

III Jornadas de Historia Económica
Montevideo
9 al 11 de julio de 2003

Asociación Uruguaya de Historia Económica

Propuesta de simposio

Tema: La producción textil: empresas e industria

Organizadores:

Magdalena Bertino (Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Udelar) magda@iecon.ccee.edu.uy

María M. Camou (Programa de Historia Económica y Social –Facultad de Ciencias Sociales Udelar) mcamou@fcsu.edu.uy

Expositor Titular: Licenciado Horacio García Bossio (Universidad Católica, Argentina)

Título de la Ponencia: “Abierto por quiebra”
Control estatal de las empresas deficitarias
de la rama textil (1962-1978).

1. Introducción

A partir de la crisis de 1962/1963, que marcó el fin del “sueño desarrollista” del Presidente Arturo Frondizi (UCRI, 1958/1962), seguido por el interregno semi-democrático de José María Guido (1962/1963, convulsionado, entre otras cosas, por las brutales medidas devaluatorias del Ministro de Economía Federico Pinedo), **la rama textil**, uno de los sectores más importantes de la industria nacional desde la primera etapa sustitutiva de importaciones¹, se vio apremiada por una angustiante situación

¹ Para analizar más profundamente el peso relativo de la industria textil, ver Canitrot et al (1976), *El empleo en la industria textil argentina*, en **Desarrollo Económico**, N° 63 o los clásicos aportes de Dorfman (1983), **Cincuenta años de industrialización en Argentina, 1930-1980**, Editorial Solar y Schvarzer (1996), **La industria que supimos conseguir**, Editorial Planeta. También se puede consultar a Korol (1986), *Historia de empresas y crecimiento industrial en Argentina: el caso de la Fábrica Argentina de Alpargatas*, en **Desarrollo Económico**, N° 111 o García Bossio (2001) **“Arqueología de Empresas”**. **El complejo textil La Bernalesa S.A. y el desafío del desarrollismo**, IV Congreso

financiera. Esta realidad se arrastraba desde que la producción textil dejara su cómoda participación en el progreso general del sector manufacturero nacional, con más del 10 % a mediados de los '50 para descender bruscamente a mucho menos de dos dígitos en 1960, según los datos del Censo Industrial. El Banco de Crédito Industrial, fundado en 1944, fue mudo testigo de importantes créditos a varias firmas textiles, ubicadas en la estratégica región del cinturón industrial del Gran Buenos Aires, con cifras que oscilaban entre los m\$n 134.000.000 y los m\$n 240.000.000, entre 1950 y 1955.² La debacle financiera obligó, en los '60, a estas empresas a presentarse en convocatoria de acreedores, no sin antes aprovechar las políticas de salvataje financiero iniciadas por el Poder Ejecutivo Nacional (en adelante PEN) a través del citado Banco Industrial.

Las características del sector manufacturero nacional, acostumbrado a su posición cuasi monopolística dentro de las propuestas mercado- internistas diseñadas desde 1940, habían acostumbrado a los empresarios locales a una actitud de pasividad y escaso interés hacia las innovaciones de sus firmas, ya sea desde sus diseños organizacionales, de su bagaje tecnológico como de las relaciones entre los diversos actores sociales que constituyen el universo fabril, donde todo se acomodaba y se pactaba dentro del marco de las negociaciones colectivas. En este punto, los acuerdos sectoriales entre las organizaciones patronales y sindicales definían, casi por fuera de la lógica del mercado, las pautas de eficiencia del trabajo y de la rentabilidad del capital. Fue el intento desregulador desarrollista el que motivó, con su apertura drástica de la economía, a un nuevo planteo competitivo sobre la base de una creciente preocupación por la productividad, entendida como la forma más eficiente de aprovechar los factores productivos. Y aún cuando el proyecto de Frondizi naufragó entre sus propias contradicciones, la impronta de esa política económica tuvo repercusiones en sectores tan lentos para el cambio, como lo era la rama textil en nuestro país.

