

PROPIEDAD-GERENCIA: UNAS RELACIONES A MEDIO CAMINO Y ANTICUADAS

Las experiencias de las últimas semanas en lo que se refiere a la carta que dirigimos a los sres. Bruguera y a las negociaciones del convenio han servido, entre otras cosas, para conocer mejor y situar las relaciones entre los propietarios de Bruguera-Libresa y su actual gerente, sr. Miñano. Y el conocimiento de esa relación es importante no porque satisfaga una curiosidad malsana y entrometida sino porque nos ayuda a comprender algunas de las causas que han provocado la crisis del grupo de empresas, que empieza a afectar a los trabajadores.

LOS PASOS DEL CAPITALISMO

La historia del capitalismo industrial, desde sus inicios hasta hoy, es un poco la historia del progresivo alejamiento físico del propietario en relación a su empresa. Nos explicaremos: **en un primer momento, el capitalista controla directamente su empresa y está presente físicamente en ella** para cuidar que los beneficios sean los mayores posibles. En esa primera etapa, **dueño, patrón y jefe** son la misma función. Da las órdenes directamente el que ha puesto el dinero en el negocio y se lleva los beneficios.

La acumulación de beneficios permite lo que vulgarmente se llama «ampliación de los negocios». El empresario se lanza con sus ganancias a nuevas aventuras: amplía la empresa inicial o crea nuevas empresas para aumentar la tasa de beneficios. Este crecimiento material coincide en el tiempo con un progreso de las técnicas aplicadas a la industria. La ampliación de las actividades y la complejidad de los procesos productivos exigen entonces que las riendas del negocio estén físicamente en manos de profesionales competentes y de técnicos capaces de organizar y sacar el máximo provecho a esos profesionales. Llegada esta situación, **el propietario de la empresa empieza a ser exclusivamente dueño y renuncia a su anterior papel de patrón o jefe**. Puede permitirse el lujo de no estar físicamente en las cuatro paredes de la empresa, de seguir a cierta distancia los acontecimientos y de esperar tranquilamente que «su» director le presente los beneficios correspondientes y los ingrese en su cuenta corriente. Para entendernos: en esta etapa el propietario sigue la marcha de la empresa desde un discreto, tranquilizador y confortable segundo plano. Otros bregan por él en el duro campo de batalla de cada día. A él le llegan los resultados de ese esfuerzo, que para eso paga.

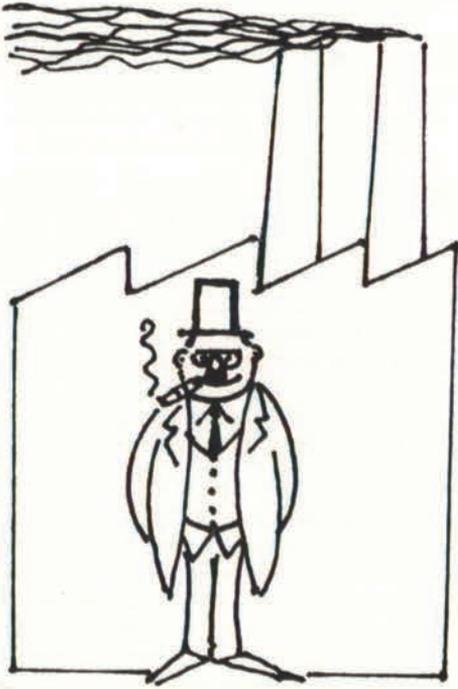
Y como la técnica y los conocimientos universitarios aplicados a la industria han dado casi siempre buenos beneficios al propietario, pues resulta que la capacidad de ampliación aumenta y aumenta también la complejidad de los problemas. En este punto, al que ha llegado hace años el capitalismo industrial, el propietario se asocia con otros propietarios, se disparan las posibilidades de obtener beneficios y de acumular propiedades. **El capitalista vuelve a convertirse en simple propietario del dinero y en destinatario de unos beneficios cada vez mayores** (curiosamente, como los señores feudales en la Edad Media). Es la hora de las multinacionales, de los grandes intereses económicos repartidos por cincuenta lados. El dueño deja de tener nombre y apellidos y pasa a ser una organización anónima y poderosa, cada vez con mayores posibilidades de acumular capital y de controlar la economía (y la política) de los países capitalistas. Casos claros: la ITT norteamericana y RUMASA en España.

LOS DESFASES DE BRUGUERA-LIBRESA

Esta exposición de las tres etapas del empresario nos sirve para interpretar la trayectoria y la situación actual de Bruguera-Libresa, que ha quedado descolgada de la marcha general del proceso capitalista. Intentaremos explicar cómo se ha producido este descuelgue.

