

Arqueología de Empresas
EL COMPLEJO TEXTIL *LA BERNALESA* S.A. Y EL DESAFÍO DEL
DESARROLLISMO

HORACIO GARCÍA BOSSIO
Universidad Católica de La Plata
La Plata- Provincia de Buenos Aires
República Argentina

I. Introducción

¿Cómo se puede abordar la Historia de Empresas cuándo se han perdido las fuentes tradicionales que nos permiten desentrañar el funcionamiento de un complejo industrial determinado?.

¿Cómo se puede reconstruir la estructura y la estrategia de una firma (parafraseando a Chandler) si sólo quedó el esqueleto silencioso de una planta fabril otrora floreciente y actualmente abandonada por el tiempo y el olvido?.

Las respuestas tentativas a estos interrogantes parecieran inscribirse dentro de lo que denominamos **arqueología de empresas**, es decir, internándonos en el proceso de descifrar fragmentos dispersos (y a veces inconexos) del pasado de una determinada firma. La búsqueda se hace ardua si sólo disponemos del recuerdo sesgado de algunos de los protagonistas (administradores u operarios de la fábrica), de ciertos Balances y Memorias, de algunos informes de las Cámaras de Comercio e Industria o de una escueta información periodística que da cuenta de ciertos rasgos aislados del complejo industrial. Sin embargo, existe una solución metodológica francamente original: **el uso de las fuentes judiciales, de los expedientes de los Tribunales del Trabajo** que nos permiten no sólo reconstruir los argumentos de las partes en litigio, remarcando el conflicto, el quiebre del orden social previamente establecido, sino que también ofrecen la posibilidad de sistematizar el estudio de la realidad histórica a partir de descubrir “el comportamiento normal” de funcionamiento de la empresa, abordando la lógica de gestión y administración de los recursos productivos disponibles. En nuestro trabajo erudito con las citadas fuentes judiciales hemos consultado los **Tribunales del Trabajo N° 8 (ex N° 1) de Quilmes**, el primero constituido como tal en ese ámbito urbano del Gran Buenos Aires y cuyo material es preservado por el Departamento Histórico Judicial de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires (Argentina).

Se impone, pues, una reflexión metodológica sobre el **Fuero Laboral** como fuente para los estudios históricos- económicos, a partir de los distintos factores de producción en la estructura productiva, que oscilan desde el comportamiento del empresariado frente a las variables del mercado hasta las relaciones laborales derivadas

de las pautas organizacionales de cada planta fabril y /o de cada rama industrial. Un dato imprescindible para tener en cuenta es que la legislación laboral en Argentina se reformula desde el constitucionalismo liberal decimonónico hacia el constitucionalismo social al irrumpir el modelo nacionalista- peronista de entreguerras. Cuando el entonces Coronel Juan Domingo Perón se hizo cargo del **Departamento de Trabajo** en noviembre de 1943 y lo transformó en **Secretaría**, se acercó al sindicalismo con el reconocimiento oficial de las “asociaciones profesionales” y dio un nuevo sentido al papel del Estado en sus relaciones con el movimiento obrero. El establecimiento de los **Tribunales del Trabajo** redondeó una serie de medidas anteriores tendientes a legislar el derecho laboral a escala nacional y provincial.

Las cuestiones derivadas del trabajo estuvieron por mucho tiempo gobernadas (en el Siglo XIX) por el Código Civil redactado por el Doctor Dalmacio Vélez Sársfield sancionado en 1869 y que respondía a la concepción liberal clásica por la cual dicho Código supone que la libertad de las partes contratantes (patrón – obrero) se cumplían en realidad, es decir, se encontraban en un perfecto pie de igualdad para manifestar su consentimiento. Esta situación cercana a la ficción demostró la necesidad de lograr una efectiva intervención estatal para procurar soluciones de justicia y no de represión, frente a los violentos reclamos obreros de principios de siglo. De allí que el entonces Presidente Julio A. Roca (1880-1886 y 1898-1904) envió al Congreso un proyecto de Código de Trabajo, el 6 de mayo de 1904. Este proyecto inspirado en el Dr. Joaquín V. González no se aprobó finalmente pero sentó las bases para normas positivas de Derecho.ⁱ

La primera ley presentada por el Congreso de consecuencias sociales fue sancionada el 6 de setiembre de 1905 (con el número 4661), estableciendo el descanso dominical. La primera ley laboral de Argentina y América fue la de reglamentación del trabajo de mujeres y menores, en 1907 (Nº 5291). Pero el organismo de vital gravitación para conocer la política del Estado en el problema socio- laboral se llamó **Departamento Nacional del Trabajo**, dependiente del Ministerio del Interior, nacido en ese año 1907, cuya reglamentación y ordenamiento de sus atribuciones se fijó en la ley 8999, del 12 de octubre de 1912ⁱⁱ.

