

---

García Heras, Raúl, "Capitalismo Benefactor y Relaciones Obrero-Patronales: La Compañía Anglo Argentina de Tranvías de Buenos Aires. 1907-1930", en *Anuario CEEED*, N° 1 – Año 1, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2009. pp. 181 – 202.

---

**Capitalismo Benefactor y Relaciones Obrero-Patronales: La  
Compañía Anglo Argentina de Tranvías de Buenos Aires.  
1907-1930**

**Raúl García Heras**  
UBA-FCE-CEEED, CONICET

**Introducción**

La *Anglo Argentine Tramways Co. Ltd.* fué una compañía británica que operó en la metrópolis latinoamericana más avanzada y cosmopolita de la época. Por su extensa red, agresividad comercial, e inteligentes relaciones obrero-patronales, fue bastante exitosa hasta los años de la Gran Depresión y la prensa y las publicaciones especializadas la presentaron como un modelo del espíritu empresarial británico en América Latina.

En 1907 la compañía fue absorbida por SOFINA (*Société Financière De Transports et d'Entreprises Industrielles*), un holding transnacional con sede en Bélgica cuyo directorio le dio una agresividad comercial característica y exitosa, y una creatividad gerencial en las cuales las relaciones obrero-patronales ocuparon un papel vital. Por ende, el trabajo examinará dicha política en una subsidiaria de una temprana compañía transnacional hasta que fue abandonada o perdió empuje a partir de la Gran Depresión. Con ciertas limitaciones debido a la escasa información disponible, dicho análisis subrayará el sustento ideológico de dicha política y la relacionará con el crecimiento y los ya mencionados cambios organizacionales de la Anglo.

Las *Conclusiones* presentarán este caso con una perspectiva comparativa circunscripta al ámbito latinoamericano. También analizarán si en el largo plazo las finanzas de la compañía realmente podían sustentar ese capitalismo benefactor, y la importancia de la extracción social y profesional de los gerentes internacionales provenientes de SOFINA que tomaron a su cargo la administración de la Anglo y lanzaron esta política.

## Los Comienzos del Capitalismo Benefactor

La *Anglo Argentine Tramways Co Ltd.* fue fundada en Londres en 1876 como una típica “*free standing company*” inglesa destinada a operar en América Latina. Su finalidad era adquirir y explotar concesiones tranviarias en una ciudad cuyo explosivo crecimiento urbano y demográfico comenzaban a plantear la necesidad de ampliar y modernizar los servicios de transporte urbano de pasajeros disponibles, y que hasta ese momento eran provistos mediante coches tirados por caballos.

Al igual que otras empresas formadas en Inglaterra con objetivos similares, la Anglo (como se la conoció popularmente) tenía un directorio local encargado de la administración y operaciones diarias, y otro en Londres, cuya misión era obtener nuevos capitales para modernizar y expandir los servicios, desarrollar sólidos vínculos con círculos financieros e industriales en Gran Bretaña, supervisar las operaciones en Buenos Aires, y formular estrategias a largo plazo.<sup>1</sup>

Con esta modesta estructura, para 1890 la Anglo había absorbido muchas empresas tranviarias menores, expandió sus servicios por casi todos los barrios de la ciudad, y era la compañía más poderosa en Buenos Aires, a tal punto que controlaba el 40,9 por ciento de la red tranviaria local.<sup>2</sup> En material laboral, la escasa información disponible sugiere que la Anglo siguió la política coercitiva prevaleciente, en un país en el que, dados los intereses contrapuestos que estaban en juego, en las relaciones obrero-patronales predominaban el conflicto y la desconfianza mutua.

Esta política no planteó muchos problemas porque por diversos motivos la empresa podía controlar el descontento laboral. Debido al surgimiento de un moderno proletariado en el país ya había sindicatos obreros más fuertes y legítimos en diversos sectores de la actividad

---

<sup>1</sup> Para la organización de dichas compañías véase Mira Wilkins, “The Free-Standing Company, 1870-1914: An Important Type of British Direct Investment”, *The Economic History Review*, Second Series, Vol. XLI, May 1988, pp.259-282.