En Editorial Bruguera, hasta hace cuatro años, seguía manteniéndose el esquema de la primera etapa que hemos descrito. Don Francisco Bruguera acudía puntualmente cada mañana a su despacho de Camps y Fabrés y desde allí llevaba las riendas del negocio. Don Francisco era dueño y jefe. El respeto que inspiraba como propietario servía para anular maniobras de ejecutivos escaladores, chanchullos económicos y cosas por el estilo. Don Juan Bruguera, sobrino del anterior, reforzaba este papel de la propiedad con cara y ojos, nombre y apellidos. La situación estaba ya desfasada entonces en la medida en que los propietarios mantenían un esquema familiar y paternalista que podía funcionar frente a un centenar de trabajadores, en una empresa mediana, pero que quedaba ya descolgado frente a una plantilla superior al millar de trabajadores. A pesar del desfase, el esquema seguía funcionando, sencillamente porque Editorial Bruguera era un buen negocio, un monopolio en varias líneas editoriales (publicaciones populares y periódicos). Con liquidez y buenos beneficios, un empresario es paternalista y no pasa nada.

Pero esta situación, insistimos, ya desfasada, queda bruscamente interrumpida con la marcha de los propietarios. Razones de salud o simplemente personales, impulsan a don Francisco y don Juan Bruguera a renunciar a su papel de propietarios-directores para quedarse sólo con el papel de propietarios. Y es precisamente en el momento de su marcha cuando resulta razonable esperar una puesta al día de la empresa, un engancharse, aunque tarde, al carro del actual capitalismo industrial. Pero las decisiones no fueron por esos derroteros. Se optó por una solución de compromiso, justificable para unos meses, pero sin salida para cuatro años. Por eso estamos como estamos.

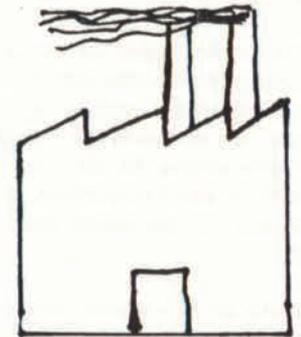
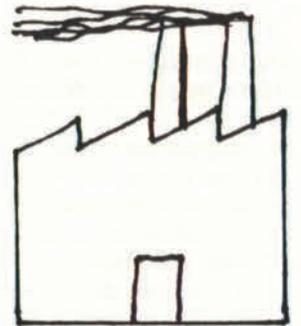


1ª FASE

Los propietarios deciden dejar al frente de la Dirección a un familiar de talante liberal pero con escasa experiencia en el mundo de la empresa (el hijo de don Guillermo Molinas) y a un hombre que goza de la confianza de la propiedad por su fidelidad a la empresa, demostrada desde que era un simple administrativo (Joaquín Miñano). Se opta, pues, por una solución de urgencia que se limita a intentar prolongar la situación anterior, aunque sin la presencia de los Bruguera: G. Molinas junior encarna la concepción liberal-paternalista; J. Miñano la fidelidad sin límites a los sres. Bruguera. Para que no quede ningún cabo suelto, se cuenta además, con la presencia física de D.ª Consuelo Bruguera, reincorporada a la empresa con tareas de secretaria ejecutiva y de Relaciones Públicas. El mapa resultaba en apariencia bien atado, pero seguía siendo anticuado, poco acorde con las necesidades del momento. Seguía sacrificándose la capacidad téc-

nica, de renovación y de organización en nombre de un clima, de un cierto espíritu empresarial de años anteriores.

Este discutible esquema de recambio no contemplaba, además, la posibilidad de que el equilibrio entre los dos gerentes se rompiera. Y se rompió al poco tiempo: la imagen de ejecutivo agresivo que supo dar a los propietarios el sr. Miñano se impuso a la imagen liberal y menos expeditiva de G. Molinas hijo. En esta imagen de gestión dinámica y agresiva, el sr. Miñano no estuvo solo: Ricardo Rodrigo en la parte editorial y Roberto Altarriba en la parte comercial supieron arrojarse y lanzarle a la batalla definitiva. La maniobra tuvo éxito y Miñano quedó como director único de Bruguera-Libresa. Seguía siendo el empleado fiel a los intereses de los propietarios y se erigía en la única cabeza visible del «mejor equipo editorial de España» (palabras textuales del sr. Miñano). Sus relaciones con los propietarios eran excelentes. Todo parecía andar sobre ruedas en un clima de triunfalismo, sólo empañado por las denuncias formuladas por los delegados sindicales y por el **Nuestra Unión**. La situación seguía estando desfasada, pues continuaba apoyándose en las buenas palabras, en la imagen de renovación editorial al precio que fuera y no en los números, que por desgracia son los que mandan.