El objetivo de esta ponencia será, pues, analizar la estructura y las estrategias de la gestión “pública” de una de las firmas textiles importantes del Gran Buenos Aires, La

Brasileiro de História Econômica y V Conferencia Internacional de História de Empresas y los trabajos de Magdalena Bertino (2002) **La inversion de capitales provenientes de argentina en la industria textil algodonera uruguay (1930-1960)** presentados en la CD publicado por Asociación Argentina de Historia Económica.

² Datos aportados por el estudio de Girbal de Blacha (1999), *Grandes y pequeños créditos a la industria textil argentina (1944-1955)*, en **Trabajos y Comunicaciones**, N° 25, página 231.

Bernalesa S.A., durante la etapa en la cual el Estado tuvo su presencia como “hospital” de empresas.

Para una mejor comprensión de este fenómeno, recurriremos a las fuentes judiciales, que en el marco del conflicto de partes rescatado en el Fuero Laboral del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires, ya que el choque de intereses permite, por inferencia, reconstruir la situación de la empresa en situaciones de cotidianeidad, antes de que ésta estructura “normal” fuese alterada por el conflicto. Además utilizaremos los testimonios de los protagonistas de esta experiencia de gestión estatal- obrera y a las publicaciones internas de las firmas.

2. Marco legal e institucional

En 1967, el PEN sancionó una ley especial para rescatar a muchas firmas de los grupos **menos dinámicos** (eufemismo para diferenciar a las ramas manufactureras más tradicionales de fuerte contenido trabajo- intensivo frente al “dinamismo” de las *ramas nuevas*, como la metalurgia, química, celulosa, metalmecánica, etc., que disponían de un mayor impacto tecnológico), acuciadas por el rojo en sus cuentas corrientes y en una virtual cesación de pagos.

Las dificultades patrimoniales llevaron a algunos complejos industriales a acreditar la solicitud para acoplarse a la ley 17. 507 referida a las “empresas deficitarias” (con fecha del 31 de octubre de 1967). La citada ley hacía hincapié en buscar soluciones, por parte del PEN, tendientes a lograr la recuperación de ciertos tipos de empresas de **importancia económica y social** para que se recuperaran de sus dificultades financieras. Recordemos que esta situación se inscribe en el contexto de la llamada Revolución Argentina, donde el Presidente de facto General Juan Carlos Onganía y su super Ministro de Economía, Adalberto Krieger Vasena, soñaban con asegurarse una larga estancia en el poder, siempre y cuando se cumplieran el “tiempo económico”, el “tiempo social” y, algún día, el “tiempo político”. El Plan Krieger Vasena apuntaban a la racionalización de la economía lo cual implicaba el avance de las empresas **más eficientes**, amén de desalentar la inflación con el congelamiento de los salarios por dos años. Contemplaba también la liberación del tipo de cambio, la estabilidad bancaria y los créditos extranjeros. Del mismo quedaban afuera esas fábricas otrora poderosas que había deslumbrado en la ya citada etapa mercadointernista y que, para fines de 1960, se

derrumbaban inexorablemente. Pero como su impacto regional era tan grande, el Estado se vio forzado a dar estas medidas de emergencia para evitar el fracaso a priori del tiempo social, en una coyuntura de fuerte resistencia de las organizaciones sindicales más combativas, lideradas por Raimundo Ongaro, (frente al aparente *colaboracionismo del vandorismo*), que habían lanzado un promocionado *plan de lucha*, que hubo de culminar en los sucesos de Córdoba de 1969. En las fundamentaciones que el propio Krieger realizaba para justificar este decreto ley, se pueden leer en la nota que el Ministro le envía al Presidente Onganía las siguientes afirmaciones:

*“Esas empresas cuentan con **estructuras básicamente sanas** (sic, página 2804, ADLA, XXVII-C) lo que permite admitir su posible rehabilitación y consiguiente aprovechamiento para la satisfacción de los fines señalados y en beneficio de la comunidad...el pleno, adecuado y racional aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de la capacidad productora de esas empresas, es una de las metas de la política económica del Gobierno, para cuyo cumplimiento corresponderá facilitar su capitalización y consolidación empresaria...”*

