso a una especie de limbo competencial de signo lateral; es decir, a una pomposa subdirección general cuyas funciones consistían en “prestar asistencia” y “colaborar con la dirección general en la formulación de objetivos”, “estudiar y gestionar proyectos u operaciones específicas por delegación del director general” y “mantener las relaciones necesarias con organismos e instituciones”.

En cambio, y al menos desde una perspectiva de gestión, se reforzaba la ya existente subdirección general técnica, a la que se otorgaba “la dirección y el control de todas las actividades de naturaleza técnica en el ámbito de la empresa, relativas tanto al gasto propio de la explotación de las actividades de ‘La Vanguardia’, como a la creación de activo de naturaleza técnica o inmobiliaria”. Asimismo, a partir de aquel momento, la SDGT debería “aprobar” siempre “cualquier actividad promovida en otras áreas de la empresa” o “relacionadas con terceros” que afectasen a los talleres. Finalmente, la SDGT controlaría “la adquisición de todos los elementos de la empresa -tanto industriales como de servicios- (...) de acuerdo con el director del diario o persona autorizada por él, en lo relativo a elementos técnicos de la Redacción”.

Este matiz final no modificaba, sin embargo, una inercia que mantenía fuera de la Redacción el centro de gravedad tecnológico y la iniciativa sobre los procedimientos técnicos para la elaboración del diario en su fase de confección y composición. Esta inercia, heredada de los tiempos en que la tipografía como eje técnico de la elaboración del diario dejaba a la Redacción un papel residual sobre las decisiones tecnológicas, podía responder a la necesidad ya mencionada anteriormente de dotar a los responsables técnicos de un “mayor poder de toma de decisiones”, pero no se ajustaba ya a las nuevas realidades funcionales y operativas de un periódico. Es decir: la

⁴⁵ La consolidación del concepto de grupo –a raíz de la concesión de la cadena de televisión en 1989- se concretaría apenas unos meses después –en enero de 1990- cuando se constituyó su “consejo directivo”, presidido por Javier Godó, y en el que figuraban, entre otros, el propio Carlos Fajardo y el director del diario, Juan Tapia.

⁴⁶ El entrecamillado figura en una notificación remitida el 21 de septiembre de 1989 y firmada por el propio director general -ahora, además, “consejero”- y por el presidente del grupo, Javier Godó.

maquinaria existente [o por lo menos potencialmente accesible] desplazaba en la práctica a los talleres de la composición del diario; unos talleres que habían visto desaparecer a la vieja imprenta y cuyo núcleo fundamental se reducía ahora a la impresión y manipulación del diario. En consecuencia, el nuevo panorama tecnológico debería haber provocado a medio plazo una cierta “crisis del ‘staff’”⁴⁷ técnico centralizado y de gran tamaño y un impulso hacia “la delegación de poder” –con la creación de instancias de “diagnóstico y de atención a los problemas” específicos-, pero esa nueva etapa difícilmente podía iniciarse cuando la anterior (de modernización de las estructuras empresariales y de adaptación a la llegada de las nuevas tecnologías) aún no había culminado.

Por supuesto, la incidencia de esa anacrónica inercia iba a depender fundamentalmente de la actitud que adoptara el responsable de la SDGT, pero también es cierto que -más allá de lo que determinara una historia personal y profesional trenzada en torno al taller convencional-, el subdirector general técnico se veía constreñido en sus iniciativas por la propia realidad socioprofesional de la empresa (con un todavía numeroso departamento de composición y montaje heredado de la vieja imprenta, que condicionaba las opciones de automatización), así como por la idiosincrasia de un equipo técnico cuyos componentes se habían iniciado a la vida profesional en muchos casos cuando la informática empezaba a irrumpir tímidamente en los talleres. De ahí que buena parte de los equipos técnicos de diseño de sistemas, atención y diagnóstico que se fueron configurando en el futuro –en la medida que la Redacción tenía pendiente electronizar la puesta en página y pasar de un sistema específico y centralizado a otro basado en PC's capaces de procesar textos, incorporar imágenes y compaginar páginas completas- siguieran vinculados al área técnica y pilotados por personal reciclado y procedente del taller.

En cualquier caso, la circular remitida el 21 de septiembre de 1989 delimitaba de forma detallada no sólo las competencias de la SDGT, sino también las áreas y departamentos bajo su dependencia. En concreto, estas eran la Dirección de Compras, la Dirección de Proyectos Técnicos y las jefaturas de Desarrollo de Sistema, del Área de Composición, de Producción de diarios y de Producción de Huecograbado. En definitiva, se daba carta de naturaleza formal a un entramado operativo y jerárquico que ya funcionaba de facto en el día a día de la empresa a raíz de su paulatina modernización industrial y que suponía una cierta homologación a las estructuras funcionales en muchos periódicos importantes (sustentadas sobre tres o cuatro macroáreas: redacción, comercial, talleres y administración)⁴⁸.

⁴⁷ Navas López, *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*, pag.138. El autor cita a J.L. Carrascosa, *De la era industrial a la sociedad de la información* (1991).

⁴⁸ Rucker, Frank, y Lee Williams, Herbert, *Organización y administración de periódicos.*, pags. 28 a 49. De hecho, el diario “El País” presentaba en 1990 una estructura con ciertos paralelismos: un director gerente y media docena de responsables de áreas básicas como Circulación, Publicidad, Talleres o gestión financiera.

En consecuencia, la reestructuración de septiembre de 1989 abarcó también la creación de nuevas subdirecciones generales que reforzaran el impulso y el control sobre esas áreas claves para el funcionamiento de la empresa. Eso sí, tales subdirecciones se estructuraban siempre bajo la dependencia directa del director general, aunque con la clara finalidad, al mismo tiempo, de liberar a éste de los detalles del día a día y permitirle, así, dedicar su atención a la expansión multimedia del grupo.

En esta línea, se nombró un nuevo subdirector general de Administración, cuya “función principal y específica” era la “de proporcionar la información económica a la Dirección General” y coordinar “la elaboración de los presupuestos generales”, así como controlar sus “desviaciones”. Bajo la dependencia de esta SDGA se situaban la Dirección de Contabilidad, el Departamento de Costes, el de Centro de Cálculo y la jefatura de Distribución.

Finalmente, se creaba la Subdirección general Comercial, como una forma de promocionar al director comercial y reforzar su poder sobre ese área. De hecho, la definición de sus competencias no añadía nada sustancial a lo que debían ser las funciones propias de ese cargo en cualquier empresa: “realizar las actividades tendentes a la captación de publicidad para ‘La Vanguardia’”, coordinar “las campañas de promoción” y realizar “los estudios de mercado necesarios para lograr los objetivos comerciales de la empresa”.

Eso sí, la “vertebración ‘on line’” de esas tres subdirecciones generales, todas ellas dependientes del director general, permitían, por un lado, un mayor control y coordinación de esas áreas básicas, pero al mismo tiempo se interponían como sólidas trincheras entre la realidad de los resultados sectoriales y la responsabilidad del director general sobre la marcha global de la empresa. Asimismo, y para ratificar sin ningún género de dudas el control que la dirección general quería tener sobre todos los ámbitos sensibles, el aludido memorándum de septiembre de 1989 situaba también bajo su dependencia jerárquica directa la Dirección de Personal, la Dirección Financiera (con sus departamentos de Caja, Bancos y Divisas, que convertían la sección de Contabilidad en un ente contemplativo) y la Secretaría General de Estudios y Planificación.

Ahora bien, y aunque el documento no daba cuenta del futuro que aguardaba a los comités creados en 1986 para que el director general pudiese ejercer una estrecha supervisión de determinadas políticas (como, por ejemplo, la de Personal), el memorándum anunciaba la creación de un nuevo comité de Tributación y Política Fiscal (formado, entre otros, por el director general, el SDGA, el director de Contabilidad, el director financiero y el asesor fiscal) “como organismo único para la toma de decisiones en esta importante materia”. Es decir –y pese a que las nuevas fórmulas organizativas suponían sobre todo una mayor concentración de poder en manos del director

general-, se incidía en una dinámica irreversible de estructuras “adhocráticas”⁴⁹ y flexibles que venían a romper “las clásicas barreras que separaban por funciones los departamentos”⁵⁰ y establecían “nuevas formas de colaboración interna”.

El esquema global quedaba, así, del siguiente modo:

Una DIRECCION GENERAL cuyo *staff* englobaba una Dirección de Personal (que incluía la Administración de Personal y el Servicio Médico), una Dirección financiera (responsable de los bancos, la caja y las divisas) y una Secretaría general de Estudios.

Y bajo la dependencia jerárquica directa de la dirección general se estructuraban:

Una subdirección general (responsable del gabinete jurídico, la correspondencia y las delegaciones administrativas en Madrid y Baleares).

Una subdirección general Técnica (que tenía bajo su mando al director de Compras, al de Proyectos Técnicos y a los jefes de Desarrollo de Sistemas [informáticos], Composición, Producción de diarios, Producción de Huecograbado y Planificación y Control de Calidad).

Una subdirección general de Administración (que tenía a su cargo la dirección de Contabilidad y los jefes de Costes, Centro de Cálculo y de Distribución, así como los responsables de ventas en las delegaciones de Madrid y Baleares).

Y una subdirección general comercial (que englobaba un director de Publicidad, un responsable de estudios de mercado y las delegaciones publicitarias en Madrid y Baleares).

Ahora bien, más allá de las iniciativas para vertebrar una estructura gerencial más sólida y dinámica, lo que se produjo en “La Vanguardia” durante la década de los ochenta fue un profundo cambio de conceptos en la gestión –en línea con los modelos que venían operando en otros diarios–, así como en los objetivos de la empresa y en su funcionamiento operativo. Es decir, más allá de la remodelación del producto y de la renovación de su base tecnológica, la empresa debía acomodarse a un panorama en el que había crecido la competencia (también con otros medios de comunicación distintos a la prensa escrita) y los costes de explotación (básicamente de mano de obra), según diagnosticaba el propio director general en una conferencia dictada en un seminario sobre economía de la empresa periodística, celebrado en Barcelona el 2 de abril de 1987⁵¹. En esa conferencia, Fajardo recordaba que en un contexto de esa naturaleza -mayores costes y competencia- “sólo [podrían sobrevivir] empresas con capacidad de resistencia económica” y una “adecuada gestión empresarial”.

⁴⁹ Navas López, *ob.cit.*, pags.83 y 130 y 131.

⁵⁰ Navas López, *ob.cit.*, pags. 128, 134 y 135. El autor cita a J.L. Carrascosa, *De la era industrial a la sociedad de la información* (1991).

⁵¹ “Seminari d'economia de l'empresa periodística – L'organització de l'empresa de premsa escrita en els anys 80”, seminario realizado en Barcelona, del 30 de marzo al 2 de abril de 1987, patrocinado por la Generalitat de Catalunya y la Fundació Comte de Barcelona. Fue dirigido por Rosario de Mateo, profesora de Economía de la Información de la Facultad de Ciencias de la Información (UAB).

Es más, años más tarde⁵², Fajardo insistía en que la desaparición de numerosas empresas de prensa “no se produjo sólo por causas específicamente periodísticas, sino, en gran parte, por causas de una desacertada gestión empresarial, principalmente por una falta de adecuación a desarrollos tecnológicos y comerciales propios de cada momento que, aunados a dificultades económicas y planteamientos financieros poco imaginativos, acabaron con cabeceras de muy arraigada tradición, en un contexto de bajísima difusión: 80 ejemplares por cada 1.000 habitantes”.