2ª FASE

Los números son realidades más sólidas que las fidelidades de boquilla y que las simpatías. Por eso no nos extrañó el desmantelamiento del mejor equipo editorial de España. Rodrigo, Altarriba y, posteriormente, Luis Alonso y otros altos cargos abandonaron la empresa de la noche a la mañana. El sr. Miñano se encuentra, de repente, solo, contando exclusivamente con la confianza personal de los propietarios y abocado a una política de créditos que se había iniciado con la fastuosa renovación editorial y con la voluntad del propio sr. Miñano, empeñado en demostrar que él era capaz de mantener a flote la empresa sin entrada de capital.

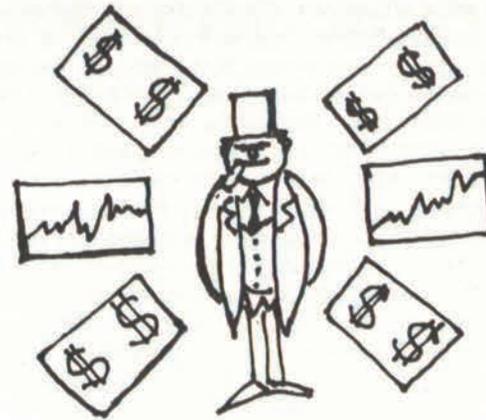
Este planteamiento de la gerencia única difícilmente hubiera podido mantenerse delante de los sres. Bruguera si no hubiera jugado otro factor decisivo: **en los últimos años, el sr. Miñano ha sido el informador exclusivo de los propietarios sobre la marcha del grupo de empresas.** Se mantenía la imagen del Director como hombre incondicional de la empresa y se olvidaban los resultados reales y las perspectivas a medio e incluso a corto plazo. Este auténtico monopolio informativo que en los últimos años ha ejercido el sr. Miñano ante los propietarios explica en buena parte la situación actual: cuando los sres. Bruguera han empezado a ver el pastel, se han dado cuenta del tiempo que se ha perdido para buscar soluciones reales. A la vez, se han visto obligados a seguir respaldando al Director actual, sencillamente para mantener el principio de autoridad que preside cualquier actuación en el capitalismo.

EL ANALISIS DE UNAS RELACIONES Y SUS CONSECUENCIAS

Las relaciones entre la propiedad y la gerencia en los últimos años han sido unas relaciones que han quedado a medio camino entre el puro planteamiento paternalista de los años anteriores y el recambio que debiera haber venido de manos de un equipo capaz de profesionales que renovara estructuras y mantuviera competitividad.

Por otro lado, ya en el momento en que se produjo el nombramiento del señor Miñano, la empresa capitalista en general andaba por otros derroteros. Se estaba consolidando la tercera etapa, la de los grandes grupos económicos y en Bruguera-Libresa ni siquiera se intentaba la segunda etapa de una forma rigurosa.

Este prolongado desfase de Bruguera-Libresa con respecto a otras empresas de similar envergadura explica la situación actual y la urgencia con que ahora se está planteando una ampliación de capital. En otras palabras: ahora se intenta saltar de golpe de la primera etapa



3ª FASE

(empresa familiar) a la última (empresa con fuerte respaldo económico); pero se olvida algo fundamental: **no es lo mismo intentar una ampliación de capital en una empresa bien organizada y con unos cuadros directivos competentes y profesionalizados que intentar lo mismo en una empresa como ésta,** con gravísimos problemas de organización y con una evidente crisis de directivos como consecuencia de la trayectoria de los últimos años.

Los trabajadores no podemos dar la espalda a estos temas y por eso, aunque hemos venido denunciando continuamente los múltiples errores y limitaciones de estos años, no debemos darnos por satisfechos con tener la razón. Debemos exigir toda aquella **información** que nos dé un conocimiento completo de la situación actual y de la envergadura de la crisis de los últimos años. Y no sólo eso: debemos también exigir que la empresa se comprometa a un **plan razonado a medio plazo.** Renunciar por nuestra parte a estas exigencias sería hacernos cómplices de una situación que no hemos provocado. Sería además prolongar de una forma suicida las medias tintas y el desfase que nos han demostrado la propiedad y la gerencia en sus relaciones. Los tiempos del dueño-jefe que es buena persona o del gerente que lo da todo por la empresa y al que hay que dar un margen de confianza han pasado, por suerte o por desgracia, a la Historia. Incluso dentro del capitalismo.