Y el funcionario pone como forma de financiación de estas firmas “rescatadas”

“...conferir intervención al Banco Industrial de la República Argentina para que desde el punto de vista técnico, económico y financiero evalúe ajustadamente la situación actual y perspectivas de las empresas...”(Ley 17.507, página 2804, ADLA,XXVII-C)

Un nuevo decreto- ley, el 18.832, sancionado el 12 de noviembre de 1970, en la gestión del General Marcelo Levingston, (desconocido sucesor del desplazado General Onganía y Presidente desde el 18/6/1970 al 23/3/1971), establecía la **Administración Estatal** de aquellas empresas que, declaradas en quiebra, recibían la autorización del Gobierno Nacional para seguir funcionando “... por razones de interés público y para asegurar la paz social (sic)...”³. Estas iban a manejarse con un **administrador** solicitado por el PEN al juez interviniente en la causa del quebranto (o de la convocatoria de

³ Decreto- Ley 18.832 (12/11/1970).

acreedores). Por ello no suena extraño comprobar que el artífice de este decreto- ley no fuera un funcionario del área económica, sino Jaime Luis Perriau, Ministro de Justicia.

En el ejercicio de sus funciones, el citado administrador podía realizar todas las operaciones comunes al giro de los negocios de la empresa intervenida, inclusive locar total o parcialmente sus instalaciones en la forma que juzgase económicamente más conveniente. Sería, pues, el Estado nacional el encargado de adelantar las sumas que fuesen necesarias para la continuidad de las actividades de la empresa. El decreto agrega

“...Esas cantidades serán satisfechas(al Estado)en primer lugar con el producido de la explotación o, en su defecto, podrán ser cobradas en la liquidación de la quiebra, con posterioridad a los acreedores verificados en el concurso...”(Ley 18.832, página 3112, ADLA,XXX-C)

El Estado también amortizaba los quebrantos y déficits financieros con otra medida, la Ley 17.335 de Revalúo de Activos, que permitía incrementar contable o impositivamente (sic) los valores registrados en el rubro *Bienes de Uso*.⁴

3. La rama textil y el “vaciamiento” de empresas

Enmarcado en el intento de un *take off* industrializador a partir de lo que se denominó el *desarrollismo*, el País intentó un viraje cualitativo para quebrar el estigma de ser sólo una nación primaria exportadora. Sin embargo, el deterioro progresivo de la economía jaqueada por el creciente endeudamiento externo - a partir de ser un país asociado al Fondo Monetario Internacional desde 1957- condicionó las políticas expansivas ya que debían atenderse los reclamos de los programas de *estabilización monetaria* impuestos por dicho organismo, lo cual implicaba recetas recesivas, que iban erosionando el aparato productivo local. A esta situación debemos agregarle la continua espiral inflacionaria que deterioraba el poder adquisitivo de los asalariados, generándose una caída en la capacidad de consumo y una preocupante desocupación, debido a los planes de racionalización aplicados por las empresas para alcanzar una mayor productividad media del trabajo.

⁴ Decreto Ley 17.335 (Noviembre 1970)