De este diagnóstico ofrecido por el entonces director general –y que venía a explicar en una apretada síntesis las razones de la supervivencia de “La Vanguardia” en un mercado que presenció múltiples cataclismos- vale la pena detenerse en algunos detalles. Eso sí, de la evolución económica de “La Vanguardia” se han ido ofreciendo ya datos suficientes a lo largo de este trabajo, y especialmente del papel providencial de la coyuntura financiera en la segunda fase de la reconversión y en la etapa de expansión como grupo multimedia. Y lo mismo cabe decir del análisis detallado de la estrategia industrial y editorial.

En cambio, por lo que respecta a la reconversión empresarial, algunas afirmaciones del propio Fajardo amplían los datos referidos hasta el momento. En concreto, el director general explicaba -en línea con afirmaciones de sus homólogos en otras empresas de prensa del estado español recogidas en el capítulo 1.2.1.⁵³- que las “nuevas exigencias económico-empresariales” requerían modificar la “estructura básica” convencional, “constituida por la Redacción y los Talleres, con unos servicios mínimos de auxilio administrativo, una red de transporte del producto hasta los puntos de venta y una receptoría de publicidad”⁵⁴. Asimismo, según Fajardo, las nuevas realidades exigían poner fin a la relación antitética -marcada por la falta de comunicación e integración en objetivos generales y comunes- de la empresa y la Redacción.

Esa atipicidad “para mal” debía ser sustituida por un “diálogo constante”, a partir, eso sí, de una clara delimitación de funciones entre el director del diario y la gerencia. Esta última sería la encargada de “la explotación, en términos empresariales, del producto”, mientras que el responsable del producto, desde el punto de vista “informativo, ideológico y cultural”, seguiría siendo el director.

En ese contexto -en el que el editor sería el encargado de “dirimir” los eventuales conflictos entre el director del diario y el director general-, la gerencia o dirección general debía asumir la responsabilidad de proporcionar al producto el soporte técnico adecuado y la correcta distribución, y encargarse de la “debida planificación de los recursos financieros”, la previsión

⁵² “La Vanguardia”, número extraordinario del 3 de octubre de 1989, pag.7.

⁵³ Capítulo 1.2.1., pags.192 y ss. Esas afirmaciones figuran en los artículos ya mencionados de Luis Paz Souto, Alejandro Echevarría, Juan Ignacio Jiménez Mesa, etc., en la *Revista de la AEDE*.

⁵⁴ Si no se produce mención en sentido contrario, las citas entrecomilladas pertenecen a la citada conferencia de Carlos Fajardo, en abril de 1987, durante el “Seminari d’economia de l’empresa periodística”.

técnica y el mantenimiento de la “imagen y salud institucional de la empresa”. Por último, la captación de publicidad en el nuevo contexto del mercado exigía “profesionales y estructuras adecuadas”.

Todo ello suponía un trabajo conjunto con los responsables de la Redacción en cuatro áreas: la técnica (para encajar la confección del producto en el contexto tecnológico, productivo e industrial), la comercial (en torno a los porcentajes de publicidad, el impacto de los contenidos sobre las rutas de distribución, la promoción de ventas y los análisis de mercado), la de relaciones laborales (selección, formación, gestión administrativa y de conflictos) y la económico-financiera (posibilidades presupuestarias, cuantificación de los proyectos de remodelación o creación de nuevas ofertas, etc.).

Esa nueva orientación explicaba, según Fajardo, las modificaciones en la plantilla de “La Vanguardia” registradas entre 1982 y 1987. Por ejemplo, el crecimiento en más de un 34% del área comercial (de 55 a 74 componentes) y en casi un 26% del área económico-financiera; la reducción en un 22% del área técnica e industrial (de 796 a 618 miembros) y el aumento en un 77,4% del área redaccional (al pasar en los últimos cinco años de 106 a 188 efectivos). Todo ello arrojaba un balance -gracias a que el crecimiento en las áreas de gestión y creación se había visto contrapesado por la reducción en el área de producción- de un 7% menos de plantilla.

Estas líneas de desarrollo permitían a Fajardo sustentar su diagnóstico sobre los factores de obsolescencia e inadaptación que explicaban el hundimiento de numerosas cabeceras (siete solamente en la prensa barcelonesa) en la primera mitad de los ochenta: unos factores perfectamente extrapolables “ab initio” a “La Vanguardia” -como se ha ido viendo a lo largo de este estudio-, pero que el veterano diario había ido corrigiendo sin prisa aunque sin pausa.

Así, Fajardo⁵⁵ recordaba que el cambio en “La Vanguardia” había exigido modificar actitudes tan difíciles de dejar de lado como la condición de “único diario que no admitía devoluciones” o el “divorcio entre la redacción, como un cuerpo cerrado, elitista y ausente, ignorante incluso de las leyes del mercado, y las estructuras empresariales”. Y la mejor prueba de ello había sido el propio proceso de reconversión y remodelación de “La Vanguardia”, impulsado fundamentalmente por la empresa.

De hecho, a juicio de Fajardo, muchos diarios se habían olvidado “con demasiada frecuencia de que eran empresas” y no habían gestionado los recursos ni realizado las debidas previsiones financieras para afrontar la reconversión tecnológica”. De ahí que el director general de “La Vanguardia” atribuyera, sobre todo, a “causas empresariales” la desaparición de la mayor parte de las cabeceras del mercado de prensa catalán. Eso sí, Fajardo admitía que en la defunción de

⁵⁵ En una entrevista publicada en la revista *Control*, número 290, octubre de 1986.

muchos diarios se habían conjugado las dificultades internas de gestión (agravadas por “el crecimiento espectacular de los costes salariales”) con las “externas de mercado” (y ofrecía como ejemplo el hecho de que “la televisión [había] matado a los vespertinos”).

Sin embargo, a la hora de resumir los factores que habían permitido a “La Vanguardia” salir del estancamiento y el declive, el entonces director general ponía especial énfasis en los cambios estructurales y organizativos registrados en el seno de la empresa y recordaba que había “desaparecido la figura totalmente obsoleta del administrador”, sustituida por una dirección general que “automáticamente se estructura a través de las direcciones departamentales clásicas de toda empresa”. Y en este contexto se inscribían la dirección comercial (en torno a un sentido amplio de la función promocional), la dirección financiera (para garantizar el sustento básico de la empresa) y el área técnica (ante el desafío inaplazable de la reconversión tecnológica, pese a que los pronósticos de Fajardo - “pleno funcionamiento a finales de 1988”⁵⁶- no se cumplieron).

En cualquier caso, de la reestructuración explicada por el entonces director general emergían algunos datos que revelaban los pasos hacia la racionalización gerencial de “La Vanguardia” y la introducción en su seno de “las técnicas de control y de gestión de la empresa”. Así, por ejemplo, el primer paso en 1983, recién nombrado director general, fue el “establecimiento de presupuestos para cada una de las áreas, porque, aunque parezca imposible, estos no existían”, pese a que eso “les ocurría a muchas empresas”⁵⁷. En resumen, y para no volver de nuevo sobre las medidas adoptadas en detalle, el plan de actuación se basó en tres puntos⁵⁸:

- 1) “Saneamiento del grupo”
- 2) “Consolidación de la empresa”
- 3) “Reconversión tecnológica”

Del primer apartado, ya puede anticiparse que las actuaciones de saneamiento aludidas (básicamente a través de un mayor control del gasto y de la liquidación de todas las actividades editoriales que suponían un lastre para “La Vanguardia”) tuvieron éxito en la medida que operaban sobre un producto con una extraordinaria potencialidad (que se traducía en unos elevados ingresos publicitarios y en una amplia difusión, sustentada todavía en 1986 en una cifra de 70.000 suscriptores⁵⁹, lo que proporcionaba la sinergia suficiente para mantener una posición preeminente en el mercado más cercano).

Ahora bien, la expresión “saneamiento del grupo” suponía una visión de continuidad evolutiva que ni en lo relativo al saneamiento, ni mucho menos en cuanto al concepto de grupo

⁵⁶ Entrevista publicada en la revista *Control*, número 290, octubre de 1986.

⁵⁷ Entrevista en la revista *Control*, octubre de 1986.

⁵⁸ *Entrev.cit.*, pag.26.

-una ambición permanente de los herederos de Ramón Godó-, había culminado a mediados de los ochenta. Bien al contrario, el concepto de grupo se mantenía, aunque transformado, ya que se pasaba de un conglomerado industrial -centrado en los productos propios y la impresión para terceros- a un “grupo de información”⁶⁰, orientado hacia la radio (Antena 3) y, sobre todo, la televisión (cuya concesión se produciría en agosto de 1989).

La viabilidad de esa nueva orientación -en un momento en que “La Vanguardia” daba el gran salto adelante de la reconversión, con el esfuerzo de inversión y gasto que ello suponía- se ha explicado en el capítulo anterior, dedicado a relatar el sustento financiero. En cuanto a la reconversión del grupo (que abandonaba el mercado de la impresión para centrarse en el de la información y los medios audiovisuales), vale la pena subrayar -a partir de las reflexiones del propio director general- que los cambios habían respondido a una combinación de saneamiento financiero y de adaptación a las nuevas realidades y perspectivas. “Nuestro negocio es la información - explicaba Fajardo ya en 1986⁶¹- y, en consecuencia, ningún medio debe resultarnos ajeno. Si ‘La Vanguardia’ quiere expansionarse debe entrar en la televisión como ya está en la radio”.

Es más, y para que quedase bien claro, el director general sentenciaba que el mercado o la edición de nuevas revistas no figuraba entre los “proyectos inmediatos”, hasta el extremo de que, “puestos a incidir en el sector prensa con nuevos productos, la prioridad se concedería a la edición de un segundo periódico”. Y para fundamentar esta orientación, Fajardo aludía al cierre de “Gaceta Ilustrada” (un semanario en hueco color editado por “La Vanguardia”) y recordaba que “era una revista que perdió su posicionamiento y una empresa deficitaria que nos vimos obligados a cerrar”.

La reflexión, no obstante, iba más allá y entraba de lleno en el concepto que hasta poco tiempo antes había imperado en “La Vanguardia” sobre la idea de grupo: “En Poblenou -recordaba Fajardo en alusión al taller de huecograbado- se ha producido una profunda reestructuración, ya que la orientación de la empresa era equivocada: estábamos sujetos a una dependencia a terceros que hacía muy frágil la operatividad del taller, por lo que ahora se ha invertido el sentido”. Esa inversión -que hay que entender como un saneamiento y una sustancial liberación de lastres- consistió en adaptar el taller a “la línea acertada, a través de la potenciación de los productos propios, máxime cuando a partir de 1988-89 se convertirá en el centro de impresión de ‘La Vanguardia’“.

Naturalmente, la reestructuración de ese monstruo industrial -basado además en un elemento de identidad básico de “La Vanguardia” como lo había venido siendo el huecograbado- no fue tan sencillo (dada la existencia de una relativamente moderna maquinaria y de una plantilla

⁵⁹ *Entrev.cit.*, pag.24. Sin embargo, la cifra exacta se encontraba alrededor de los 66.000 abonados.

⁶⁰ *Entrev.cit.*, pag.26.

⁶¹ *Entrev.cit.*, pags.23-26.

numerosa) y se produjo a través de una reconversión que, como ya se ha visto detalladamente en capítulos anteriores, en nada tuvo que envidiar -tanto en el aspecto profesional como tecnológico- a la que había sufrido el taller de composición a principios de los ochenta.