En la provincia de Buenos Aires, se sancionaba la ley Nº 4548, creando el Departamento de Trabajo provincial, el 11 de diciembre de 1916. En cuanto a los **Tribunales del Trabajo**, éstos nacieron por la ley 5178, sancionada el 26 de octubre de 1947 y promulgada el 6 de noviembre del mismo año. Reconocía como fuente inmediata el proyecto de la comisión especial del Centro de Estudios Jurídicos de La Plata, integrada por Lascano, Rivarola, Donato del Carril, Ramírez Gronda y Salas. Como antecedente mediato debe citarse el proyecto de Código Procesal Civil que en 1935 fue elaborado por el Instituto de Altos Estudios de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata. Este se inspiró, a su vez, en el proyecto de Código de Procedimiento Civil realizado en 1925 por la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. La provincia instituyó a dichos tribunales laborales como parte integrante del Poder Judicial, compuestos por tres jueces letrados a quienes atribuyó competencia para conocer, en única instancia y en juicio oral y público, los conflictos individuales del trabajo.ⁱⁱⁱ

II. “Resucitando” empresas

La base documental incluida en las citadas fuentes como carga probatoria de las partes litigantes (demandante/ demandado) aporta a la Historia Económica algunas categorías de interpretación de lo que hemos llamado “arqueología de empresas”. Apoyándonos en las ciencias de la Administración de Empresas, interpretando las estructuras y las estrategias de funcionalidad de cada firma, los actores en conflicto reconstruyen el universo de cada fábrica, sus técnicas productivas, sus políticas salariales o de reclutamiento de personal, hasta sus incapacidades de competitividad en un mercado cambiante. La elección metodológica de otras fuentes complementarias, como los Censos Industriales y Generales, las escrituras de constitución de las Sociedades Anónimas, los periódicos de la época, las publicaciones internas de cada firma, los informes de los Peritos Ingenieros y Contables, los Convenios Colectivos de Trabajo, las disposiciones del Ministerio de Trabajo, los discursos oficiales o las entrevistas a los miembros de la firma, nos invitan a reconstruir la lógica de funcionamiento de la misma antes de su desaparición.

Con una perspectiva interdisciplinaria, la sociología y psicología del trabajo nos brindan herramientas válidas de análisis para dar complejidad al entramado de relaciones interpersonales y profesionales. Definen ciertas pautas, tales como el perfil de empresariado nacional (autoritario, democrático, paternalista, schumpeteriano o tecnócrata) y de los operarios (sindicalizados, combativos, politizados, etc.) que se desprenden de los expedientes cuando en las cédulas de notificación de las partes o de citación de testigos, se puede elaborar una *radiografía* del demandante (proletario urbano) y del industrial demandado (nacionalidad, preeminencia de sexos, niveles de instrucción, domicilio, etc.)

Al mismo tiempo, las fuentes judiciales constituyen un disparador para encarar una historia oral, a partir de analizar la historia de las empresas o sus conflictos, entrevistando a los protagonistas, cuyos datos surgen del expediente. La relación entre la memoria y el imaginario sirven no sólo para ampliar las expectativas de *resucitar* el funcionamiento cotidiano de las plantas, sino para recrear las propias visiones de los protagonistas, contrastando la postura actual del entrevistado a través del balance que el mismo hace de su historia en la firma y de las relaciones laborales.

Muchas de esas fábricas que marcaron el crecimiento industrial de la Provincia de Buenos Aires y- por extensión de la Argentina- desde la génesis del sector manufacturero, *se extinguieron* irremediamente y sólo quedan de ellas sus edificios desnudos que denuncian un pasado glorioso. Por ello es pertinente el estudio de casos, en particular de la fábrica **La Bernalesa SRL e Hilanderías Gaby Salomón S.A.**, situada en Bernal, Partido de Quilmes, en el estado provincial más importante de la Nación, en una zona estratégica del Gran Buenos Aires, donde se concentra, desde 1960, cerca del 30 % de la población total del País.

El objetivo de nuestra ponencia será intentar el analizar el comportamiento de un empresario textil frente al desafío impuesto por el modelo desarrollista de alcanzar una mayor competitividad en una economía abierta, reconstruyendo la lógica organizacional de la firma a partir del aporte de las fuentes judiciales.

III. Las premisas y la experiencia desarrollista en Argentina

El clima generado por el notable auge económico de posguerra y la división bipolar del mundo en la Guerra Fría introdujeron la idea de la transformación de las estructuras económicas de los Países en Vías de Desarrollo mediante el crecimiento económico sostenido (medido en términos del PBI) a partir de la industrialización de las otrora economías primarias- exportadoras. Pero crecimiento y desarrollo no tenían el mismo significado para todos los que lo empleaban. Los llamados *desarrollistas* (**Arturo Frondizi y Rogelio Frigerio en Argentina; Juscelino Kubitschek en Brasil**), aseguraban que el desarrollo implicaba que la industria pesada le aseguraría a ambas naciones un lugar entre los países más poderosos del planeta. Kubitschek sostenía, en 1956, que su objetivo era "... la expansión, el fomento y la instalación de las industrias que Brasil necesita para su total y verdadera liberación económica... ". Frigerio, por su parte, afirmaba que "... el desarrollo no es un modelo económico, sino un imperativo político de nuestros pueblos en esta etapa específica de su evolución histórica...".^{iv} La posibilidad del *take off* predicado por W. W. Rostow era atractiva en una visión del progreso acompañada por la modernización del Estado en su rol de acompañante de ese *despegue* económico.