De allí que, cuando en la industria textil estalle la grave crisis de 1962/ 63, su impacto sobre el empleo será muy grande, aún cuando ello lleve implícito una mayor productividad por una nueva presión sobre la fuerza de trabajo. Desagregando los datos en lapsos temporales más acotados, el ciclo recesivo para la rama se refleja en una caída del 15 % en la producción (1965-1967) y una reducción del volumen de ocupación de casi un 24 %, entre 1965 y 1970. Las causas se fundaron en una multiplicidad de variables. Las repercusiones locales de una crítica situación exterior, sumado a la apertura de las importaciones de bienes de capital y de consumo durables generaron una demanda adicional de divisas, con el consiguiente déficit en la balanza de pagos. La respuesta del Gobierno fue la contracción de la demanda interna la cual colocó al sector manufacturero en una situación difícil. Las empresas más obsoletas (cervecera, frigoríficos y las **textiles**) se estancan en sus niveles de producción. Pero, paradójicamente, en vez de *evolucionar* hacia una renovada lógica productiva, tendían a *mantenerse* bajo el predominio financiero. De allí que los empresarios de sector presenta en las Memorias y Balances generales de su empresas enormes déficits, por lo cual no es extraño que contrate en su *staff* a economistas (algunos de ellos ex Ministros de Economía de la Provincia o de la Nación), para intentar, primero, una salida financiera y, como ésta generalmente fracasaba, la actitud de muchos industriales fue la de extraer el máximo posible de beneficios líquidos antes de dejar la planta hipotecada en manos de los acreedores o en manos estatales, que se hacía cargo para evitar el crecimiento desproporcionado de los índices de desocupación urbana. Pese a estos intentos, muchas de esas fábricas que acudieron al "salvavidas" estatal se extinguieron irremediabilmente y sólo quedan de ellas sus esqueletos desnudos que denuncian un pasado glorioso⁵.

Sin dudas, el modelo organizacional adoptado por cada firma y el *perfil del empresariado nacional* (si esto existió alguna vez) alentaron estrategias de maximización del beneficio a corto plazo, mientras el modelo ISI simple alentó su formación y crecimiento dentro de un mercado interno cautivo, y cuando las condiciones de competencia los obligaron a modernizar su acervo tecnológico o a adoptar actitudes *schumpeterianas* (¿existieron alguna vez en Argentina?) para ser creativos frente a los nuevos desafíos del mercado, su retirada fue traumática (si se producía el cierre del establecimiento), o velada, según la ocasión si en cambio

⁵ Para una primera aproximación al tema, ver García Bossio (1999), **El Estado al rescate. Intervención pública frente al vaciamiento de empresas en el ocaso del desarrollismo**, en Simposio **Estado, desenvolvimiento e crise**, publicación en CD de las XVII Jornadas de Historia Económica, Tucumán.

adoptaba la lenta sangría del vaciamiento, antecedida por el **lock out patronal**, aduciendo causas de “fuerza mayor”. En el estudio de caso de La Bernalesa S.A. su fundador, Alberto Gaby Salomón, no sólo acudió al trámite de intentar acomodar sus déficits financieros, contratando a conocidos hombres del establishment (Roberto Alemann o Jorge Webhe, ex Ministros de Economía de la Nación de larga trayectoria en los más variados Gabinetes, sean de gobiernos civiles o de dictaduras militares) como administradores de su firma, sino que ya desde los “años dorados” del mercadointernismo peronista venía acudiendo al crédito industrial, no para modernizarse, sino para transferir *freudianamente (sin culpas)* sus pérdidas al Estado, al solicitar créditos que nunca terminaban de saldar.

Entre 1950 y 1955 no sólo se retrae el capital líquido sino que su pasivo asciende al 35 %. Los socios de la empresa retiran todas las utilidades del año anterior, contribuyendo a la descapitalización de la firma (que en 1955 tiene una deuda con el I.N.P.S. de m\$ 10.640.927)⁶. Quizás la estructura misma de la empresa, definida dentro de las llamadas **burocracias mecánicas**⁷ (típica de los países con un escaso desarrollo capitalista industrial o de los países más avanzados en sus primeras etapas de industrialización) lleva a la obsolescencia productiva y, por ende, al conflicto, ya que son incapaces, per se, de flexibilizarse frente a una demanda diversificada.⁸ El conflicto es inevitable, ya que los vericuetos legales de la suspensión de los operarios, los nuevos planes de “productividad” o la ya citada “fuerza mayor” para justificar racionalización y despidos masivos arrastrarán al caos al establecimiento fabril y al manotazo salvador de recurrir al Estado, primero a través de la Conciliación Obligatoria y luego, destruida la firma, a que éste se haga cargo del enorme problema de la desocupación masiva en un determinado *enclave industrial* (en una conocida expresión de Milton Friedman) donde dicha fábrica era la más importante fuente de trabajo regional, motor a su vez del pequeño comercio minorista que sobrevivía como la rémora a su sombra y orgullo de una localidad que se había desarrollado social y culturalmente en su centro deportivo o en su biblioteca.