Sin embargo, los lastres que, procedentes de una determinada dinámica de grupo, habían venido condicionando a lo largo de la historia reciente el desarrollo del periódico, no cesaron tras la racionalización de los talleres de Poblenou. De hecho, las inversiones en radio –y sobre todo en televisión- vinieron a sustituir en cierto modo la pesada carga⁶² que hasta aquel momento había representado el taller de huecograbado. Y ello, además, sin que se concretaran las ventajas sustanciales que la pertenencia efectiva a un grupo o cadena puede ofrecer a un periódico, como son las mayores oportunidades para la adquisición de suministros o para la venta de la publicidad⁶³, la mayor sinergia interna y racionalidad administrativa o la posibilidad de transferencias de medios humanos y materiales. De hecho, estas posibilidades apenas pudieron ser explotadas entonces, y otros intentos posteriores tampoco parecen haber ofrecido resultados satisfactorios.

En resumen, un privilegiado sustento financiero permitió a “La Vanguardia” recuperar el tiempo perdido con respecto a otros rotativos (más ágiles o de nueva creación) y afrontar en unos pocos años la reconversión técnica de la composición y la impresión, así como la puesta al día de la fisonomía formal y conceptual de un producto centenario y, por lo tanto, “estático”. Todo ello en paralelo a una intensa renovación de sus estructuras gerenciales. Sin embargo, lo relevante de esa coyuntura financiera es que, al mismo tiempo, permitió a la empresa lanzarse a la constitución de un grupo multimedia, a caballo de la puesta en funcionamiento de la televisión privada, en línea con lo que se había producido ya en Estados Unidos o en Europa y que, en teoría, constituía el futuro inmediato de los grandes grupos de prensa en España.

El propio Fajardo lo explicaba en un artículo publicado en “La Vanguardia”⁶⁴: “Las empresas periodísticas pasaron a ser empresas de información, luego de comunicación y finalmente, con diez años de retraso respecto a Europa y veinte con relación a Estados Unidos, [han pasado a ser] empresas multimedia de comunicación, ya que la potenciación entre [prensa, radio y televisión] es un hecho irrefutable en las sociedades modernas”.

⁶²Los inconvenientes de la pertenencia a un grupo en régimen de propiedad vertical ya se han explicado anteriormente, pero vale la pena recordarlos de nuevo, ya que de alguna forma se manifestaron –aunque afortunadamente no de una forma aguda- en la nueva etapa audiovisual. Es decir, una cierta pérdida de atención hacia el producto central, frecuentes desviaciones de los beneficios que rendía el artículo principal para financiar otras empresas del grupo, con el consiguiente riesgo de despotenciación y descapitalización de la cabecera, etc. El diagnóstico figura en *Organización y administración de periódicos*, pags.24 y 26, de Rucker y Williams.

⁶³ En teoría (según Rucker y Williams, *op.cit.*, pag. 23), operar dentro de un conglomerado de medios debe abaratar los costes e incentivar la contratación de espacios publicitarios conjuntos.

Y como muestra del luminoso futuro que envolvía esa perspectiva, Fajardo recordaba que “en cinco años, desde 1984, Antena 3 Radio, con sus 106 emisoras de frecuencia modulada se ha convertido en la primera cadena de emisoras de FM [en programación convencional] y ha batido récords de crecimiento”. A partir de ahí, auguraba grandes éxitos a la emisora de TV de inminente concesión, ya que “por sus características profesionales, de viabilidad económica y de implantación en nuestro territorio, no ha sido cuestionada por nadie”. Las cosas, como es sabido, no fueron así, pero ese es un aspecto que excede a la dimensión de este trabajo.

⁶⁴ Número extraordinario del 3 de octubre de 1989, pag. 7.

CONCLUSIONES FINALES:

La aproximación al caso de “La Vanguardia” a través de los planos conceptual, formal, organizativo-empresarial y técnico ha permitido demostrar a lo largo de esta investigación que el vector tecnológico es un factor necesario pero no suficiente para determinar las condiciones de viabilidad de los diarios de la modernidad, cuya supervivencia ha dependido, en definitiva, de la combinación de un conjunto más amplio de variables. A partir de esta constatación es posible afirmar –ya en el ámbito de la aplicabilidad de las conclusiones de la investigación realizada- que el modo de abordar este tipo de objetos –los diarios de la modernidad y sus procesos de transformación- no puede ceñirse ya al plano tecnológico o al ámbito formal, sino que debe desarrollarse de forma sistemática sobre un conjunto más amplio de niveles.

Es decir, para comprender la lógica interna, la magnitud y las implicaciones de los procesos de transformación de los diarios con una larga trayectoria histórica es necesario estudiar la evolución simultánea de este tipo de objetos en múltiples planos (conceptual, empresarial, organizativo, etc.) y establecer la exacta interrelación que se registra entre ellos a la hora de definir el propio cambio y las condiciones que determinan su viabilidad.

A partir de este enfoque, las conclusiones de la investigación responden a dos categorías: una primera, esencialmente descriptiva –y que ratifica algunas de las hipótesis dispuestas en la introducción-, y una segunda, centrada en la interpretación y el análisis de las claves que explican la evolución del objeto de esta investigación.

Por lo que respecta a las conclusiones descriptivas son las siguientes:

1) “La Vanguardia” es un periódico centenario y consolidado en su hábitat en términos de auténtica “institución¹ social”. Nacido a finales del siglo XIX como diario de partido, esta histórica cabecera adquirió la mayor parte de su fisonomía característica en el primer tercio del siglo XX, cuando se convirtió en un “diario espejo”² –dispuesto a reflejar la realidad social mayoritaria de su entorno-, pero también en una mercancía capaz de generar beneficios. En ese periodo acometió importantes inversiones en infraestructura y maquinaria y definió un modelo informativo y comercial, caracterizado por la información abundante y de muy diversos géneros (lo que lo acercaba implícitamente al diario popular), así como por una nutrida presencia

¹ La cita es de Agustí Calvet, director de la cabecera durante la década de los 30, y figura en un artículo de Josep Maria Casasús, “La Vanguardia i Catalunya”, en la revista “Debat Nacionalista”, otoño de 1992, nº19, pags.70 a 73.

² Casasús, *art.cit.*

publicitaria y por una innovadora presencia gráfica mediante las cubiertas en huecograbado³ (lo que lo aproximaba a la revista ilustrada, además de permitir la introducción posterior del color como un rasgo histórico de la cabecera).

2) La condición de diario centenario acabó, no obstante, por inyectar a “La Vanguardia” un carácter “estático”⁴ –especialmente durante algunos tramos de la segunda mitad del siglo XX-, lo que supuso rasgos acentuados de obsolescencia empresarial y técnica (esto último tanto en el área de composición como, sobre todo, en la de impresión), aunque también formal y conceptual. Paralelamente, la obsolescencia técnica y los desfases organizativos comportaron unas estructuras de plantilla absolutamente elefantiásicas y una auténtica inflación de personal. De hecho, y como consecuencia de las propias características tecnológicas y funcionales de la instalación industrial de una empresa consolidada como “La Vanguardia”, la reposición de la maquinaria en la etapa previa a la reconversión -entendida como sustitución de las viejas máquinas por un instrumental que automatizaba algunas fases del proceso productivo pero que mantenía en su esencia los procedimientos tradicionales- no dio pie a reducciones significativas de mano de obra. Dicho de otro modo: la investigación ha confirmado que la inercia funcional y organizativa fue más poderosa que las tentativas -ciertamente tímidas- de reducir efectivos, e incluso que las posibilidades -mayores o menores según el caso- que ofrecía la nueva maquinaria de disminuir plantilla, hasta el extremo de que la nómina de personal sólo comenzó a reducirse realmente cuando se aplicaron criterios decididos de racionalización productiva, organizativa y empresarial.

3) El contexto en el que ha sobrevivido “La Vanguardia” –y en especial el régimen de autarquía que para el mercado de la información supusieron los 40 años de dictadura⁵- redujo los incentivos a la innovación y contribuyó a acentuar la falta de dinamismo del diario (aun cuando la obsolescencia y descapitalización técnica fueron más acusados en otras cabeceras de la prensa catalana y española). En consecuencia, la instauración de un régimen de libertades situó súbitamente a “La Vanguardia”, como al resto de periódicos de la modernidad, en un marco de competitividad –con nuevos diarios, más ágiles, modernos y plurales- que le obligó a recuperar el tiempo perdido en un plazo

³ La existencia simultánea de dos sistemas de impresión (básicamente huecograbado y tipografía) experimentó una cierta expansión en la prensa española entre 1960 y 1970, pero se había reducido al 16% de las cabeceras hacia 1982, según la encuesta realizada por C. Alonso, *La revolución tecnológica en la empresa informativa española.*, pag.93.

⁴ El término fue acuñado por Jackko Rauromo, vicepresidente de la corporación finlandesa Sanoma, en 1981, para definir a los periódicos con una larga trayectoria histórica e inevitables dificultades de adaptación a los cambios. Revista de la AEDE, n.5, julio de 1981, pag.41.

⁵ El diagnóstico es ratificado por Josep María Casasús, quien afirma que “nuestros diarios no renovaban ni investigaban el mercado” y “habían invertido muy poco, hasta entonces [1989] en investigación y diseño” (Casasús, Josep María, “Renovación tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.59).

relativamente corto y a resolver, antes que nada, la disputa por su propio espacio vital en el mercado.

4) El mercado más próximo en el que ha venido operando “La Vanguardia” –el de la prensa barcelonesa- sufrió entre 1975 y 1985 –cuando el rotativo objeto de estudio comenzó a perfilar su reconversión- los efectos devastadores de un proceso de selección natural y simplificación de cabeceras que, como reflejo local de una crisis que afectó al conjunto de la prensa internacional y española, acabó en Barcelona con la existencia de casi una decena de diarios, alguno de ellos incluso más veterano que el rotativo de la familia Godó. Estas cabeceras no supieron o no pudieron (por falta de base financiera o de una estrategia adecuada) adaptarse a las nuevas realidades y exigencias, ni elegir políticas adecuadas de renovación empresarial, técnica, conceptual y formal. Sin olvidar que en muchos casos (y ésta fue una de las decisivas ventajas de “La Vanguardia”) determinados rotativos se encontraron con que ni disponían de una sólida base comercial de partida ni existía un mercado suficiente para ellos, ya que no podían ofrecer nada mejor ni distinto dentro de un determinado segmento (por ejemplo, dentro de la prensa de prestigio o de las cabeceras de orientación liberal conservadora)⁶. Al mismo tiempo, surgieron nuevos diarios muy competitivos (“El Periódico”, un rotativo popular y que incorporó gradualmente el color, y la edición catalana de “El País”, que encarnaba un renovado modelo del tradicional diario de prestigio) que se hicieron rápidamente con cuotas sustanciales del mercado. Estos nuevos diarios se elaboraban mediante fotocomposición y se imprimían en offset, operaban a través de organizaciones empresariales ágiles y contaban con estructuras de plantilla más ligeras y compensadas.

Ahora bien, la tecnología *per se* no suple la implantación social ni proporciona cuotas de mercado (dependientes de otras sinergias), y la mejor prueba de ello es que diarios “modélicos” en lo tecnológico –el último de ellos, “El Sol”, nacido en 1990, aunque también es posible remontarse al diario “SP”, que salió a la calle en 1967 y se imprimía ya entonces en offset color- cerraron al poco tiempo, con pérdidas millonarias.⁷

Así las cosas, la extinción de veteranas cabeceras de la prensa barcelonesa proporcionó también a “La Vanguardia” un balón de oxígeno y una reserva de lectores huérfanos en el segmento del conservadurismo moderado, que compensaron las pérdidas -reales o virtuales- que sufrió el diario de la familia Godó entre los sectores más jóvenes o que exigían formulaciones más

⁶ Casasús -“Renovación tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.59- señala que “es muy probable que [la falta de renovación e investigación del mercado que se registraba en los diarios españoles] fuera una de las causas del estancamiento de la difusión”.