Durante el esquema **desregulador desarrollista** encarnado por el Presidente **Arturo Frondizi (1958-1962)** se intentó promover un proceso de crecimiento autosostenido basado en el desarrollo de las industrias básicas - siderurgia, petróleo, química, celulosa - que permitiría aprovechar los recursos naturales del país e integrar todas sus regiones en un mercado nacional. Pero para articular este proceso de sustitución compleja de importaciones^v que requería una profunda innovación tecnológica (know how) se debió recurrir al capital extranjero, ya que el estrangulamiento de divisas provocado por la caída de las exportaciones primarias y las limitaciones de créditos externos generaron un cuello de botella a nivel macroeconómico. La presencia de esas inversiones extranjeras directas implicaron un replanteo en el proceso industrial y modificaron la estructura fabril, ubicándose en las ramas más dinámicas, por lo cual se redefinieron las estrategias organizacionales en términos de economías de escala y el empresariado local se vio forzado a adaptarse para ser competitivo. Algunas empresas se acoplan a este proceso como proveedoras de partes a las multinacionales. Otros sectores, como las denominadas ramas vegetativas- entre las que se encuentran las más tradicionales como la industria maderera, la alimenticia o la **textil**- habían alcanzado su expansión en la primera etapa sustitutiva pos crisis de Wall Street y se encontraban, en los '60, estancadas o en un franco deterioro, debido a su incapacidad de expansión hacia el mercado externo, a los cambios en la orientación de la demanda interna o la pérdida de su poder de *lobby* frente al gobierno de turno, deteriorándose su posición relativa en el total de la producción industrial. Muchas de las plantas fabriles más obsoletas quiebran y desaparecen, ya que para sobrevivir a la nueva coyuntura necesitaban:

- a) un fuerte shock o impulso externo (que era improbable dado que el mercado desalentaba esa opción y porque los gobernantes tardaron en poner en práctica una política efectiva de promoción industrial)
- b) un fuerte cambio en la clase empresarial, que rompiera con la actitud pasiva de esperar una elevación de aforos que los dejasen al resguardo de la competencia foránea o una *inflación salvadora* que los protegiera indirectamente al abaratar sus costos de producción por vía de las devaluaciones.

El fracaso institucional del frondizismo no implicó, necesariamente, el fin del desarrollismo, ya que los gobiernos posteriores - civiles o militares- siguieron seducidos por la posibilidad de crear una infraestructura básica de producción y comunicaciones, enmarcada en el citado despegue industrializador para quebrar el estigma de ser sólo una nación agroexportadora. 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**- 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.

IV- La rama textil: marco general de la industria y desarrollo regional

La rama textil tuvo un peso significativo en el marco general del sector manufacturero, como una de las actividades de mayor incidencia en el total de la producción industrial y por su repercusión sobre el empleo, ya que tradicionalmente fue una actividad trabajo- intensiva más que capital- intensiva. En la etapa 1925-1950 experimentó una tasa de crecimiento de cerca del 10 % anual, debido a los modelos mercado- internistas de la época. Se redujo a un magro 2,5 % su crecimiento entre 1950 y 1970. En su aporte al total de la industria, pasó de un significativo 23,5 % hasta 1950 a un escaso 1 % en el período posterior. Pero la racionalización y flexibilización de la rama en ese lapso 1950/70 llevaron a un incremento promedio de la productividad por hombre del orden

del 3%. Crece la productividad media del trabajo a costa de una producción más lenta y de un desempleo mayor (todo esto queda reflejado en el aumento de los litigios dirimidos en los Tribunales Laborales). En 1950 la industria textil ocupaba 179.237 personas y en 1970, 155.994, o sea un 15,1 % menos^{vi}. El número de hilanderías de algodón se redujo de 66 en 1960 a 56 en 1970.

Pero si las caracterizamos por tamaño, las hilanderías muy grandes (más de 40.000 husos instalados) y las grandes (entre 20 y 40.000 husos) concentran fuertemente la participación en la producción y el empleo, con índices razonables de productividad. (La Bernalesa y las Hilanderías Gaby Salomón como complejo industrial integrado llegaron a tener 5.000 obreros a su cargo en ese período)

Tamaño	Nº Plantas		Partic. Producción		Partic. Empleo		Productividad 1965 1970 (%)
	1965	1970	1965	1970	1965	1970	
Muy Grande	6	6	34,9	35,6	23,1	25,1	+ 14,4
Grande	9	9	24,6	25,8	25,6	29,8	+ 11,9

Fuente: Gráfico de elaboración propia a partir de datos de Canitrot, et alt. Op. cit, página 353

Los datos para el área de Quilmes- Bernal (el complejo La Bernalesa SRL- Hilanderías Gaby Salomón SA, comprendía 8 manzanas, con domicilio legal en calle Condarco N° 198) se correlacionan con las fuentes cuantitativas para el total del País, según los cálculos que recoge el Censo Nacional Económico de 1985^{vii}, a saber:

Partido	Establecimientos		Personal Ocupado		Establecimientos Personal			
	1963	1974	1963	1974	Variación %		1963	1974
Quilmes								
Bernal								
	2098	1851	25.949	29.289	- 0.06		+ 0.88	

Fuente: Gráfico de elaboración propia a partir de datos del Censo Nacional Económico, 1985

En síntesis, 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.^{viii}

V- El nacimiento de Goliat

Alberto Gaby Salomón fue el empresario entrepreneur fundador de la sociedad **La Bernalesa S.R.L.(Sociedad de Responsabilidad Limitada)**, símbolo y orgullo de la localidad de **Bernal** y hacedor de un complejo industrial integrado por dicha fábrica y las **Hilanderías** que llevaban su nombre. La misma se encargaba de completar el proceso productivo desde "el fardo hasta la tela", como rezaba un artículo publicado en la revista de circulación interna Presencia.^{ix} El proceso de producción, pues, pasaba desde la extracción del algodón de los fardos, la formación del hilo, el tejido, la tintura, el apresto hasta la tela terminada, en la tarea de confección y empaquetado. De allí pasaba al depósito y la venta al por mayor o minorista en locales que la fábrica poseía en su mismo establecimiento. Además se completaba su extensión comunitaria con un complejo deportivo, comedor, guardería y jardín de infantes (estos últimos agregados en la etapa de la administración estatal)

Cabría preguntarse si es relevante el estudio micro de una sola empresa para comprender la evolución de la firma y de la industria en nuestro país. Creemos que La Bernalesa es casi un caso emblemático de la psicología del empresario fundador, pionero, paternalista, con algunos rasgos creativos e innovadores. Mezclando algo de

intuición para los negocios y conocimiento técnico, **Gaby Salomón** logró levantar, como otros patriarcas de la industria, una criatura cuyo origen se encuentra en los albores del proceso de industrialización en Argentina, luego de que se agotara el modelo agroexportador y los gobiernos conservadores se vieran forzados a ensayar un proyecto "semi- industrial dependiente", como lo definió el economista Aldo Ferrer.^x El esbozo de un Estado Keynesiano implicó controlar la economía y las finanzas, desde las Juntas Reguladoras Nacionales de la Producción hasta el Banco Central. Este esquema sustitutivo con miras de abastecer al mercado interno, se condice con la fundación de la citada Bernalesa, el 31 de diciembre de 1934, según consta en la escritura de formación societaria, en cuyo directorio original (aparte del citado Gaby Salomón, argentino) aparecen como socios León y Nissin Pitchon, junto a Vitalis Sidis, todos ellos británicos. De esta unión comercial argentino- británica, en la cual G. Salomón encarna la presidencia del directorio y aporta como capital inicial las hilanderías que llevan su nombre, se irá transformando a lo largo del tiempo y de los cambios organizacionales, quedando en manos de G. Salomón el control final de la firma, según relatan las escrituras reglamentadas por los Códigos Civil y de Comercio.^{xi}

Pero no sólo obtuvo beneficios con el crecimiento de la demanda de telas y vestido durante la etapa populista peronista de redistribución masiva de la renta, sino que fue sufriendo las crisis recurrentes del sector, ya sea por atraso en las formas de gestión interna, ya sea por contracciones en esa misma demanda con stocks invendibles, o por la incapacidad de exportar, o por la imposibilidad de acceso al crédito, o por endeudarse en dólares para adquirir maquinarias y sentir el impacto de las continuas devaluaciones de la moneda nacional (especialmente la del Ministro de Economía Federico Pinedo de más del 60% en 1962). Basta con seguir la evolución de la empresa hasta su quiebra final en el Proceso de Reorganización Nacional (1976-1983), destruida la fábrica por la política de *desindustrialización* del Ministro de Economía de filiación neoclásica José Martínez de Hoz. O quizás sea necesario reconocer los administradores de La Bernalesa (antes o después de su transferencia al Estado) o los apoderados legales para ponderar su impronta en los modelos de crecimiento económico e industrial. La lista de economistas y/o sindicalistas que pasaron por la firma y luego tuvieron protagonismo en el ámbito nacional se completa con los siguientes nombres:

⇒ **Jorge WEHBE**, apoderado a mediados de los '60. Fue el último Ministro de Economía de la Nación del Presidente Arturo Frondizi (1958-1962) y el primero de José María Guido (1962-1963), antes del crack de 1962, provocado por su sucesor Federico Pinedo. Último Ministro de Hacienda y Finanzas del General Alejandro Lanusse (gobierno de facto, 1971-1973), antes de la vuelta del peronismo al poder y último Ministro del Ejecutivo de facto, con el Gral. Benito Bignone (1982-1983), antes de la reconstrucción democrática.

⇒ **Roberto ALEMANN**, administrador de La Bernalesa. Ministro de Economía de la Nación en la Presidencia de Frondizi (1958-62), antes de Jorge Wehbe y Ministro del Gral Leopoldo Galtieri (gobierno de facto 1981-1982).