La revista **Presencia**, publicación interna de la citada La Bernalesa S.A., lo describía en los apasionados términos del imaginario obrero diciendo que

⁶ Girbal...op. cit., página 232.

⁷ Mintzberg (1998), **Diseño de las organizaciones eficientes**, Editorial El Ateneo, Bs. As., Capítulo 9.

“....la lucha de varios años de los trabajadores desde el momento que fue separado de la empresa y defenestrado públicamente por todos los sectores de la vida nacional el tristemente célebre Gaby Salomón y sus secuaces (sic)...”⁹.

4. El “sueño peronista de la administración obrera”

La Constitución peronista de 1949 instaló el sueño, dentro del denominado constitucionalismo social, de la participación de los obreros en los beneficios de la empresa, de la armonía entre capital y trabajo, retomando las viejas raíces doctrinarias que se remontaban al industrialismo filantrópico de los “socialistas” utópicos (en especial Fourier y sus *falangerios*) y a la Doctrina Social de la Iglesia (la Encíclica *Rerum Novarum* de 1891, del Papa León XIII). Este anhelo quedó trunco luego de la *desperonización* feroz iniciada por la Revolución Libertadora de 1955 y de las experiencias semi- democráticas posteriores (atendiendo al hecho de que el peronismo continuó proscrito hasta 1973), aunque sobrevivió en el reformado texto constitucional de 1957 en el famoso artículo 14 bis.

La caída estrepitosa de varias firmas que quebraron entre mediado de los ´60 y principio de los ´70, revivieron esa posibilidad, enmarcada en la citada Ley 18.832, que formalizaba legalmente la **continuidad de la firma**, o lo que es lo mismo...**su reapertura por quiebra**, dándole al Estado y a los trabajadores, a través del gremio respectivo y de la Comisión Interna de la fábrica, la responsabilidad por la gestión y organización total de la empresa, ahora administrada...por los propios trabajadores. Así rezaba un rimbombante artículo de **Presencia**¹⁰ titulado “*Bernalesa y su Experiencia de Conducción Obrero- Estatal. Debemos prepararnos para un posible Modelo de Participación*”. Es interesante rescatar el valor testimonial de esta publicación interna de la empresa, ya que desde su número inaugural, en Noviembre de 1975, el director responsable e interventor nombrado por el PEN **Angel Abasto** explicaba el por qué del cambio de nombre, en consonancia con la administración obrera de la misma. En la editorial de esta publicación, cuyo título completo es **Presencia de los trabajadores en la Argentina Peronista**, se lee¹¹

⁸Ver los ideas de un clásico en la teoría de la firma como Alfred Chandler,(1962) **Strategy and Structure** y Scale and Scope(1992).

⁹ Revista **Presencia**, Año 1, N°5, marzo de 1976, página 15.

¹⁰ Ibid, página 14

¹¹ Revista **Presencia**, Año 1 N° 1, noviembre de 1975, página 1

“De **Fibra** a **Presencia**. El por qué de un cambio de nombre”

*“La palabra **Fibra** tenía que ver con la industria textil y, además daba una noción de fuerza, de dinamismo. Pero era, después de todo, una imagen empresaria(sic). Por eso quisimos cambiarle el nombre. Porque el centro, el punto en el que se fijaría la acción de la nueva Administración no era la materia prima de la industria, sino sus protagonistas: los trabajadores. Ya no la materia. Ya no el elemento básico y deshumanizado. Quisimos reflejar la **Presencia** de los trabajadores en la dirección de la empresa. Los trabajadores todos como dueños de la empresa. Sin responder a nadie más que a sí mismos Su accionar para lograr los objetivos de la patria grande, de la patria justicialista. No se trataba ya de una empresa que debe triunfar. Sino de una experiencia en la que los trabajadores mismos deben triunfar. No se trata de un experimento vacuo. Sino de la acción mancomunada de todos los compañeros. Un desafío como pocas veces se ha dado en el mundo...”*