⁷ Martín Aguado, *Tecnologías de la información impresa*, pag.94. “El Sol” cerró con menos de dos años de existencia y unas pérdidas superiores a los 3.000 millones. Este rotativo estaba equipado con Macintosh para la elaboración y el tratamiento de la información y contaba con “modernísimos sistemas para el tratamiento y reproducción de ilustraciones”, así como de “un sistema descentralizado” de gestión de la producción.

modernas e incisivas y contenidos más aperturistas en lo ideológico y más agresivos en lo político. De hecho, “La Vanguardia” también atravesó una fase de desconcierto, titubeo conceptual e incluso deterioro formal en la segunda mitad de los años setenta, que, sin embargo, no llegó nunca a las magnitudes de degradación del modelo que se registraron en otras cabeceras venerables de la Ciudad Condal.

5) El grueso de la reconversión tecnológica de “La Vanguardia” se produjo entre 1982 y 1990. La primera parte, relativa al área de preimpresión, se inició con un cierto retraso en relación con el calendario que marcó esta fase en el mundo occidental (entre 1970 y 1980); un retraso, sobre todo, que afectaba a la plena incorporación de la fotocomposición, pero no tanto a la informatización de la redacción (al menos, a la luz del contexto europeo). De hecho, esa sensible demora en la implantación de la composición en frío –generalizada al conjunto de la prensa española⁸–, obligó prácticamente a pasar de golpe de la linotipia (o de una situación de “mestizaje tecnológico”, como era el caso de “La Vanguardia”) al uso de sofisticados videotérminales. Sin embargo, la situación de “mestizaje tecnológico” y la actitud de transformación cautelosa que se dio en el rotativo de los Godó representaron una ventaja a la hora de elegir el recambio tecnológico, ya que evitaron errores estratégicos (como, por ejemplo, una apuesta masiva y precipitada por OCR) que se registraron en otros rotativos y con letales consecuencias.

La segunda parte de la reconversión, en cambio –que estuvo precedida por la informatización del área de fotomecánica y de los procedimientos de tratamiento de las imágenes, y que comportó la impresión en offset color y la automatización de los sistemas de expedición– vino a coincidir con un proceso paralelo en numerosos diarios europeos y americanos de gran envergadura que también habían apurado la vida útil de sus viejas rotativas tipográficas antes de emprender un costoso proceso de sustitución. Y ello pese a que el offset era una realidad operativa muy extendida (aunque no exenta de algunos problemas) desde la década de los setenta.

6) La reconversión formal y conceptual de “La Vanguardia” se produjo también en dos etapas. La primera, a partir de 1982, fue de envergadura limitada, ya que no se basó en una transformación del sistema de impresión ni, por lo tanto, en una mejoría radical del acabado del producto. Es decir, pese al empleo de un sistema integrado de redacción y fotocomposición, se siguieron utilizando las viejas rotativas tipográficas, puestas al día mediante el uso de planchas fotopolímeras que incrementaron la calidad del producto impreso y propiciaron una mayor presencia de ilustraciones.

⁸ La prueba de que el proceso de “La Vanguardia” no fue particularmente asincrónico con relación al contexto español se encuentra en el hecho de que en 1987 sólo la mitad de los diarios había instalado redacciones electrónicas, y únicamente 12 disponían de sistemas para la compaginación completa de la página (Díaz Nosty, *La nueva identidad de la*

Asimismo, esa primera remaquetación permitió al rotativo barcelonés adquirir una fisonomía en línea con el modelo de mayor éxito a finales de los setenta y principios del los ochenta: el que encarnaba el diario “El País”, cuya maqueta, obra del alemán Reinhardt Gade, se inspiraba en el grafismo centroeuropeo (basado, a su vez, en líneas muy elegantes, unidad tipográfica en torno a la Times New Roman, maquetación modular y normas de compaginación muy estrictas). En el caso de “La Vanguardia”, los resultados no fueron espectaculares (ya que al no imprimir en offset, las ilustraciones de calidad quedaban circunscritas al lento y costoso huecograbado), pero permitieron al rotativo una remoción formal y una puesta al día suficientes para resistir hasta la segunda fase de la reconversión (durante un periodo de transición y estabilización del espacio vital en el que intervinieron de forma complementaria algunas estrategias genéricas de reforzamiento de la presencia en el mercado, como una intensificación de la oferta de servicios, la edición de suplementos colecciónables o el recurso a juegos promocionales)⁹. Todo ello permite concluir que la innovación tecnológica por sí misma –y sus efectos visibles sobre el producto- jugó un papel limitado en la supervivencia de “La Vanguardia” y, sobre todo, en el tránsito de la etapa crítica que se vivió entre 1979 –cuando la difusión culmina una caída del 15% en cinco años- y 1985, cuando la recuperación económica y publicitaria complementan una recuperación de la difusión que se venía produciendo ya desde 1982. Y ello a pesar de que, a partir de la década de los noventa, sea “imposible imaginar la existencia de diarios sin sistemas redaccionales y de tratamiento de anuncios, sin composición por ordenador y sin una estructura informatizada para la impresión y expedición del producto”¹⁰.

7) La reconversión técnica de la impresión y el empleo del offset abrieron las puertas a la segunda etapa de la renovación formal y conceptual del diario. Esta etapa, que cristalizó en 1989, vino marcada además por una nueva sinergia en la relación entre las áreas técnicas, redaccionales y de gestión de la empresa, bajo el impulso del editor, que promovió “una de las primeras experiencias relevantes de investigación aplicada en el campo de la prensa” y se convirtió en uno de los primeros empresarios dispuestos “a invertir en diseño, en estudios de contenido y de recepción, dentro de un plan global de reformas apoyado en la incorporación de tecnología punta”¹¹. De hecho, Javier Godó se perfiló como el principal catalizador de la renovación del diario, en contraste con una redacción que no ejerció ninguna presión a favor del cambio¹², aunque el nuevo director, Juan

prensa, pag.190).

⁹ Las estrategias de juegos promocionales formaron parte de la nueva fisonomía de los periódicos en los años 80, y en el caso de “La Vanguardia” arrojaron resultados similares a los de otras cabeceras en cuanto a fidelización de los lectores, aunque menos aparatosos en cuanto a incrementos de la difusión.

¹⁰ Martín Aguado, *Tecnologías de la información impresa*, pag.105.

¹¹ Casasús, “Renovación tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.59

¹² La observación es de Carlos Pérez de Rozas, en una entrevista publicada por la *Revista Capçalera*, en su número de

Tapia, gestionó con acierto los retos organizativos y conceptuales que planteaba el renovado modelo. Asimismo, la gestación de ese nuevo modelo estuvo determinada por decisiones audaces -como la contratación del diseñador neoyorquino Milton Glaser para la confección de la nueva maqueta- que, en cierto modo, conectaban con iniciativas tan revolucionarias como la incorporación del huecograbado en 1929.

Paralelamente, la renovación de la maqueta de “La Vanguardia” –un proceso dilatado y sinuoso en comparación con el que se registró en otros diarios¹³- se vio beneficiada por las aportaciones de un simultáneo proceso de rediseño en el resto del mundo occidental, inspirado ahora en las experiencias “altamente positivas”¹⁴ de los periódicos americanos. Además, los responsables de “La Vanguardia” no dejaron de estudiar en detalle las líneas y estrategias de cambio técnico, formal y conceptual que se registraban en diarios más próximos -como “Le Monde”, “La Stampa” o el “Süddeutsche Zeitung”, embarcados en reconversiones de similar envergadura-; una observación que proporcionó útiles pautas de referencia a la hora de resolver dudas o de decidir sobre dilemas complejos. A partir de ahí, la impresión en offset permitió suprimir el viejo y atemporal huecograbado (conjurando con la calidad formal del primero el vértigo que producía la supresión del segundo) y dotar al diario de una nueva fisonomía más competitiva en el punto de venta (en la que jugó un papel importante la transformación de un periódico tradicionalmente estructurado mediante cuadernillos -y cuyo tamaño y volumen obligaba a disponerlo doblado- hacia otro, de formato más reducido, compuesto de un solo cuerpo y que podía exponerse desplegado a la vista del potencial comprador). La nueva “Vanguardia” -en línea con los modelos híbridos inspirados en el exitoso “USA Today”- ofreció, en definitiva, una imagen ágil, amena y ligera, con presencia creciente del color, la fotografía y el grafismo, y una mejor organización y señalización interna, hasta el extremo de que su innovadora reformulación del diario informativo-interpretativo y de servicios –basada en “la asimetría”, el “contraste” y “la vitalidad de un diseño libre pero intencionado”¹⁵- la ha llevado a ser considerada la cabecera “más representativa de los [diarios] posttelevisivos de los noventa”¹⁶. El resultado constituyó, en suma, una “fórmula que combina la fidelidad a los contenidos y propósitos del modelo clásico informativo-interpretativo, que no se quiere abandonar,

junio de 1988. En cualquier caso, el acelerado crecimiento de la redacción a lo largo de los años 80, así como la elevada tasa de sustitución –no inferior al 50%- que experimentó esta área, generaron probablemente una plantilla atomizada. Eso sí, la atonía de las redacciones en los procesos de reconversión ha sido un rasgo bastante característico de los diarios españoles a diferencia, por ejemplo, de lo que ocurrió en otros países de Europa occidental, como Gran Bretaña, donde operaban potentes sindicatos de periodistas.

¹³ Una circunstancia que se vio influida por los propios imponderables de la agenda tecnológica, aunque también por el hecho de haber decidido primero –en razón del calendario de fabricación- la maquinaria que el modelo.

¹⁴ Josep Maria Casasús, “Renovación tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.59.

¹⁵ Casasús, art.cit., pag.69.

¹⁶ Margarita Ledo, *O diario posttelevisor*, pag.30

con las fórmulas desenfadadas, libres, imaginativas y dinámicas del nuevo periodismo”¹⁷. A ese conjunto de rasgos habría que añadir, desde el punto de vista conceptual, “el incremento de la información especializada en sectores de creciente atención para el ciudadano, como la economía, la salud, los deportes, el ocio, la cultura, la ciencia y la calidad de vida”, en consonancia con el incipiente “periodismo de servicios, periodismo social o periodismo del bienestar”¹⁸, nacido al calor de la revolución tecnológica de los años 80.

8) El nuevo modelo y la necesidad de competir en un mercado cada vez más disputado no sólo exigieron un incremento sustancial¹⁹ de la nómina redaccional –en línea con una orientación que se registró en la mayoría de diarios del mundo occidental tras la electronificación de las redacciones– sino una auténtica remoción interna de la Redacción, con el relevo de más del 50% de la plantilla, la sustitución de buena parte de los responsables de sección, la instauración de nuevas figuras al frente de las diversas áreas (coordinadores, director adjunto de Arte, etc.), y la creación de numerosas secciones (como, por ejemplo, Sociedad o Política) y departamentos, de entre los que el más emblemático fue el de diseño gráfico²⁰, ya que la infografía pasó a constituir una fórmula informativa más en la remodelada “Vanguardia”. Asimismo, también destacó la configuración –previa a la puesta en marcha del nuevo modelo– de un “departamento de proyectos editoriales”, inspirado en los organigramas de la prensa estadounidense²¹ y encargado del estudio de “nuevas secciones, nuevos suplementos o nuevas iniciativas de contenido”. Este departamento, y especialmente el equipo del proyecto de rediseño del diario –creado también en 1987 y una verdadera “novedad en la prensa española”²²–, jugaron un papel capital en la elaboración y el desarrollo de las propuestas de cambio.