⇒ **Cecilio CONDITTI**, administrador en la etapa de gestión estatal de la fábrica- 1972-. Fue el segundo Ministro de Trabajo de la Nación en la Presidencia de Isabel Perón (1974-1976).

⇒ **Angel ABASTO**, administrador en la etapa de gestión obrera- estatal (1975-1976). Fue tejedor de la fábrica y luego Tesorero de Casildo Herreras, (Secretario General de la CGT), y Secretario General de la Asociación Obrera Textil (AOT). Luego fue Diputado Nacional por el PJ en la década del '80.

VI - Crisis de 1962, lock out y primera quiebra

La mayor crisis estructural de la industria se produjo en 1962/63, cuyas 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.

El informe anual de la Unión Industrial Argentina –U.I.A.- en sus Memorias de 1962/1963, presenta algunos indicadores demostrativos de la depresión económica y sus terribles consecuencias en el sector industrial^{xii}. Las convocatorias y las quiebras pasaron de 1073 en 1958 a 765 en 1959, pero ascienden escandalosamente a 1383 entre abril de 1961 y marzo de 1962, llegando a 2038 en 1963. Alain Rouquié^{xiii} estudia el índice de producción industrial y para una base 100 a fines de 1961, la misma cae a 74 en 1962 y apenas alcanza un 53,4 para los bienes durables. El nivel de los salarios reales pagados en la industria en 1962 se encontraba 20 puntos por debajo de 1958 (= 100) y la industria textil despidió a 30.000 trabajadores, mientras que la más dinámica industria metalúrgica a 50.000, alcanzando el desempleo proporciones indisimulables (de allí que la elección de la rama textil sea tan significativa en nuestro estudio).

Pero, paradójicamente, el empresariado textil en vez de evolucionar hacia una renovada lógica productiva, tendían a mantenerse bajo el predominio financiero. De allí que Gaby Salomón presenta en las Memorias y Balances generales de sus firmas enormes déficits, por lo cual no es extraño que contrate en su staff a ex Ministros de Finanzas, como los citados Wehbe o Alemann. El ingeniero Schvarzer^{xiv} explica las opciones escogidas por el empresariado de las ramas tradicionales en términos de:

- ⇒ **No** cerrar los establecimientos
- ⇒ **Si** mantener el empleo, a costa de **No** preocuparse por la eficiencia del sector.
- ⇒ **Si** aceptar el paso a la administración del Estado de esas plantas. Esto llevó al vaciamiento de muchas firmas y al peligro de quebranto de otras.

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. El propio Schvarzer concluye que

" Una planta fabril obsoleta ofrece posibilidades de rentas extraordinarias mientras opera en un mercado protegido, ya que las cargas por amortización generan ganancias adicionales... cuando la vieja fábrica tradicional dio todos los beneficios posibles al propietario cierra sin mayores costos, pues la falta de una sanción social para los empresarios hace que éstos gocen de la riqueza y el poder devenido de su situación anterior..."^{xv}

La Bernalesa no escapó a esa coyuntura recesiva y en el conflicto propietario industrial- obrero que surge del análisis del Fuero Laboral se puede reconstruir una doble situación de erosión en las condiciones de producción y de retribución salarial (los Planes de Productividad con Nuevas Modalidades de Trabajo), amén de vislumbrar la respuesta empresarial que lleva a un lock out patronal. En el primer caso, la aplicación de recetas cuasi tayloristas de control de tiempos y pago a destajo se pone de manifiesto en los Convenios Colectivos de Trabajo que rigen para la rama textil desde octubre de 1960 a diciembre de 1961. Sobre dichos planes que buscaban alcanzar una mayor productividad media del trabajo, el Convenio advierte que

"...es propio y privativo de los empleadores el poder de dirección y organización de la empresa, coordinando como mejor les parezca los elementos materiales y la mano de obra, con el fin de lograr niveles de producción óptimo, tomando en cuenta los factores calidad y costo (...) pero los obreros, a través de sus Comisiones Internas, podrán plantear al empleador las objeciones que crean oportunas, contemplándose que dichos planes de productividad (sic) no obliguen a los obreros/as a esfuerzos perjudiciales para la salud física de los trabajadores..."^{xvi}

Las nuevas estrategias productivas incluían la polivalencia funcional, la rotación de los turnos de labor y los salarios fijados en relación con patrones standard de producción.

No obstante esos cambios en el diseño de gestión de la base operativa, el sector textil se vio apremiado por una angustiante situación financiera. La misma obligó al Poder Ejecutivo Nacional en 1967 a la sanción de una ley especial para rescatar a muchas firmas de los grupos menos dinámicos, acuciadas por el rojo en sus cuentas corrientes y en una virtual cesación de pagos. Las dificultades patrimoniales llevaron al complejo La Bernalesa- Hilanderías Gaby Salomón a acreditar la solicitud, al Banco Industrial, para acoplarse a la Ley 17.507 referida a las "empresas deficitarias", con fecha del 29 de mayo de 1968. La misma hacía referencia a la búsqueda de soluciones (por parte del P.E.N.) tendientes a lograr la recuperación de ciertos tipos de empresas de importancia económica y social (sic) para que superaran sus dificultades financieras

Si intentáramos una breve reseña cronológica de la espiral descendiente de la citada firma, podríamos señalar los siguientes hechos:

28- 12- 1961. Cierre. La empresa notificó por pizarrón del día anterior que cerraba sus puertas, suspendiendo al personal hasta el 27-1-1962.