Pero...¿ cómo es la praxis de esta declamada participación de “todos” en la dirección de la empresa? ¿Cuáles es su nueva *estructura* (si la hay) y su novedosa *estrategia* de caras a enfrentar un mercado interno en crisis, con devaluaciones feroces (recordemos el célebre *Rodrigazo*, nombre derivado de Celestino Rodrigo, Ministro de Economía de la Presidencia de María Estela Martínez de Perón, 1974/1976), con un Gobierno jaqueado por el descrédito en su Presidenta (acusada de incapaz de gobernar), con violencia urbana y con un movimiento obrero que ya no presente la hegemonía de antaño, cuando era sinónimo de peronismo?. Y por último, ¿cómo compatibilizar dentro de una firma casi vaciada la **eficiencia económica y la justicia social**?

Las posibles respuestas requieren un cauteloso análisis, a saber:

- Cuando la citada Ley 18.832, durante el último coletazo del gobierno militar iniciado en el '66, se encargó de designar los administradores del Complejo Industrial La Bernalesa S.R.L priorizó, irónicamente, a un hombre del movimiento obrero, justicialista, **Cecilio Conditti**, quien se hizo responsable de la fábrica desde 1972 a 1975, cuando fuera reemplazado por un hombre de la otrora poderosa Asociación Obrera Textil (AOT), el ya nombrado **Angel Abasto**, pues Conditti ascendió al cargo de

Ministro de Trabajo de la Nación. Este fue mantenido en su cargo de Administrador General hasta abril de 1976, al cumplirse un mes del Golpe de Marzo que derrocara a la tercera esposa de Perón.

- La gestión de los interventores militares se redujo al Coronel Monge y al Coronel Rodríguez , quien al asumir aseguró que venía con la única misión de "...vender La Bernalesa..."¹¹. Dicha venta (cuyos compradores fueron tres clientes y un proveedor), en realidad encubrió el verdadero proceso de vaciamiento, pues llevó a la firma a su segunda quiebra, pero en el marco de un proceso penal económico - quiebra fraudulenta- que venía a sumarse al ya citado procedimiento general de desindustrialización de la economía, iniciado por el influyente Ministro de Economía durante la etapa más violenta del Proceso de Reorganización Nacional, Doctor José Alfredo Martínez de Hoz (a la postre, otro integrante de las escuelas monetaristas de Chicago).
- Desde entonces, La Bernalesa es sólo un recuerdo de un emprendimiento industrial que no supo o no pudo evolucionar aplicando medidas racionalmente adaptativas al medio.
- En cuanto a la **estructura interna**, el **staff** que se encargaba de las estrategias organizacionales de planificación cuando el Estado se hizo cargo de la fábrica, descentralizó la gestión (anteriormente a cargo del dueño omnipresente, Gaby Salomón y del directorio de accionistas) y la confió a profesionales de las Ciencias Económicas, que intentaron adecuar los modelos teóricos a las condiciones particulares del mercado local. El Contador Público Oscar Lacanau, egresado de la Universidad Nacional de La Plata fue nombrado como Director de Administración de La Bernalesa, encargándose de asesorar al Administrador General, elegido por el P.E.N.. Su acción coincidió con Angel Abasto, durante la última etapa del modelo nacionalista peronista de 1973-75 y fue testigo del destino final de la empresa, bajo el manejo de los militares en 1978.¹²

Para lograr una inserción medianamente competitiva de la firma en el sector y en el ámbito del Gran Buenos Aires, Lacanau impuso por primera vez la noción de control de gestión, basándose en la obra de Vicente Perel, cuyo texto sobre el manejo del control asociado a la gestión fue conocido en el año 1972 en los círculos profesionales. Adaptándolo a las necesidades de un monstruo industrial, el contador redefinió las estrategias competitivas en base de un programa de producción y no sobre la base de los