Ahora bien, desde un punto de vista de disposición espacial, la Redacción ya había experimentado una auténtica revolución –que la homologó a las salas de trabajo de los principales diarios occidentales– a raíz de la introducción de los videotérminales. Así, hasta 1982, la Redacción de “La Vanguardia” había estado subdividida materialmente en compartimentos acristalados, casi estancos,

¹⁷ Casasús, art.cit., pag.62.

¹⁸ Casasús, art.cit., pag.61.

¹⁹ La plantilla redaccional de “La Vanguardia” –hay que recordarlo– ha crecido en casi un 300% y pasó de representar menos de un 7% de la nómina total en 1974 (mientras que suponía el 15% en los diarios de EE.UU.) a más del 20% en la década de los noventa. (aun cuando para entonces muchos otros periódicos, incluso del ámbito español, disponían de redacciones que suponían más del 30 e incluso del 40% del total de la plantilla).

²⁰ Josep Maria Casasús -“Renovación tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.61- lo califica de “hito histórico trascendental” para diarios europeos como la propia “La Vanguardia”, “Le Monde” o “La Stampa”.

²¹ “Las nuevas orientaciones de la Prensa en los Estados Unidos”, documento de uso interno incluido en los “Informes complementarios sobre el proyecto” que se manejaron durante los seminarios realizados en “La Vanguardia” a lo largo de 1987 para determinar el nuevo formato (Acta 2.1.).

²² Casasús, art.cit., pag.65.

que se correspondían con las distintas secciones, mientras que en 1983 se convirtió en una sala funcional, única y abierta -a la “americana”-, compartida por las distintas áreas.

9) La reconversión técnica –y la propia supervivencia del diario- sólo fueron viables merced a dos condiciones básicas.

La primera condición la constituyeron el sostenido proceso de reducción de la plantilla y, en paralelo, la sistemática racionalización empresarial. Ciertamente, el descenso de la nómina de personal no fue ajeno a la gradual automatización –aunque se inició con carácter previo y respondió, sobre todo, a una política de saneamiento y a una estrategia negociada de racionalización laboral, organizativa y productiva- y supuso no sólo una sensible disminución global de los efectivos humanos sino también una significativa redistribución interna, con mayor peso de las áreas de gestión y creación. Y por lo que respecta a la racionalización empresarial, ésta implicó esencialmente la modernización de unas estructuras gerenciales más propias de principios de siglo – que apenas habían resuelto la diferenciación entre dirección y propiedad y que habían abordado de forma insatisfactoria la vertebración de un “staff” y de un aparato presupuestario-, sustituidas por una profunda departamentalización, por la instauración de mecanismos organizativos de autoridad y control, por el crecimiento de la tecnoestructura y, sobre todo, por la adopción de un “enfoque colectivo” de la estrategia empresarial, mediante fórmulas y organigramas flexibles y “adhocráticos” (como lo exemplificó el propio proceso de reconversión del diario, definido a través de una comisión “ad hoc”)²³. Un escenario en el que emergió la figura del editor en su papel de responsable máximo, de impulsor y dinamizador de la inteligencia colectiva e incluso de mediador entre los distintos polos del diario concebido como empresa.

La segunda condición que hizo posible la pervivencia y reconversión de “La Vanguardia” –a partir del carácter comercial y de servicios del diario- la han venido encarnando la propia solidez del producto en el mercado de la venta diaria (especialmente a partir de unas cifras de suscripción insólitas en el mercado español y de una profunda y consolidada implantación social en su área de influencia)²⁴ y, sobre todo, la fortaleza de la cabecera en el capítulo de los ingresos publicitarios. El peso absoluto y relativo de estos últimos –ya tradicionalmente alto- no hizo más que crecer, en

²³ José Emilio Navas López, *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*, pags.88-89 y 126-127, y Frank Rucker y Herbert Lee Williams, *Organización y administración de periódicos*, pags.17-18, 28 a 49 y 505 a 512.

²⁴ Según datos de OJD, entre 1986 y 1987, la suscripción de “La Vanguardia” doblaba a la de su más inmediato competidor en este terreno, “ABC” (66.000 frente a 31.200). Y lo que es más importante, los propios datos internos del rotativo barcelonés reflejan un fenómeno de profundo enraizamiento en el mercado, ya que una elevada cuota de suscriptores lo son casi por transmisión hereditaria.

especial durante la etapa de expansión económica (en la segunda mitad de los ochenta)²⁵, una etapa que coincidió, además, con el capítulo más costoso de la reconversión técnica.

Esta segunda condición –la persistente solidez financiera del producto- aparece como la clave de bóveda del proceso, ya que no sólo ha permitido la adquisición de la nueva y costosa maquinaria sino, sobre todo, la reducción gradual y no traumática de una plantilla muy numerosa (incluso si se la sitúa en el anquilosado contexto español).

Ahora bien, el precio de todo ello ha sido la consecución de unos beneficios absolutamente desproporcionados con respecto a la dimensión de la empresa (cifrados, por ejemplo, en 600 o 700 millones de pesetas en la segunda mitad de los ochenta, frente a los más de 7.000 que registraba un diario nacido sin servidumbres tecnológicas y estructurales como “El País”²⁶). De hecho, la estructura de los gastos de explotación de “La Vanguardia” a comienzos de los noventa seguía presentando un capítulo de costes de personal muy por encima de lo que suponía la media de las editoras de diarios²⁷, aunque evidenciaba también –en el capítulo de los ingresos- una cierta inmunidad diferenciada frente a los ciclos recesivos²⁸.

Por el contrario, las subvenciones estatales parecen haber jugado un papel residual en la viabilidad financiera de la reconversión técnica. Esta afirmación es particularmente evidente con relación al capítulo estricto de ayudas a la reconversión tecnológica (75 millones entre 1985 y 1987), mientras que las ayudas al consumo de papel (neutralizadas por el elevado coste de esta partida) y las ayudas a la difusión representaron entre 1984 y 1987 un total de 580 millones de pesetas²⁹. En conjunto, esas cifras suponían un total de 655 millones de pesetas; es decir, algo más de 150 millones anuales de promedio, lo que suponía menos del 2% de la facturación publicitaria de cualquiera de esos años. Eso sí, el carácter marginal de estas magnitudes no las convierte en modo alguno en despreciables. Sobre todo porque incluso en una etapa de ingresos descomunales como lo fue la segunda mitad de la década de los ochenta, los beneficios de la empresa nunca fueron espectaculares³⁰ y se destinaron en buena parte al pago de la maquinaria³¹.

²⁵ La expansión publicitaria ha sido considerada (Díaz Nosty, *op.cit.*, pags.196 y 197) una “variable decisiva” en la recuperación de la rentabilidad de los diarios a mediados de los ochenta y, por lo tanto, un factor clave para propiciar la renovación del parque de rotativas.

²⁶ *Comunicación social 1991 / Tendencias*, informes anuales de Fundesco, pag.40.

²⁷ Así, mientras en “La Vanguardia” esos gastos aún suponían a comienzos de la década de los noventa más del 40% del total, en el conjunto de la prensa estaban por debajo del 35%, y del 25% en los casos de diarios “jóvenes” como “El País” o “El Mundo” (*Noticias de la Comunicación*, nº130, octubre de 1994, pag.12).

²⁸ Una magnitud comparativa que confirma esta apreciación se obtiene al contrastar la evolución del peso de los ingresos publicitarios (sobre el conjunto de entradas) de los principales periódicos. Así, por ejemplo, los efectos de la crisis económica llevaron a “El País” a una caída en el peso de sus ingresos publicitarios, que pasaron del 71,55%, en 1990, al 55,38% en 1993 (*Noticias de la Comunicación*, nº130, octubre de 1994, pag.54), mientras que “La Vanguardia” mantuvo por encima del 63% el peso de sus ingresos publicitarios sobre el total.

²⁹ Rosario de Mateo, *Els ajuts de l'Estat a la premsa a l'Europa occidental*, pags. 141, 145 y 155.

³⁰ Tal como se ha señalado en el punto 2.4., es cierto que a partir de 1986 los beneficios se elevan por encima de los 500 millones de pesetas hasta acercarse a los mil, pero son destinados a la financiación de la nueva maquinaria.

³¹ No hay que olvidar al respecto que las ayudas no desaparecieron hasta 1988, “a raíz del clima de bonanza que el

10) El carácter no traumático de la reconversión de “La Vanguardia” obedeció también a una voluntad decidida de la empresa –en línea con otras firmas veteranas de la prensa española- de evitar experiencias de conflictividad aguda que llegasen a poner en peligro la continuidad de la cabecera o de la propiedad familiar, como las que se habían vivido en el mundo anglosajón (donde entre 1978 y 1988 no pasó un solo año sin conflictos sociales en el ámbito de la prensa)³², y de las que el caso de el “Times” constituía el paradigma fundamental. De hecho, las dos huelgas que se registraron en 1981 y 1983 en “La Vanguardia” -básicamente con la reconversión como desencadenante- mostraron definitivamente a la empresa cuál era el camino a evitar. Para ello, y al margen de garantizar la totalidad de los puestos de trabajo, la estrategia de la propiedad se inspiró en las líneas básicas de gradualidad y pacto que venían marcando los países punteros en la implantación de nuevas tecnologías en Europa (como los estados nórdicos o la RFA). En este sentido, se negoció pacientemente un minucioso protocolo de reconversión tecnológica y se aceptó que la instalación de videoterminales en la Redacción (o en el área de Publicidad) se llevase a cabo limitando severamente su impacto sobre las tareas productivas y de introducción de textos que venía realizando la imprenta. Esta condición –considerada innegociable por teclistas y linotipistas- se aceptó formalmente en muchos otros diarios europeos y permitió soslayar la oposición de la agonizante imprenta a través de una “condena a muerte diferida”, ya que, a medio plazo, las redacciones acabaron absorbiendo la introducción de la casi totalidad de los textos publicados³³. Asimismo, el protocolo de reconversión firmado en “La Vanguardia” con los representantes de los trabajadores garantizó -igual que en otros diarios europeos- no solamente un acceso objetivo a los puestos de nueva creación sino también el mantenimiento íntegro de los salarios de aquellos empleados desplazados a puestos de trabajo de inferior categoría. El acuerdo incluyó unas condiciones de salubridad (descansos periódicos para el trabajo ante pantalla, configuración ergonómica de los lugares de trabajo, revisiones periódicas, etc.) avaladas por diversos estudios y experiencias previas.

A partir del planteamiento de llevar adelante una reconversión no traumática -propio de empresas de prestigio y enraizadas de forma casi institucional en su hábitat socioeconómico³⁴-,

sector [de la prensa] experimentó a partir de 1986”, y que todavía entre 1983 y 1985, las empresas de prensa acumulaban más de 5.000 millones de pesetas entre deudas a Hacienda y a la Seguridad Social, que fueron absorbidas a través de las subvenciones A. Martín Aguado, *Tecnologías de la información impresa*, pag.93, y Jesús Timoteo Álvarez, *La nueva identidad de la prensa*, pag.301.

³² José A. Martín Aguado, *Tecnologías de la información impresa*, pag.78.