<sup>2</sup> Véanse Compañía de Tranvías Anglo Argentina Ltda., *50 años de continuo progreso, 1876-1926* (Buenos Aires, 1926); *The Standard* “Diamond Jubilee” (Buenos Aires, May 1st 1920, p.82; y James R. Scobie, *Buenos Aires. Del centro a los barrios, 1870-1910* (Buenos Aires, 1977), pp. 213-216.

económica. Pero en el sector tranviario los trabajadores apenas pudieron organizar sindicatos débiles y de muy corta duración. Por ende sus condiciones de trabajo siguieron siendo muy malas, las jornadas laborales eran extensas, no había un gremio reconocido legalmente para negociar con las compañías, y todas las huelgas destinadas a obtener mejores jornales, jornadas laborales más reducidas, o beneficios sociales fracasaron.<sup>3</sup>

Entre 1890 y 1904 la Anglo se expandió y debió enfrentar desafíos simultáneos como la lentitud de los servicios que ofrecían los anticuados coches a tracción a sangre, elevadas pérdidas en tráfico de pasajeros a manos de compañías que estaban electrificando sus redes con mayor rapidez, y la demanda de los usuarios de un transporte urbano más rápido y barato. Contaba a su favor con poder financiero y un eficiente suministro de electricidad barata, lo que le permitió adquirir empresas con dificultades para enfrentar tal proceso de cambio, y electrificó toda su red.

En resumen, la gradual electrificación de los servicios tranviarios reflejaba la convicción de los empresarios del sector de que esta decisión ayudaría a reducir gastos operativos y las tarifas, a incrementar el tráfico de pasajeros y las ganancias.<sup>4</sup> Además, puso de relieve que a fin de lograr una mayor eficiencia, centralizar y estandarizar servicios, las compañías tranviarias debían reclutar gerentes técnicamente competentes y obtener capitales frescos y tecnología más moderna mediante relaciones más fluidas con los mercados de capitales del mundo.

Estos imperativos técnicos, financieros y gerenciales llevaron a una profunda reorganización en la Anglo. En 1907 la compañía fue absorbida por la *Compagnie Générale des Tramways de Buenos Aires*, un consorcio internacional de financistas e industriales europeos perteneciente a SOFINA, que era a su vez un holding constituido bajo leyes belgas en 1898 para producir y distribuir electricidad, y desarrollar servicios de

---

<sup>3</sup> Véase Christian Werckenthien, "Conflictos y huelgas en las compañías tranviarias de Buenos Aires del Ochenta al Centenario", *Terceras Jornadas de Historia de la Ciudad de Buenos Aires* (Buenos Aires, 1986).

<sup>4</sup> Véase Scobie, *Buenos Aires. Del centro a los barrios*, pp. 221-225 y Compañía de Tranvías Anglo Argentina, *50 años de continuo progreso*.

transporte de pasajeros. Fue así que la Anglo dejó de ser una “*free-standing company*” británica y quedó bajo la dirección de un directorio competente, más profesionalizado y cosmopolita que en su mayor parte provenía de otras subsidiarias de SOFINA, y desarrolló nuevas estrategias corporativas.

Por su trayectoria previa dentro del holding SOFINA, en 1908 la *Comagnie Générale des Tramways* nombró a José Pedriali (1867-1932), un experimentado ingeniero industrial y electricista italiano, como Gerente Administrativo de la Anglo en Buenos Aires. Pedriali permaneció en dicho cargo hasta su jubilación en 1926.<sup>5</sup> Bajo su gestión la Anglo siguió fusionando bajo su control casi todas las empresas tranviarias menores, reorganizó y expandió su red, y empezó a cobrar una tarifa única en la ciudad. A ello se sumó la construcción de la primera línea de una proyectada red de subterráneos en América Latina.<sup>6</sup> De esta forma, en vísperas de la Primera Guerra Mundial la Anglo captaba el 75,1 por ciento del tráfico de pasajeros local y sus acciones redituaban dividendos razonables.