¹² Entrevista personal con Oscar Lacanau, en La Plata, octubre del 2001. Entrevista que la revista **Presencia** le realizara al mismo en Noviembre de 1975, Año 1, N° 1 página 2

requerimientos corto- placistas del departamento de ventas. Esa nueva estrategia repercutió sobre la estructura, ya que se rediseñó el mix de producción a partir de un mercado complejo pero sin descuidar el cálculo de costos, del análisis económico-financiero que controlaría las posibilidades reales de crecimiento, para retroalimentar el sistema productivo con nuevos proyectos de inversión, sin necesidad de recurrir al Tesoro Nacional cada vez que había que refinanciar los déficits (como lo hacían las demás empresas amparadas por el Estado)¹³

El Control de Gestión implicaba:

Programación de la producción

Presupuesto

Análisis de costos

Análisis financieros

Análisis económicos

Proyectos de inversión

Auditoría contable y operativa

Series estadísticas

Los puestos claves demostraban que era imposible sacar adelante a una firma burocratizada y tecnológicamente obsoleta sin el concurso de un Estado que le asegurara a estas empresas “económicamente deficitarias” el cuasi- monopolio del mercado interno. Sin esa ayuda, las posibilidades de supervivencia eran sólo una mera ficción discursiva. Esto se demuestra cuando la salvaje apertura del mercado a la competencia externa encarada por Martínez de Hoz hace desaparecer a estas firmas, que ya presentaban signos inequívocos de agotamiento aún antes de esas terribles medidas económicas. Pese a estas afirmaciones, cuando los entrevistados deben responder (en el período de gestión obrera) utilizan respuestas “políticamente correctas”.

Ante las preguntas tales como

“...¿La óptica de la planificación es puramente empresarial o tendrá en cuenta el factor social...?”¹⁴

las afirmaciones son lo suficientemente diplomáticas como para afirmar que si bien sería fantástico la redistribución equitativa de los beneficios, sin una mínima rentabilidad del capital no hay nada para repartir. En los términos de los protagonistas esto suena así...

¹³ García Bossio, **Arqueología....**, op. cit. Página 18.

¹⁴ **Presencia**, op. cit. Página 2 y 5

“...tomará en cuenta ambos aspectos porque si nos atuviéramos sólo a lo primero- lo empresarial- nos estaríamos defraudando a nosotros mismos; entraríamos en contradicción con nuestras más íntimas convicciones. Pero también sabemos que para que se cumpla plenamente con el factor social es preciso desarrollar el empresarial...”¹⁵

Y el nuevo Director de la Fábrica, Enrique Julio Alvarez se ve en dificultades para compatibilizar un criterio de rentabilidad con uno eminentemente social. Este “empresario por delegación” buscó ¹⁶ definir los nuevos lineamientos a partir de maximizar los recursos disponibles: mano de obra y capacidad técnica. En cuanto a lo primero, se implementaron un tercer turno en la sección Uno y Dos del área Tejedurías. En cuanto a la maquinaria disponible, la obsolescencia de la misma era evidente, por lo cual resultaba imposible aumentar la productividad por esa vía, más aún teniendo en cuenta que la situación financiera de la empresa se había agravado desde hacía años porque el endeudamiento en dólares para modernizar la tecnología utilizada había sido una de las causas de la convocatoria de acreedores, ya que las continuas devaluaciones del peso habían hecho inviable la devolución de los créditos pedidos al Bando Industrial. Las máquinas disponibles estaban paradas o debían recibir ajustes mecánicos para producir a pleno y con buenos estándares de calidad.

La fábrica tenía una producción absorbida, total e inmediatamente vendida en el mercado interno (1.400.000 metros de tela por mes, en noviembre de 1975, pero con un objetivo de aumentarla en un 20 % para recuperar la inversión). Frente al problema de que la mercadería estuviera subvaluada por la espiral inflacionaria o que la demanda superara simplemente a la oferta, este *nuevo empresario burocrático* desconocía el margen de rentabilidad y por ende no podía adoptar las mejores estrategias de crecimiento.