³³ Entre otras razones porque la mayoría de los textos ya no llegaban al periódico sobre papel sino en una versión electrónica, como ocurrió desde principios de los ochenta con los despachos de agencia o las crónicas enviadas por los corresponsales

³⁴ A lo largo de la investigación –y especialmente en el punto 1.2.3.- se ha aludido ya a los casos de “ABC” y “Ya”, cabeceras que asumieron costosas contrapartidas para llevar adelante una reducción no traumática de plantilla.

puede afirmarse que el proceso de renovación del utilaje tecnológico de “La Vanguardia” –y el consecuente desplazamiento de determinadas tareas de los talleres a la Redacción- estuvo subordinado en todo momento a las posibilidades de absorción de la plantilla sobrante. Ello explica determinados desfases o duplicidades (que se apreciaban en la configuración de los circuitos productivos, en la doble corrección de los textos -en la Redacción y en el taller-, o en el mantenimiento del montaje manual), absolutamente gratuitos a la luz de las posibilidades reales que ofrecía ya la nueva tecnología.

11) Pese a todos los condicionantes señalados, la reconversión tecnológica –sobre todo en la fase de composición- ofreció un balance positivo en lo relativo a productividad y reducción de costos y de personal, perfectamente homologable al que se registró en otros diarios europeos. Ya la primera incorporación técnica (unas plegadoras Crabtree, en 1976) permitió prescindir de 150 trabajadores eventuales y afrontar –con el dinero derivado de ese ahorro- la firma de unos pactos con la plantilla que racionalizaron la actividad productiva (y, de paso, propiciaron una oleada previa de reducción de personal).

En cuanto a la primera fase de la reconversión, en el sector de pre impresión, puede llegar a afirmarse que la renovación técnica del área de composición fue sufragada por los ahorros en nómina que los nuevos equipos propiciaron. En este sentido, tanto la reducción de la plantilla global de la empresa (9,3%), como la de las secciones directamente afectadas por esa reconversión, registraron parámetros que -aunque en la banda baja- se situaban dentro de la horquilla europea (con reducciones de plantilla de entre el 10 y el 20%). Y lo mismo cabe decir de la productividad, con incrementos de en torno al 50%. Eso sí, algunas de las fórmulas adoptadas para llevar a cabo una reconversión no traumática comportaron unas cargas permanentes durante un largo periodo de tiempo y que suponían hasta un 10% del conjunto de los gastos de personal (un fenómeno que también se produjo en muchos diarios reconvertidos, aunque con un carácter más transitorio).

Por lo que se refiere al área de impresión –que incluyó la modernización y reorientación del taller de huecograbado y una reducción formal³⁵ de la plantilla del área de impresión cifrada en un 25% hacia 1990-, el elevado precio de las rotativas excluye cualquier pretensión de amortizar su costo a través de una reducción de personal inevitablemente limitada. No hay que olvidar que, aunque la disminución afectó a más del 25% de la plantilla original, la nómina del taller de impresión tipográfica y de expedición apenas contaba con 160 personas antes del pase al offset. Eso sí, la sinergia modernizadora y los esfuerzos de racionalización propiciaron una reducción añadida de la plantilla de la totalidad del taller que, entre 1987 y 1990, se elevó al 17%.

³⁵ Se trató de una reducción formal, ya que la mayor parte de las bajas se sustanciaron mediante traslados a otras

En conjunto, y teniendo en cuenta que la Redacción casi triplicó sus efectivos entre 1975 y 1989, “La Vanguardia” redujo su plantilla en más de un 27% entre 1975 y 1990. Pero más significativa aún es la disminución –durante esa misma etapa- del personal de talleres, que se sitúa por encima del 50%, lo que ratifica la hipótesis de que la incidencia de la reconversión sobre la plantilla no consistió únicamente en un proceso de reducción sino, sobre todo, de redistribución interna de los efectivos. Esto último se tradujo en un mayor peso de los sectores técnicos y redaccionales (lo que, por una parte, respondía a las posibilidades de la nueva tecnología, mientras que, por otra, nacía de las propias exigencias del mercado en el que operaba el producto). De hecho, el proceso de “La Vanguardia” ejemplifica la combinación entre dos efectos detectados a raíz de la innovación tecnológica: el “efecto desplazamiento” y el “efecto compensatorio”³⁶. El primero responde a la amenaza real que sobre el empleo suponen las nuevas tecnologías, ya que propician la desaparición “de los trabajos poco o nada cualificados en beneficio de la automatización de las tareas”. Por el contrario, el segundo implica una teórica absorción del paro generado, “a partir de la modificación de la estructura ocupacional y [sobre todo] de la creación de nuevos puestos de trabajo derivados del progreso técnico”³⁷, aun cuando esa absorción sea limitada, ya que los nuevos puestos de trabajo creados modifican “los niveles y los tipos de cualificación respecto a los trabajadores que desplazan”³⁸. Y, de hecho, en el caso de “La Vanguardia” el reciclaje permitió cubrir con trabajadores reconvertidos los nuevos puestos creados por la tecnología en el taller, mientras que la absorción fue menor en la Administración, e ínfima en la Redacción pese a que este último sector experimentó el crecimiento más significativo³⁹.

Ahora bien, al conjunto de cifras manejadas hasta ahora hay que añadirles un matiz que delimita con mayor exactitud el impacto de la renovación tecnológica. Así, no hay que olvidar que en 1982 –a punto de iniciar la reconversión del área de preimpresión- el taller en su conjunto ya se había reducido en un 25,5% con respecto a siete años atrás, fruto, sobre todo, de procesos de racionalización productiva y organizativa. Por lo tanto, y a partir de ahí, puede afirmarse que el impacto real de la reconversión tecnológica del taller a finales de 1990 había supuesto exactamente una reducción de plantilla del 37,8% con respecto al punto de partida formal, en 1982. Paralelamente, y también entre ese último año y 1990, la reducción de la plantilla global -aun

secciones de la empresa.

³⁶ José Emilio Navas López, *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*, pags.123 y 124. El autor cita a E. Bueno, “Los efectos de las nuevas tecnologías en la dirección y organización empresarial en un contexto de crisis” (1987).

³⁷ *Ibidem*, pag.124.

³⁸ *Ibidem*, pag.124.

³⁹ Por lo que también en “La Vanguardia” se cumplió el propósito expresado por algunos responsables empresariales (ver C. Alonso, *ob.cit.*, pag.55) en el sentido de que “los puestos que se ahorran en talleres permitirán potenciar la redacción”.

coexistiendo con un crecimiento de la Redacción durante esa etapa cifrado en un 106%- superó el 14%.

Estas cifras no alcanzan las medias del modelo americano (con reducciones, derivadas de la estricta incidencia de la reconversión, del 50% en los talleres y del 30% en el conjunto de la masa salarial)⁴⁰, pero están muy por encima de la media europea⁴¹, aun admitiendo, por supuesto, que el punto de partida en “La Vanguardia” –tanto en volumen de plantilla como en su distribución interna- presentaba, tal como se ha demostrado a lo largo de esta investigación, mayores niveles de obsolescencia y sobrecarga. De ahí, que el proceso de renovación técnica y estructural comportara paralelamente un sustancial rejuvenecimiento de la edad media de la plantilla, que pasó de superar los 50 años en la década de los setenta a situarse en poco más de 40 hacia 1990.

12) Asimismo, el balance de la reconversión no puede ser más que positivo desde el punto de vista de la consolidación y expansión del producto. Por ejemplo, entre 1984 y 1990⁴², la difusión media de “La Vanguardia” pasó de 191.804 ejemplares a 218.276 (muy cerca de los 220.000 que sumaba el rotativo barcelonés en 1975 y que lo convertían en el de mayor circulación de España). Paralelamente, la difusión dominical -que ya había alcanzado los 300.000 ejemplares en 1983- pasó de 308.072 ejemplares en 1985 a 347.542 en 1990. Esas cifras confirmaban a “La Vanguardia” como líder de ventas en Cataluña y lo situaban como el diario de mayor crecimiento en el Principado (especialmente entre 1988 y 2000). Una evolución que se vio corroborada en el periodo inmediato a la reconversión de la impresión y a la aparición del nuevo modelo. Así, en 1992 –con datos de la OJD- la difusión dominical se elevaba a 364.000 ejemplares⁴³, mientras que la difusión media descendía a 206.829 ejemplares, aunque todavía quedaba a más de 26.000 ejemplares por encima de “El Periódico”, principal competidor en el mercado catalán. Sin olvidar otros avances cualitativos, como la “ampliación del universo de lectores en todos los tramos de edad”⁴⁴. La cifra neta de negocios en el ejercicio de 1992 –ya bajo los efectos de la recesión publicitaria⁴⁵- se mantuvo, además, por encima de los 22.000 millones de pesetas⁴⁶, sólo superado por “El País” y “ABC”.

⁴⁰ Macu Alvarez en la Revista Telos, número de junio-agosto de 1989, pag.113.

⁴¹ Los datos y fuentes que sustentan esta afirmación figuran en las pags.111 a 115 del capítulo 1.1.4.1.

⁴² “La Vanguardia”, 16 de junio de 1991, pag.7 de la Revista. Los datos sobre la difusión en 1990 presentan, no obstante, la peculiaridad de corresponder a una auditoría realizada por Price Waterhouse, y no al control habitual de la OJD.

⁴³ “La Vanguardia”, 23 de mayo de 1993, pag.5, Revista.

⁴⁴ Casasús, “Renovación tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.62.

⁴⁵ Noticias de la Comunicación, n.130, octubre de 1994, pag.13

⁴⁶ Noticias de la Comunicación, n.130, octubre de 1994, pag.1. De hecho, y tal como figura en *Comunicación social 1991 / tendencias*, informes anuales de Fundesco, pags.40 y 41, la facturación del diario registró ya en 1990 unos ingresos en torno a los 23.000 millones de pesetas. En ese año, los ingresos publicitarios fueron muy similares a los del diario “ABC” –por delante en difusión- que alcanzaron los 17.200 millones.

13) Finalmente, el relanzamiento del diario y la apertura de una nueva estrategia como grupo multimedia –en línea con similares o ya consolidadas líneas de desarrollo de otras cabeceras de Europa, Estados Unidos o la misma España⁴⁷- sólo fueron posibles a partir de la ruptura con un modelo de grupo empresarial basado en la impresión masiva para terceros y en la edición de cabeceras sin la suficiente autonomía financiera. Esta política resultaba inviable desde una estructura industrial y laboral de prensa (en contraposición con el menor coste salarial del mercado de artes gráficas) que debía competir, además, en un mercado en crisis (y por tanto sometido a abaratamientos artificiales pero también a la concurrencia de nuevas instalaciones) como el de la impresión de revistas. Esa estrategia exigía, asimismo, cuantiosas inversiones para mantener al día la línea de huecograbado, en detrimento de la innovación tecnológica de la impresión del diario, que muy pronto quedó claro que debía orientarse hacia el offset (especialmente, una vez se comprobó que los sistemas de transición -dylitho, anilox, etc.-, aunque menos costosos y más sencillos, no ofrecían la misma calidad con vistas a imprimir en color, un objetivo irrenunciable puesto que la cuatricromía ya estaba presente en el diario a través de las cubiertas de huecograbado).

Paralelamente, y por idénticas razones a las expuestas con el huecograbado –a las que habría que añadir la necesidad de un cuidadoso mantenimiento-, tampoco se consideró viable la impresión en offset para terceros como una forma de amortizar la costosa maquinaria del diario mediante la ocupación de su “capacidad marginal”, algo que sí ocurría en algunos diarios europeos.