Tal proceso estuvo acompañado por un nuevo e inteligente programa de relaciones industriales con la convicción de sus directivos de que las políticas de bienestar social eran un componente primordial de toda estrategia gerencial exitosa. Esta reforma de la política laboral se lanzó bajo el lema del “*capitalismo benefactor*”. Según dicho criterio, un capitalismo teñido de preocupaciones sociales podía ser beneficioso para los asalariados, la compañía tenía la obligación moral de cuidar de sus obreros y empleados, y consecuentemente el personal y los gerentes tenían idénticos valores sociales y un interés común en que ésta fuese rentable y eficiente. Sus objetivos específicos eran cooptar a los obreros, mejorar la productividad laboral, y socavar el descontento social, y evitar el surgimiento de un sindicato fuerte e independiente. En parte debido a los intereses corporativos que estaban en juego para la Anglo, su eficiencia y

---

<sup>5</sup> Véase “*The Standard*”. Diamond Jubilee (Buenos Aires) May 1st 1920, p. 83.

<sup>6</sup> Véase Luis V. Sommi, *El monopolio inglés del transporte en Buenos Aires* (Buenos Aires, 1940), pp. 31-32; y *Los capitales alemanes en la Argentina* (Buenos Aires, 1945), pp. 111-145; y *Los capitales yanquis en la Argentina* (Buenos Aires, 1949), pp. 96-98.

rentabilidad, también tenía ciertos matices de paternalismo pragmático y control social.<sup>7</sup>

Esta nueva política comenzó con la fundación, en Agosto de 1908, de una Sociedad de Socorros Mutuos para brindar beneficios sociales a obreros y empleados de la compañía, así como a sus esposas e hijos. Se iba a financiar mediante cuotas mensuales de sus miembros, una suma global equivalente contribuida por la empresa, donaciones, y recaudaciones de eventos sociales. Su reglamento especificaba que podían ser socios de la misma el personal y obreros de la Anglo y otras “empresas autorizadas”, y los familiares que estuvieran a su cargo. Para ello debían presentar una solicitud de ingreso, aprobar un examen médico, y abonar una cuota mensual ya establecida que era más baja si se trataba de un familiar del socio titular.<sup>8</sup>

La Sociedad fue creada en momentos en que diversas comunidades de inmigrantes y empresas, así como los ferrocarriles británicos, ya tenían instituciones similares y se venía produciendo en el país un debate justificado y cada vez mayor acerca de la necesidad de una distribución más equitativa del ingreso nacional y de mejores condiciones de vida y de trabajo para todos los trabajadores y sus familias.<sup>9</sup> Durante sus primeros años ofreció beneficios bastante atractivos como cobertura médica sin cargo o a un costo inferior al real, y modestas ayudas por maternidad, enfermedad, hospitalización o fallecimiento.

También se comenzó a publicar una Revista, aparentemente para divulgar noticias de la empresa y alentar relaciones armoniosas con el

---

<sup>7</sup> Para el análisis de un caso similar con una mayor elaboración teórica véase Cintia Russo, “Fábrica y localidad. La construcción de la identidad industrial. El caso de la Cervecería y Maltería Quilmes”, en *Revista de Historia de la Industria Argentina y Latinoamericana* (Buenos Aires) Año II, No 2, 2008.

<sup>8</sup> Sociedad de Socorros Mutuos del Tramway Anglo Argentino, *Estatutos y reglamento* (Buenos Aires, 1912).

<sup>9</sup> Los principales voceros de estos cambios eran el Partido Socialista, los sindicatos y los llamados “reformadores sociales”. Véanse Pablo Bartolomé Nasino, *Tratado de economía social y mutualismo argentino* (Buenos Aires, 1919), pp. 315-326; Eduardo Zimmerman, *Los liberales reformistas. La cuestión social en la Argentina, 1890-1916* (Buenos Aires, 1995); y Richard J. Walter, *The Socialist Party of Argentina, 1890-1930* (Austin, 1977).

personal. Más aún, en un esfuerzo por mostrar una auténtica preocupación por el bienestar de su personal y obreros, y por el impacto del creciente costo de la vida sobre sus salarios reales, la Anglo también organizó una tienda de la compañía donde éstos podían adquirir productos y artículos de almacén a precios ventajosos, y un club atlético que estaba abierto sin cargo adicional a los socios de la mutual.<sup>10</sup>