Por último, la firma se encuentra con un grave problema de productividad media de la mano de obra. En su lectura hacia adentro del establecimiento, la revista **Presencia** se lo atribuye a la ignorancia de los operarios de cuáles son las fases del proceso productivo, en un complejo textil integrado verticalmente, o como lo señala la publicación **desde el fardo a la tela**. Su diagnóstico es inequívoco:

¹⁵ Ibid, página 5

¹⁶ Ibid, página 12-13

*“Muchos compañeros nuevos y algunos que desde hace años trabajan en una determinada sección, solamente saben lo relativo a sus tareas específicas. **Esto es grave (sic).** Porque aquella persona que se limita al cometido mecánico y rudimentario, no comprende la importancia de su tarea en el conjunto de la línea de producción, y es un candidato seguro a caer en la fatiga del aburrimiento, de la falta de sentido...por otra parte, sólo conociendo y comprendiendo la totalidad de la marcha de la fábrica, su complejidad, se aprehenderá la importancia de poner el hombro en esta experiencia de autogestión...”¹⁷.*

Otro inconveniente notorio eran las CyMat (condiciones y medio ambiente del trabajo) debido a la escasa importancia que se le había prestado a las condiciones edilicias y a la prevención de accidentes. La administración obrera- estatal dispuso que se hiciera cargo de la Superintendencia de la Fábrica y de la Dirección de Mantenimiento al arquitecto Carlos González, quien se propuso terminar con problemas sencillos como la reactivación y terminación de trabajos de zinguería, para evitar pérdidas en los depósitos por filtraciones de agua de hasta el ajuste de medidas de prevención de accidentes, que incluirían el respeto a las normas emanadas por los códigos de Seguridad Industrial, en especial las áreas electrificadas de la sección hilandería. Se incentivaba, además, la puesta en marcha de un grupo electrógeno de 220 HP para resolver las deficiencias en la provisión de energía.

Todas estas medidas que son “normales” al funcionamiento de una planta industrial se presentaban con gran publicidad en esta revista de circulación interna, como una toma de conciencia esencial para el éxito de la gestión obrera

5. A modo de conclusión

Desde Andrés Framini, elegido como Gobernador de la Provincia de Buenos Aires en 1962, cuando finalmente Frondizi cumplió con su acuerdo pre-electoral con Perón y que fuera el causante de la caída del modelo desarrollista, a Casildo Herreras, mandamás de la AOT durante el gobierno de Perón- Perón, el peso político de la rama

¹⁷ Ibid, página 13

textil pareció crecer inversamente proporcional al déficit estructural del sector textil, con su pérdida relativa en el conjunto de las actividades manufactureras del país. Esto agrava aún más la situación del sector, ya que la impronta que tiene la rama en cuanto actividad mano de obra intensiva, determinó que la quiebra o el cierre de los establecimiento fabriles generara crecientes índices de desocupación. En otros casos, implicaba la pérdida de negociación del sector empresarial en las políticas de defensa de la producción local frente a los desafíos competitivos externos. Varios miembros de la Confederación General Económica (CGE) que acompañaron las experiencias populistas peronistas en aras de protección de la industria nacional, vieron como las decisiones importantes en materia macroeconómicas quedaban en el sector financiero y sus funcionarios, pues así fue como muchas firmas sucumbieron al enfrentarse con críticas situaciones de endeudamiento, de falta de crédito y de recomposición de su estructura ante los bancos y entidades financieras. Esta realidad, atrasó, por ende, las posibilidades de una modernización de su andamiaje tecnológico, debido justamente, a un **círculo vicioso de iliquidez y dificultades crediticias** para mejorar su productividad.

Sin modernización del aparato productivo, sin metas racionales de rentabilidad, muchas de las experiencias de co- gestión estatal- obreras estuvieron, pese a sus buenas intenciones, condenadas a priori al fracaso. Obviamente que las medidas de los reiterados regímenes de facto, con planes estabilizadores de la moneda y desestabilizadores de la producción, terminaron por minar un modelo denominado, “orgullosamente” proceso de industrialización nacional.