A la luz de todo lo expuesto, y desde el punto de vista del análisis y la interpretación, el conjunto de circunstancias y estrategias que han rodeado el proceso de reconversión de “La Vanguardia” permiten afirmar, una vez más, que la viabilidad de este periódico centenario –en tanto paradigma de los diarios de la modernidad- respondió a la combinación de una serie de factores diversos, entre los que la innovación tecnológica aparece como un vector necesario –e incluso imprescindible a medio y largo plazo-, pero nunca suficiente. En concreto, puede hablarse entonces de una sinergia que abarcaría los siguientes elementos:

⁴⁷ La expansión multimedia a finales de la década de los ochenta se había convertido en una fiebre que afectaba a los principales grupos de prensa. Así, no sólo “La Vanguardia” participaba con un 52% en Antena 3 Radio y con un 13% en Antena 3 Televisión , sino que también lo hacía Prensa Española (“ABC”), mientras que Zeta (“El Periódico” participaba en empresas gráficas (Eurohueco), editoriales (Ediciones B) y audiovisuales (como Tele 5), además de editar numerosas revistas y periódicos (*Comunicación social 1991 / Tendencias*, pags.37 a 39). De hecho, a finales de los ochenta se habían consolidado cinco grupos (Martín Aguado, *Tecnologías de la información impresa*, pag.85): Prisa, Comecosa, Prensa Española, Grupo Godó, Grupo Zeta y Once, todos ellos con presencia en emisoras de radio y canales de televisión.

- a) Una sólida y preeminente posición de partida en el mercado de la prensa de Barcelona (con una cifra de suscriptores muy por delante de cualquier otro periódico catalán o español y que apuntalaban su caracterización como “periódico consolidado”). Esta circunstancia permitió, además, a “La Vanguardia” hacerse con una parte de los lectores huérfanos de otras cabeceras que no sobrevivieron a la crisis de adaptación que propició el nuevo mercado de prensa de la democracia, de modo que ese contingente de lectores “tránsfugas” compensó las pérdidas propias sufridas en beneficio de los nuevos rotativos. Esta consolidación o reafirmación del espacio vital propio en un contexto de cambio fue, además, previa a la incidencia de su reconversión técnica. Es decir, el reto de la pervivencia en el mercado se resolvió con anterioridad al de la revolución tecnológica y fisonómica.
- b) Unos ingresos extraordinarios, especialmente en el ámbito publicitario, donde “La Vanguardia” ha venido ocupando –en términos relativos- una posición de privilegio (tanto en lo que respecta a la presencia de la publicidad en el periódico como al peso de los ingresos publicitarios sobre el total de entradas). En este contexto, la coincidencia de la segunda y más costosa fase de la reconversión con una etapa de expansión económica y publicitaria general explica el papel clave de este factor, que permitió destinar “al cambio de modelo de diario” unos recursos humanos y técnicos “notables si los comparamos con lo realizado hasta entonces en España”⁴⁸.
- c) Una sensible reducción de plantilla, previa al estricto proceso de reconversión, llevada a cabo a partir de la gradual automatización industrial pero, sobre todo, de una sistemática racionalización organizativa y funcional.
- d) Una simultánea modernización de las obsoletas estructuras empresariales, lo que dio pie a nuevas sinergias en la relación entre las áreas técnica, redaccional y de gestión e hizo posible adoptar con un mayor impulso y agilidad organizativa y funcional las estrategias básicas de relanzamiento del producto y de saneamiento interno.
- e) Una ruptura con el modelo de grupo industrial, orientado a la escasamente rentable impresión para terceros y convertido, por ello, en un lastre para el propio periódico.

⁴⁸ Josep Maria Casasús, “Renovación tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.60.

- f) Una estrategia gradual pero sistemática de cambios formales y de ampliación de contenidos y complementos que permitió sostener la envergadura y la calidad tradicional del diario pese al retraso (derivado de la agenda de implantación del offset) en el cambio de imagen y en la introducción de nuevas formulaciones gráficas más atractivas que ya empezaban a estar presentes en el mercado.
- g) Una política cautelosa –y marcada por visibles retrasos respecto al calendario internacional- en el ámbito de la innovación técnica y formal que, sin embargo, permitió eludir estrategias de reconversión erróneas, adoptar modelos contrastados y aprovechar los precedentes positivos de las experiencias ajenas.

BIBLIOGRAFÍA:

Libros:

- AA.VV., *Los medios de información en la década de los 80*, Tecnos/Fundesco, Madrid, 1983.
- AA.VV., *El impacto social de las modernas tecnologías de la información*, Tecnos/Fundesco, Madrid, 1982.
- Agnes, Yves, *Lire le journal. Pour comprendre et expliquer les mecanismes de la presse écrite*, Editions F.P. Lobies, Saint-Julien-du-Sault, 1979.
- Alonso Garrán, Concepción, *La revolución tecnológica en la empresa informativa española*, Asociación de Estudios de Comunicación para las autonomías, Santander, 1986
- Ander-Egg, Ezequiel, *Introducción a las técnicas de investigación social*, Humanitas, Buenos Aires, 1977.
- Ander-Egg, Ezequiel, *Técnicas de investigación social*, El Ateneo, México, 1993.
- Armentia Vizuete, José Ignacio, *Las nuevas tendencias en el diseño de la prensa*, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 1993.
- Bagdikian, Ben H., *El monopolio de los medios de difusión*, Fondo de Cultura Económica, México, 1986.
- Bagdikian, Ben H., *Las máquinas de información*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1975.
- Bogart, Leo, *La prensa y su público*, Eunsa, Pamplona, 1985.
- Enrique Bustamante, *Los amos de la información en España*, Akal, Madrid, 1982.
- Brajnovic, Luka, *Tecnología de la información*, Eunsa, Pamplona, 1974.
- Calvet, Agustí, (Gaziel), *Historia de La Vanguardia (1884-1936)*, Edicions Catalanes de París.
- Campillo, María, *La prensa a Barcelona (1936-1939)*, La Gaya Ciencia, Barcelona, 1979.
- Carità, Enrico, *Una sfida per la stampa*, Fabri Bompiani, Milano, 1981.
- Carter, Nancy M., Cullen, John B., *The compuretization of newspaper organizations: the impact of technology on organization*, University Press of America, Lanham, 1983
- Casasús, J.M., y Roig, X., *La prensa actual. Introducció als models de diari*, Edicions 62, Barcelona, 1981.
- Compaine, Benjamin M., *The newspaper industry in the 1980's. An assessment of economics and technology*, Knowledge Industry, Nueva York, 1980.
- Conover, Theodore E., *Graphic Communications Today*, West Publishing Company, St.Paul, 1990.
- Del Boca, Angelo, *Giornali in crisi*, AEDA, Torino, 1968.
- De Mateo, Rosario, *Els ajuts de l'Estat a la premsa a l'Europa Occidental*, Centre d'Investigació de la Comunicació, Generalitat de Catalunya, Barcelona, 1990.
- De Mateo, Rosario, *La prensa a Catalunya els anys vuitanta*, Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, Barcelona, 1988.
- De Mateo, Rosario, *Periodismo empresarial: el consumo de prensa escrita, análisis de caso*, Mitre, Barcelona, 1985.

- De Gregorio, Domenico, *Metodología del periodismo*, Ediciones Rialp, Madrid, 1966.
- Díaz Nosty, Bernardo; Lallana, Fernando, y Timoteo Álvarez, J., *La nueva identidad de la prensa*, Fundesco, Colección Impactos, Madrid, 1987.
- Douel, Jacques, *Le journal tel qu'il est lu*, CFPJ, París, 1982.
- Duplan, Pierre, *Maquette et mise en page. Texte et images de la conception graphique à la mise en page électronique*, L'usine nouvelle, París, 1982.
- Evans, Harold, *Diseño y compaginación de la prensa escrita*, G.Gili, Barcelona, 1984.
- Festinger, Leon, y Katz, Daniel, *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*, Paidós, Buenos Aires, 1979.
- García, Mario R., *Diseño y remodelación de diarios*, Eunsa, Pamplona, 1984.
- García de Diego, Antonio; *Prensa y tecnología*, Alhambra, Madrid, 1988.
- Gaziel, *Història de La Vanguardia (1884-1936)*, Edicions Catalanes de París, París, 1971.
- Giordano, Eduardo, y Zeller, Carlos, *Europa en el juego de la comunicación global*, Fundesco, Colección Impactos, Madrid, 1988.
- Givanel i Mas, Joan, *Materials per a la bibliografía de la prensa barcelonesa (1881-1890)*, Altés, Barcelona, 1933.
- Guerry, L., *Practique de secretariat de redaction*, Presse et formation, París, 1977.
- Guillamet, Jaume, *La circulació de la prensa Catalunya-España*, Centre d'investigació de la Comunicació, Generalitat de Catalunya, Barcelona, 1990.
- Guillamet, Jaume, *La prensa a Catalunya*, Diputació de Barcelona, Barcelona, 1988.
- Hodgson, F.W., *Modern newspaper practice*, Heinemann, Londres, 1984.
- Hulbert, A., *Foto. Interacción del Diseño con la Fotografía*, Gustavo Gili, Barcelona, 1985.
- Hutt, Allen, *The Changing Newspaper... in Britain and America (1622-1972)*, Gordon Fraser, Londres, 1973.
- Hutt, Allen, *Newspaper design*, Oxford University Press, Londres, 1971.
- Kayser, J., *El diario francés*, ATE, Barcelona, 1974.
- Kranzber, Melvin, *Historia de la tecnología*, G.Gili, Barcelona, 1982.
- Lapique, Tomás, *Arte y técnica del titulado periodístico*, Instituto cubano del libro, La Habana.
- Laulan, Anne-Marie, *La résistance aux systèmes d'information*, Retz, París, 1985.
- Lenzi, Mario, *Il Giornale*, Editori Riuniti, Roma, 1981
- Lechêne, R., *L'imprimerie: de Gutenberg a l'électron*, La Farandule, París, 1972.
- Ledo Andión, *O Diario postelectrónico*, LEA, Santiago de Compostela, 1993.
- Lepigeon, J.L. y Wolton, D., *L'information demain. De la presse écrite aux nouveaux media*, La Documentation Française, París, 1979.

- López Escobar, Esteban, *Análisis del nuevo orden internacional de la información*, Eunsa, Pamplona, 1978.
- López de Zuazo, Antonio, *Diccionario del periodismo*, Ediciones Pirámide SA, Madrid, 1977.
- Manevy, Raymond, *L'Evolution des formules de présentation de la presse quotidienne*, Editions Estiéenne, París, 1966.
- Mardones, José María, *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*, Anthropos, Barcelona, 1991.
- Martín, Euniciano, *La composición en artes gráficas*, Don Bosco, Barcelona, 1974.
- Martín Aguado, J.A., *Lectura estética y técnica de un diario*, Alhambra, Madrid, 1987.
- Martín Aguado, J.A., *El periódico y sus fundamentos tecnológicos*, Latina Universitaria, Madrid, 1981
- Martín Aguado, J.A., *Tecnologías de la información impresa. Desarrollo tecnológico y perspectivas*, Fragua DL, Madrid, 1993.
- Martin Roderick, *New technology and industrial relations in Fleet Street*, Clarendon Press, Oxford, 1981.
- Martínez Cuadrado, Miguel, *La burguesía conservadora*, Alianza Universidad, Madrid, 1976.
- Moen, D.B, *Newspaper, Layout and Designs*, Iowa Un.Press, 1984.
- Navas López, José Emilio, *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1994.
- Padioleau, J.G., *Le Monde et le Washington Post*, Presses Universitaires de France, París, 1985.
- Pla, Josep , *Homenots. Quarta sèrie. El senyor Godó i 'La Vanguardia'*, Ediciones Destino, Barcelona, 1991.
- Puig i Ferreter, Joan, *Servitud. Memòries d'un periodista*, editorial Nova Terra, Barcelona, 1973.
- Ramonet, Ignacio, *La Golosina audiovisual*, Debate, Madrid, 2000.
- Ratzke, Dietrich, *Manual de los nuevos medios*, Gustavo Gili, Barcelona, 1986.
- Richadeau, François, *La lisibilité*, Retz, París, 1976.
- Richadeau, François, y ot., *La chose imprimée*, Retz, París, 1985.
- Rogers, Theresa F.; Friedman, Nathalie S., *Printers face automatitation. The impact of technology on work and retirement...*, Lexington Boorks, Lexington, 1980.
- Ruder, Emili, *Manual de diseño tipográfico*, Gustavo Gili, Barcelona, 1983.
- Rucker, Frank, y Lee Williams, Herbert, *Organización y administración de periódicos*, Ediciones Marymar, Buenos Aires, 1977.
- Ruffolo, S., *Vestire i Giornali*, Gutenberg 2000, Torino, 1986.
- Sánchez Aranda, José Javier, y Barrera, Carlos, *Historia del Periodismo Español*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 1992.
- Sartori, Giovanni, y Morlino, Leonardo, *La comparación en las ciencias sociales*, Alianza Editorial, Madrid, 1994.
- Satué, Enric, *El diseño gráfico. Desde los orígenes hasta nuestros días*, Madrid, Alianza, 1988.