27-1-1962. Protesta. Se permitió trabajar al personal de un solo turno (el de 6 a 14 hs.)

10-4-1962. Cierre y Protesta. Se anuncia un nuevo cierre por 20 días, aduciendo vacaciones anuales (aún para aquellos que ya se las habían tomado y para los operarios nuevos que no les correspondían) pero sin pagarlas.

27-4-1962. Lock Out Patronal. Cierra la fábrica hasta el 1º de Mayo por decisión empresarial, aduciendo causas de "fuerza mayor" y la "difícil situación financiera del País y del sector". Protesta y reapertura parcial por turnos rotativos, suspendiendo al resto del personal. El sistema consistía en una suspensión por lo menos una semana de cada tres.

Cierre en el mes de julio de 1962. Paro y Toma de Fábrica desde el día 2 al 26-7- 1962

Nuevo Lock Out Patronal, del 12-12-1962 al 1-10-1963. Según las Memorias y Balances de la Sociedad el déficit financiero obligó a la firma a capitalizarse en el Fondo de Revaluación (Ley 15.272). Busca acceder al crédito industrial y comercial para incrementar la producción y las ventas^{xvii}.

Restablecimiento de Actividades, a partir de Octubre de 1963 hasta 1965. Luego de la crisis, las Memorias y los Balances hablan de una reducción del déficit, con una paulatina recomposición del aparato productivo. Se saldó la deuda salarial, pero se redujo la jornada de trabajo de tres turnos a dos, pero con el incremento de seis a ocho horas.

Diversificación del riesgo del Complejo Industrial Integrado. Caída en 1966. Dado

que estamos en presencia de un complejo industrial de integración vertical y horizontal, las pérdidas de La Bernalesa se transfirieron a la Hilandería, agravándose el déficit presupuestario. Las Memorias remiten a la esperanza de planes de estabilización monetaria por parte de Gobierno Nacional que normalicen las crisis financieras.

Suspensiones y Despidos. Cierre total el 4-7-1967. En los juicios laborales observamos como la empresa se va desprendiendo, mediante embargos, de ciertos bienes de capital y de uso, para pagar las indemnizaciones. Génesis de un virtual proceso de Vaciamiento.

Reapertura parcial. Febrero de 1968. Actividad reducida pero con altos índices de productividad. Otra Ley del Ejecutivo, la N° 17.335 de Revalúo de Activos, permitía incrementar contable y/o impositivamente (sic) los valores registrados en el rubro Bienes de Uso.

Administración Estatal. 1972. Ley 18.832. por la misma, las empresas declaradas en quiebra recibían la autorización del Ejecutivo para continuar su funcionamiento por razones de interés público y con el fin de asegurar la paz social (sic). Con un Administrador que designe el P.E.N.^{xviii}

VII. ¿El Estado al rescate o la extinción del dinosaurio?

Cuando la citada Ley 18.832, sancionada en el gobierno de facto del Gral. Agustín Lanusse (1972-1973) (cuyos Ministros de Economía y de Finanzas fueron dos reconocidos desarrollistas, Aldo Ferrer y el nombrado Wehbe, respectivamente) 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 A.O.T, Angel Abasto. Este fue mantenido en su cargo de Administrador General (buscando cumplir el sueño del General Perón de la participación de los obreros en las ganancias de la empresa) 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..."^{xix}. 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 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 evolucionar aplicando medidas racionalmente adaptativas al medio.

VIII- Ser o no Ser Empresario, esa es la cuestión

Cuando el ya citado Ingeniero Schvarzer intenta caracterizar al empresariado nacional de aquellas ramas más tradicionales, lo sintetiza en los siguientes términos^{xx}

- ⇒ No tienen planes a largo plazo
- ⇒ Ausencia de conocimientos técnicos
- ⇒ Desconocen la contabilidad de costos
- ⇒ No producen mejoras en las plantas y las estructuras productivas
- ⇒ Despilfarran inversiones
- ⇒ Operan con baja productividad pero maximizando beneficios
- ⇒ Muchos directivos se manejan pragmáticamente, sin buscar altos niveles de eficacia

De estas consideraciones nace la necesidad de asumir la existencia de un empresariado que solo concibió el desarrollo industrial en términos tecnológicos, de venta o de producción, pero con una escasa vinculación organizacional, que atendiera a las teorías de la administración articuladas a nivel mundial, para aplicarlas en estrategias de gestión concretas.

La dirección de una empresa implica orientar el comportamiento y la toma de decisiones de las personas que componen la organización hacia sus objetivos. Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las empresas definen una política empresarial de la manera más conveniente de acuerdo con sus capacidades y recursos (la estrategia), coordinándose de una determinada forma (estructura

organizativa). La formulación de una correcta estrategia y del diseño de la estructura permiten determinar objetivos específicos para los diferentes centros de responsabilidad, en función de los cuales cada uno de los componentes toman decisiones coherentes con los objetivos de la organización. De allí que el diseño de un sistema de control de gestión debe estar ligado a la estructura organizativa y a la estrategia empresarial. No existe una empresa con capacidad de innovación si no tiene en cuenta un control de gestión que articule la producción, la administración, la comercialización y la dirección de sus recursos humanos.