En la práctica, todo el personal y los obreros de la compañía eran automáticamente asociados a la Sociedad Mutual. Además, según informaban las publicaciones del gremio, éstos no participaban en su administración, no podían monitorear o revisar sus finanzas, y los beneficios sociales eran muy pobres o estaban sujetos a ciertas restricciones muy coercitivas. Por ejemplo, durante las huelgas, la Sociedad suspendía todas sus prestaciones. Mientras tanto los hospitales públicos denegaban atención médica a los huelguistas y sus familiares con el argumento de que debían recurrir a sus propios servicios asistenciales. La farmacia no siempre estaba bien provista, con frecuencia el dispensario no podía albergar a todos los pacientes que requerían hospitalización, y la atención médica era muy mala o limitada.<sup>11</sup>

Sin duda, con estos beneficios se buscaba sobre todo lograr la lealtad del personal hacia la compañía, y un comportamiento políticamente aceptable que más que nada incluía no afiliarse a un sindicato obrero y no participar en su organización. Esto se tornó evidente en Mayo de 1909, cuando la empresa hizo circular casi todos sus servicios y otorgó un aumento del 25 por ciento a los conductores y guardas que trabajaron durante una de las grandes huelgas que paralizaron la ciudad de Buenos Aires a comienzos del siglo XX.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Véanse Sociedad de Socorros Mutuos del Tramway Anglo Argentino, *Estatutos y reglamento* (Buenos Aires, 1912); Aquilino González Podestá, "La Mutualidad del Anglo Argentino", *Boletín de la Asociación Amigos del Tranvía* (Buenos Aires), No 37, 1979, pp. 8-10; y *La Razón* (Buenos Aires) 5 de diciembre de 1913, p.9.

<sup>11</sup> Para las críticas de los obreros véanse *El Obrero Tranviario* (Buenos Aires) 1º de mayo de 1919, p.2 y 1º de julio de 1919, p.2; *La Vanguardia* (Buenos Aires) 23 y 24 de noviembre de 1908, pp. 1.

<sup>12</sup> Véanse *La Razón*. 6 de mayo de 1909, p.1 y 12 de mayo de 1909, p.5; y *La Prensa* (Buenos Aires), 7 de mayo de 1909, p.5.

Quizás debido a estas características y al hecho de que los trabajadores tranviarios recién habrían de formar un sindicato en Enero de 1919, los escasos datos disponibles sobre el número de socios y las finanzas de la Sociedad Mutua muestran que, durante sus primeros años, esta política fue bastante exitosa. Para 1913 la Sociedad ya estaba establecida sobre bases financieras sólidas y casi todos los trabajadores de la compañía, así como los familiares a su cargo, eran socios y abonaban regularmente sus cuotas sociales. (Véase el Cuadro I)

En vísperas de la Primera Guerra Mundial la Sociedad tenía más socios que tres de las cuatro sociedades de socorros mutuos fundadas por las grandes empresas ferroviarias británicas, que en esa época eran las principales empleadoras de mano de obra en la Argentina.<sup>13</sup>

**Cuadro I**  
**Número de Socios de la Mutua de la Cía Anglo Argentina de Tranvías**  
**(1909-1913)**

<u>Año</u>	<u>Total</u>	<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>	<u>Hijos</u>
1909	14.661 (100%)	5.930 (40,4%)	2.814 (9,2%)	5.917 (40,4%)
1913	23.144 (100%)	10.240 (42,2%)	4.267 (18,4%)	8.637 (37,3%)

**Fuente:** *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Diciembre 1919, pp. 378-381 y Domingo Borea, *La mutualidad y el cooperativismo en la República Argentina* (Buenos Aires, 1917), pp. 164-167. Esta monografía fue parte del Tercer Censo Nacional realizado por el gobierno argentino en 1914.

<sup>13</sup> Estas compañías eran el Buenos Aires al Pacífico, el Central Argentino, el Oeste y el Sud de la Provincia de Buenos Aires. La mutua del Central Argentino era la única que superaba a la de la Anglo por 29.084 socios contra 23.144. Véase Nasino, *Tratado de economía social y mutualismo argentino*, pp. 325-326.

## Los Desafíos de la Guerra y de la Temprana Posguerra

La Primera Guerra Mundial tuvo profundas repercusiones sobre la economía argentina, a la que no fue ajena la situación la Anglo. Debido a las condiciones de excepción en que se desarrollaron el comercio y las actividades financieras e industriales, hubo inflación y escasez generalizada de combustibles, electricidad, bienes de consumo y de capital, repuestos y material. A estos efectos de la guerra habría de sumarse la influencia ideológica de la Revolución Rusa, que originó una creciente ola de movilizaciones y demandas obreras.