- Silverstein, Louis, *Newspaper Design for The Times*, Van Nostrand Reinhold cop., Nueva York, 1990.
- Smith, Anthony, *Goodbye Gutenberg*, G.Gili, Barcelona, 1983
- Smith, Anthony, *Subsidies and the press in Europe*, PEP, Londres, 1977.
- Sutton, Albert A., *Concepción y confección de un periódico*, Rialp, Madrid, 1963.
- Tallón, José, *Empresa y empresario de la información. Temas para un curso de empresa informativa*, Dossat, Madrid, 1981.
- Tasis, R. y Torrent, Joan, *Història de la premsa catalana*, Editorial Bruguera, Barcelona, Barcelona, 1966.
- Tonello, G., *La automatización en la composición*, Don Bosco, Barcelona, 1973.
- Torrent, Joan, *La premsa a Barcelona (1641-1967)*, Editorial Bruguera, Quaderns de Cultura, Barcelona, 1969.
- Valverde, G., *Tecnología de la información*, Fundación Juan March, Madrid, 1977.
- Weill, Georges, *El periódico*, Uteha, México, 1979.
- Vidal Beneyto, J. y Imbert, G., *El País o la referencia dominante*, Mitre, Barcelona, 1986.
- Wolf, Mauro, *La investigación de la comunicación de masas*, Paidos Ibérica, Barcelona, 1987.
- Wood, William A., *Periodismo electrónico*, Letras, México, 1979.

Artículos, informes y otras fuentes documentales:

- Abella, Rafael, “*La Vanguardia*”, 1936-1981, texto elaborado con motivo del centenario, pero que no llegó a ser publicado. El original mecanografiado se encuentra en el Servicio de Documentación de “*La Vanguardia*”.
- *Agencia EFE, S.A. Historia y organización*, Madrid, 1979
- Alabrent, mayo de 1989, número 49.
- Anuario de la prensa española*, 1970, Editora Nacional, Ministerio de Información y Turismo.
- AA.VV., *Gaziel, la realitat i la memòria*, “Punt Diari”, 4/X/1987.
- Baiges, Francesc, *El poder de Jordi Pujol sobre la prensa catalana*, C.H.M.I., ponencia sobre medios de comunicación, Barcelona, 198x.
- Batalla, Xavier, y Pérez de Rozas, Carlos, *Tecnología de la prensa escrita de Barcelona (1979)*, Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias de la Información, UAB, Bellaterra, 1979.
- Casasús, Josep Maria, Curso de doctorado sobre “la influencia de la innovación tecnológica en la evolución de la preceptiva”, diciembre de 1987.
- Casasús, Josep Maria, Esquema sobre la evolución del periodismo moderno: “La organización de una Redacción multimedia en función de las técnicas periodísticas modernas y de acuerdo con las nuevas tecnologías”, Curso de doctorado 1986-1987, Facultad de Ciencias de la Información,

U.A.B.

- Casasús, Josep Maria, "Renovación tecnológica y diseño de un periódico nacional", Fundación Universitaria San Pablo CEU, Valencia, 1995.
- Comunicación y Estudios Universitarios*, Fundación Universitaria San Pablo CEU, n.5.
- Comunicación social 1991 / Tendencias*, informes anuales de Fundesco, 1991.
- Consejo de Cooperación Cultural del Consejo de Europa: proyecto número 11, *Promoción de la creación para el desarrollo de industrias culturales. Medidas de los poderes públicos*, Estrasburgo, 7 de mayo de 1985.
- "Debat Nacionalista", otoño de 1992, nº 19.
- "El País", suplemento conmemorativo, 4 de mayo de 1990.
- Francàs, Jaume, *La aplicación de la infografía en la prensa diaria*, Graphispag'89, mayo de 1988.
- García Martínez, Antonio, "La innovación tecnológica y su incidencia en la prensa diaria", Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, 1984.
- Guía técnica para el trabajo ante pantallas de datos*, UGT, Madrid, 1985.
- Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre de 1987, Richard E. Walton.
- Ibarz Melet, Joaquim, *La Vanguardia*, tesina de fin de carrera, Instituto de Periodismo, Universidad de Navarra, Pamplona, 1964.
- IFRA: dossiers de los seminarios realizados en Barcelona (10 y 11/V/1979), Londres (3 y 5/V/1977) y Amsterdam (24 y 25/I/1978), relativos a la aplicación de la informática en el campo de la tecnología de la prensa escrita.
- IFRA: *Techniques de Presse*, enero de 1977.
- IFRA: *Techniques de Presse*, agosto de 1977
- IFRA: *Techniques de Presse*, marzo de 1979.
- IFRA: *Techniques de Presse*, mayo de 1980.
- IFRA: *Techniques de Presse*, agosto de 1980.
- IFRA: *Techniques de Presse*, abril de 1981, "La conception electronique en plein page".
- IFRA, *Techniques de presse*, abril de 1981 y diciembre de 1981 (sobre maquetación).
- IFRA: *Techniques de presse*, mayo de 1981 (sistemas de distribución asistidos por ordenador).
- IFRA: *Techniques de Presse*, junio de 1981 (sobre la legibilidad).
- IFRA: *Techniques de Presse*, mayo de 1982.
- IFRA: *Tecniques de Presse*, noviembre de 1982.
- IFRA: *Techniques de presse*, diciembre de 1982, "Nouveaux procedes d'impression pour les journaux", Darmstadt, 1982.
- IFRA: *Techniques de Presse*, enero de 1983.

- IFRA: *Techniques de Presse*, febrero de 1983.
- IFRA: *Techniques de Presse*, marzo de 1983
- IFRA: *Techniques de Presse*, febrero de 1984.
- IFRA: *Techniques de Presse*, marzo de 1984.
- INCA-Fiej Ressearch association: “Conception et introduction de systemes de rédaction” (Berlín 11 y 12/III/1980), S.L., Inca-Fiej, 1980
- INCA-FIEJ, *Newspaper Techniques*, junio 1981, Rehe, Rolf F., “Legibility Parameters and Their Practical Utilisation”.
- Investigación y Ciencia*, “Ordenadores personales”, febrero de 1983, Hoo-min D. Toong y Amar Gupta.
- López, Manuel, *La influència de les innovacions tecnològiques en l'evolució dels models de diari. La premsa d'informació general diària de Barcelona*, tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, 1993.
- Moya Valimaña, María, *El rediseño de La Vanguardia*, tesis doctoral, Universidad de Navarra, diciembre de 1999.
- Mundo Científico*, “Las impresoras de ordenador”, nº 6, 1981, R. Myers y Hang Chung Wang.
- Mundo Científico*, “La telecopia”, nº 15, 1982, pag.654, P. Lloret y A. Dupuy.
- Noticias de la Comunicación*, nº 7, junio de 1991.
- Noticias de la Comunicación*, nº130, octubre de 1994.
- New Scientist* , 28 de junio de 1979.
- Nuestro Tiempo*, diciembre de 1982, “Los nuevos periódicos”.
- Nuestro Tiempo*, número 351, septiembre de 1983, Juan Antonio Giner, “USA Today, el periódico del futuro”.
- Nuestro Tiempo*, n.367-368, enero-febrero de 1985.
- Oliva, Milagros P., “10 años de reconversión forzosa de la prensa diaria barcelonesa”, “El País”, 16/II/1986.
- Rehe, Rolf F., *Tipografía: como hacerla más legible*, edición en español de *Typography: how to make its most legible*, 1972, composición tipográfica efectuada por “La Nación”, Buenos Aires; Design Research International.
- Revista de la AEDE*, diciembre de 1979.
- Revista de la AEDE*, nº3, julio de 1980.
- Revista de la AEDE*, nº5, julio de 1981.
- Revista de la AEDE*, marzo de 1983, nº 7.
- Revista de la AEDE*, mayo de 1984, nº 8.
- Revista de la AEDE*, segundo semestre de 1984, nº 9.

- Revista de la AEDE*, primer semestre de 1985, nº 10.
- Revista de la AEDE*, número extraordinario de 1987.
- Revista de la AEDE*, primer semestre de 1988.
- Revista de la AEDE*, segundo semestre de 1988.
- Revista Annals*, julio-diciembre de 1986, pags.36 a 61: Comorera, Ramon, “El Correo Catalán. Crònica d'una mort anunciada”, y Benach, Joan Anton, “Epitafi per a un diari convers i màrtir”.
- *Revista Capçalera*, número 1, 1988, Col.legi de Periodistes de Catalunya, Barcelona.
- Revista Capçalera*, marzo-abril de 1999, Col.legi de Periodistes de Catalunya, Barcelona.
- Revista Capçalera*, diciembre de 1993-enero de 1994, Col.legi de Periodistes de Catalunya, Barcelona.
- Revista Control*, nº 290, octubre de 1986.
- Revista Telos*, número 18, junio-agosto de 1989.
- Sáenz Guerrero, Horacio, “El caso Galinsoga”, *Cataluña durante el franquismo*, colecciónable de “La Vanguardia”, 1985.
- Underwood, Raul, “La revolución electrónica en la industria periodística, *Boletín de telecomunicaciones*, nº 30, 1980.
- “La Vanguardia”, Suplemento del siglo, febrero de 1981.
- “La Vanguardia”, 24 de diciembre de 1987.
- “La Vanguardia”, 3 de octubre de 1989, número extraordinario, “Crónica de un cambio histórico”.
- “La Vanguardia”, suplemento de Ciencia y Tecnología, 12 de mayo de 1990, “Almacenamiento electrónico”, Maria Eulàlia Fuentes i Pujol.
- “La Vanguardia Magazine”, 10 de febrero de 1991.
- Voltes, Pedro; Borrador de historia de “La Vanguardia” desde 1881 elaborado con motivo del centenario del periódico. El original mecanografiado se encuentra en el Servicio de Documentación de “La Vanguardia”.
- Weichenberg, Siegfried, “RFA: Las nuevas tecnologías en las redacciones de periódicos, informe ciclostilado, Universidad de Munster, 1988. Incluido en un dossier sobre el trabajo ante videoterminales elaborado por la Unión General de Trabajadores.