El control de gestión define, pues, las características de una firma y la articulación racional de sus recursos productivos.

Joan Amat^{xxi} caracteriza los sistemas de control de gestión en Control Burocrático y Control por Resultados. Para intentar comprender las oscilaciones en el comportamiento del empresariado nacional es necesario recrear las principales características de ambos sistemas, ya que éstos serían una especie de síntesis vernácula.

Sistema de control	Control Burocrático Enfasis en cálculos y procedimientos formales	Control por Resultados Enfasis en el control y en la toma de decisiones
Dimensión de la empresa	Grande	Grande
Percepción del entorno	Poco dinámico y relativamente complejo	Dinámico y muy complejo
Cultura organizativa	Paternalista	Individualismo por iniciativa
Estilo de dirección	Personalista	Profesional
Estrategia	No suele existir o nunca se llega a implantar	Formalizada, hincapié en el corto plazo y en el mercado
Estructura organizativa	Funcional Limitada descentralización Limitado uso de la contabilidad	Divisional Elevada descentralización Enfasis en sistema de control financiero
Indicadores de control	Ligados a la eficiencia de carácter cuantitativo	Ligados a indicadores financieros de carácter cualitativo
Enfasis del control	Enfasis en los cálculos. Evaluación por incentivos ligados a la seguridad económica	Enfasis en las desviaciones. Evaluación por incentivos ligados a los resultados.

Fuente: Amat, op.cit. página 79

La figura de un pionero industrial como Alberto Gaby Salomón se ubicaría en la etapa previa a una estrategia centrada en el control de gestión, y sus preocupaciones pasaban más por una mentalidad pragmática en las decisiones empresariales, con cierto parecido al control burocrático. Cuando desmenuzamos las escrituras de constitución societaria de sus emprendimientos fabriles, lo vemos actuar en forma personalista/paternalista, basándose más en su olfato para reconocer los ciclos de producción o de

venta más que en esquemas funcionales de análisis estratégicos. Él es el Presidente del Directorio, el apoderado legal, el responsable de las decisiones finales, el dueño, a pesar de administrar un complejo de más de 5.000 personas. Une en su persona la propiedad y la gestión.

Cuando el Estado se hizo cargo de la fábrica, descentralizó la gestión 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.

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 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)

El esquema de la estructura y estrategia diagramado por este profesional fue el siguiente:

COMPLEJO INDUSTRIAL LA BERNALESA



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de gestión ▪ Tesorería ▪ Auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sindicatos: A.O.T. y Sindicato de Empleados de la Industria Textil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tejeduría ▪ Terminación ▪ Compras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones Públicas
--	--	---	---



El **Control de Gestión** implicaba:

- ⇒ Programación de la producción
- ⇒ Presupuestación
- ⇒ Análisis de costos
- ⇒ Análisis financieros
- ⇒ Análisis económicos
- ⇒ Proyectos de inversión
- ⇒ Auditoría contable y operativa
- ⇒ Series estadísticas

IX- Conclusiones

La conformación de una burguesía industrial se fue perfilando desde la posguerra a través de un empresariado que se acomodó a los beneficios de un mercado cautivo, con demandas insatisfechas y protegidos por las decisiones oficiales de construir un espacio de desarrollo autogenerado. La ilusión de un crecimiento sostenido en el capital nacional se fue desdibujando con las actitudes pasivas - y/o especulativas- de quienes habían asumido el rol de ser los capitanes de la industria. La rama textil, en este contexto, fue protagonista y testigo privilegiada de este proceso de concentración manufacturera en vastas zonas del Gran Buenos Aires. La presencia de grandes plantas fabriles en el cinturón comprendido por Quilmes- Bernal y Berazategui sostuvieron la integración de las fuerzas productivas, al generar verdaderos centros de convergencia entre el capital y el trabajo. Las mismas alumbraron a un empresariado difícil de aprehender desde una mirada simplista. Sus propias existencias oscilan entre desesperados intentos de supervivencia frente al capital extranjero o ante los desvaríos de los gabinetes económicos, hasta llegar, en el otro extremo, a una actitud de lobby permanente cuando se trataba de minimizar sus riesgos.

Sin dudas los estudios de casos sirven para desenmarañar las complejas vinculaciones sociales y comerciales de quienes tienen en sus manos la posibilidad de generar riqueza y sostener una demanda permanente de empleo. La acción de industriales como Gaby Salomón polariza las opiniones de quienes lo representan como un benefactor o un demonio, capaces de dignificar a través del trabajo o proclives a retirarse del mercado, dejando su huella fresca en el marco de coyunturas críticas. Sus incapacidades de innovaciones en el plano de la gestión los alejaron de una visión dinámica y "moderna" capaz de desafiar los límites de la competitividad. Empresarios que, muchas veces, no son las víctimas inocentes de un complot en su contra, sino que se pensaron a sí mismos asimilados detrás del escudo protector del Estado.