En ese contexto crítico las autoridades municipales de Buenos Aires no autorizaron incrementos de tarifas que le hubiesen redituado a la Anglo oportunos ingresos para enfrentar sus mayores costos operativos y de mantenimiento. Por ende, en 1914 las acciones ordinarias de la compañía dejaron de devengar dividendos, el directorio eliminó o redujo los de las acciones preferidas, y suspendió todos los planes de expansión, incluyendo los de la ya citada red de subterráneos.<sup>14</sup>

Los datos disponibles sugieren que la guerra también incidió sobre las finanzas y el número de socios de la Sociedad de Socorros Mutuos. Tras una caída en 1917, probablemente porque la empresa despidió personal o porque por su empobrecimiento algunos trabajadores dejaron de abonar su cuota social, lo cual sugiere que los datos disponibles solo se refieren a los obreros y empleados que sí lo hacían, para fines del conflicto el número total de socios apenas superaba el de 1913. Más aún, para 1918 el número de socios titulares que abonaba una cuota mensual completa, que ayudaba a subsidiar el costo de la atención médica y los medicamentos de sus familiares asociados, había descendido del 42,2 al 35 por ciento del total. A su vez, la proporción de hijos en el total de los asociados se incrementó en un 9 por ciento. (Véase el Cuadro II) Además, una epidemia

---

<sup>14</sup> Para el impacto de la guerra véanse Carlos Marichal, *Historia de la deuda externa de América Latina* (Madrid, 1988), pp. 201-208. Bill Albert, *South America and the First World War* (Cambridge University Press, 1989), y B.L. Smith et al., *The Economic Position of Argentina During the War* (Washington, D.C., 1920).



de gripe originada en Europa que asoló el Río de La Plata durante un mes desde mediados de Octubre de 1918 incrementó los gastos por atención médica, medicamentos subsidiados, y los pagos de subsidios al personal licenciado por enfermedad. Aún así, con el argumento de que los trabajadores no podían abonar cuotas mensuales más altas, el directorio descartó un aumento que era muy necesario hacía bastante tiempo y efectuó estos pagos. Debido a ello, durante la guerra los balances anuales de la Sociedad tuvieron un déficit creciente que la compañía debió cubrir con asignaciones extraordinarias cada vez más elevadas.<sup>15</sup>

#### Cuadro II

##### Número de Socios de la Mutua de la Cía Anglo Argentina de Tranvías (1913-1919)

<u>Año</u>	<u>Total</u>	<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>	<u>Hijos</u>
1913	23.144 (100%)	10.240 (42,2%)	4.267 (18,4%)	8.637 (37,3%)
1916	23.908	s/d	s/d	s/d
1917	23.596	s/d	s/d	s/d
1918	24.165 (100%)	8.410 (35%)	4.599 (19%)	11.156 (46%)

**Fuente:** *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo* y Domingo Borea, *La mutualidad y el cooperativismo en la República Argentina* (Buenos Aires, 1917), pp. 164-167.

<sup>15</sup> Para los mayores gastos en atención médica y medicamentos véanse los extractos de la memoria anual de la Sociedad publicados en la *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Diciembre 1919, pp. 378-381; y *La Razón*, 4 de noviembre de 1918, p.4 Para el impacto de la epidemia sobre los servicios de la compañía y el ausentismo laboral véanse *La Razón*, 21 de octubre de 1918, pp. 1 y 3; y 23 de octubre de 1918, p.3.

Durante los años finales de la guerra la Anglo enfrentó muy pocos episodios de renovada protesta obrera. Para ello recurrió con éxito a los tradicionales métodos coercitivos ya aplicados y lanzó nuevas iniciativas de su política de capitalismo benefactor.