La quiebra de muchas firmas no implicó el suicidio en masa de los accionistas o los dueños. El vaciamiento empresarial o la venta de los activos al mejor postor no significó sino una estrategia de reconversión de estos sectores del área de la producción al área de las finanzas (del capital productivo al especulativo). El mismo Estado se hizo empresario - las más de las veces ineficiente- por lo cual la administración estatal no significó sino una extensión de la agonía. Las leyes de rescate económico- financiero no fueron más que un placebo para disimular los errores estructurales del sector industrial.

La experiencia de conducción obrero- estatal pretendió dibujar un posible modelo de participación en los beneficios del capital, un esquema de cooperación que se asimilara a un crecimiento asociado.

Para finalizar, desearía dejarles las señales de un espejismo vivido por los operarios de La Bernalesa, quienes desde Presencia, su órgano de prensa, anhelaban construir

"...una nueva gran familia en este imponente Complejo Industrial Argentino, ya que La Bernalesa aspira a convertirse en un modelo de participación obrera con sentido nacional para orgullo del país y, por qué no, como ejemplo e imagen de justicia social dentro de una experiencia de comunidad organizada ante los ojos del mundo entero..."^{xxii}

NOTAS:

⇒ Licenciado en Historia (egresado en la Universidad Nacional de La Plata). Profesor Asociado Ordinario de las Cátedras de Historia de las Civilizaciones e Historia Económica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

ⁱ Martínez Gronda J. (1938), **Derecho del Trabajo en la República Argentina**, Editorial Claridad, Buenos Aires, página 12.

ⁱⁱ Auza N. (1987) " El Departamento Nacional Del Trabajo, 1907-1912", en **Revista de Historia del Derecho**, N° 15, Bs. As., página 101

ⁱⁱⁱ Brito Peret J. et alt (1995), **Procedimiento laboral en la Provincia de Buenos Aires**, ED. Astrea, Bs. As., página 2.

^{iv} Szusterman C. (1998), **Fronzizi, la política del desconcierto**, Emecé, Bs. As., página 348.

^v Schvarzer J. (1996), **La industria que supimos conseguir**, Editorial Planeta, Buenos Aires. **Schvarzer** explica que a las transnacionales se las asocia a un "proyecto nacional" y se habla de "sustitución de importaciones", cuando en realidad se debería decir **industrialización por desborde de las empresas transnacionales de su mercado local**.

^{vi} Canitrot et alt., "El empleo en la industria textil argentina. Análisis de comportamiento y de elección tecnológica", en **Revista Desarrollo Económico**, n° 63, vol. 16, octubre- diciembre de 1976, página 349/50.

^{vii} Los datos son extraídos de Pesci R. y Acebo Ibáñez E , "Modernización y descentralización en las grandes ciudades", en **Boletín Techint**, Julio- Setiembre 1992, N° 271, página 14.

^{viii} Ibid, página 15

-
- ^{ix} **Revista Presencia**, N° 1, Noviembre de 1975, página13.
- ^x Ferrer A(1973). , **La Economía Argentina**, FCE, Buenos Aires.
- ^{xi} Barletta P. y otros contra La Bernalesa SRL, sobre salarios adeudados, en **Tribunales del Trabajo N° 8 (en adelante TT N° 8)**, Quilmes, expediente 2636, 1964, página 3
- ^{xii} Unión Industrial Argentina, *Memoria*, 1962-1963, Buenos Aires, 1963
- ^{xiii} Rouquié Alain,(1982) **Poder militar y sociedad política en la Argentina, 1943-1973**, Emecé, Buenos Aires, página 202.
- ^{xiv} Schvarzer, op. cit., página 234.
- ^{xv} Ibid, página 243.
- ^{xvi} Taboada Angel contra La Bernalesa sobre despido, **TTN° 8 Quilmes**, expediente 3335, 1963, página 50.
- ^{xvii} Pedré María contra Hilanderías Gaby Salomón SAIC, sobre despido, **TTN° 8, Quilmes**, expediente 5058, 1968, páginas 130 a 137. Este expediente contiene las Memorias y Balances de la Sociedad, desde 1963 al ejercicio de 1967.
- ^{xviii} Ley 18.832, Biblioteca de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires
- ^{xix} Entrevista al Contador Oscar Lacanau, Director de Administración de la Bernalesa (1975-1978), junio del 2000
- ^{xx} Schvarzer, op. cit, página 232. Además se sugieren las obras del autor **Empresarios del pasado. La Unión Industrial Argentina(1991)**,CISEA, Bs. As. y **Grandes grupos económicos en Argentina, formas de propiedad y lógicas de expansión (1995)**, en Bustos, **Más allá de la estabilidad**, F. Ebert, Bs. As.
- ^{xxi} Amat J.(1993), **El control de gestión**, Editorial Gestión 2000, Madrid, página 79 y 80.
- ^{xxii} **Presencia**, Año 1, N° 5, marzo de 1976, página 14/15.