El directorio rehusó negociar acuerdos con delegados obreros, rechazó toda demanda de mayores salarios y mejores beneficios sociales que estuviese acompañada de huelgas o trabajo a reglamento, y suspendió todos los beneficios sociales a los huelguistas hasta tanto éstos retornasen a su trabajo. Además se incorporó a la Asociación Nacional del Trabajo, una agrupación muy conservadora de banqueros, terratenientes, industriales y hombres de negocios que desconfiaban de la capacidad y las políticas del gobierno argentino para enfrentar el descontento social, creían necesario coordinar esfuerzos para defender sus intereses, y abiertamente respaldaban el uso de métodos coercitivos para socavar la fortaleza y la capacidad de movilización de los trabajadores.<sup>16</sup>

Estas políticas disuasorias vinieron acompañadas de una expansión de los programas de bienestar social que pasó por alto la adversa situación financiera de la Sociedad y de la empresa. . Estos estaban destinados a reforzar la lealtad del personal y a cooptar a los trabajadores a fin de impedir o bloquear sus protestas y el surgimiento de un sindicato fuerte que los representase. Tenían características y una amplitud bastante similares a los de la gestión paternalista que los Bemberg llevaban adelante como propietarios de la Cervecería y Maltería Quilmes, en el sur del Gran Buenos Aires.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Para las huelgas véanse *La Razón*, 29 de setiembre de 1917, pp. 1-3 y 3 de octubre de 1917, p.3; *The South American Journal* (Londres), 12 de enero de 1918, p.19 y "Staff Royalty for the Anglo Argentine Tramways Col. Ltd. In the Recent Strikes", *The Times* (Early Edition), de noviembre de 1917, p.13. Para la Asociación del Trabajo véanse Dardo Cúneo, *Comportamiento y crisis de la clase empresaria* (Buenos Aires, 1967), pp. 97-99 y Sandra Mc Gee Deutsch, *Counterrevolution in Argentina, 1900-1932. The Argentine Patriotic League* (Lincoln, 1986), pp. 64-65.

<sup>17</sup> Para este caso véase Russo, "Fábrica y localidad. La construcción de la identidad industrial. El caso de la Cervecería y Maltería Quilmes".

En enero de 1917 la Anglo inauguró un recreo a la vera del Río de la Plata, en Quilmes, una ciudad ubicada al sur de Buenos Aires, cuyas playas públicas eran muy populares, al cual los socios de la Mutual y sus familiares podían ir a pasar un día al aire libre, durante los fines de semana, pagando un boleto promocional en tranvías de la compañía. Por otra parte, para centralizar los servicios médicos y reducir costos, en septiembre de 1918 todos los consultorios fueron transferidos a un moderno edificio financiado con la venta de rifas y un crédito bancario, donde además se estableció una farmacia.<sup>18</sup>

Dentro de las políticas sociales de la empresa de estos años sobresalieron las que tuvieron como mentor a Charles Sanford. Por ende se convirtieron en el emblema de las ideas de capitalismo benefactor que profesaban sus directivos. Sanford fue un hombre de negocios, filántropo y financista estadounidense que se había involucrado en la expansión inicial de la Anglo.<sup>19</sup> Se preocupó por la salud y el “*bienestar moral*” de los hijos de los obreros y el personal de la empresa. Por ello, a principios de la guerra compró una gran finca en Quilmes, a las orillas del Río de La Plata, que refaccionó y luego donó a la compañía para que fuera utilizada con fines recreativos y de bienestar social.

Primero convirtió gran parte de la misma en un recreo de verano donde grupos de niños podrían pasar períodos de vacaciones de dos semanas a cargo de la empresa. Luego, como la propiedad era muy grande y según las fuentes disponibles Sanford también sabía que los obreros y sus familias solían sufrir serios problemas de salud, hizo construir un pabellón adicional para atender a los hijos de los socios enfermos de tuberculosis. El Hogar Sanford, como inmediatamente se denominó al lugar en homenaje a la generosidad de su mentor, fue inaugurado en

---

<sup>18</sup> Para el recreo véanse *The South American Journal*, 9 de junio de 1917, p.482 y *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Mayo 1918, pp. 76-78-. Para la popularidad de las playas de Quilmes véase *La Razón*, 5 de diciembre de 1916, p.5 y 25 de diciembre de 1916, p.3. Para los nuevos consultorios y la farmacia véase *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Diciembre 1919, pp. 378-381.

<sup>19</sup> Charles Sanford (1840-1929) fue un importante accionista y miembro del directorio de la Anglo en Londres que participó activamente en la expansión de la compañía hasta 1914.

Noviembre de 1917. Las cláusulas de la donación estipulaban que la administración y mantenimiento debían estar a cargo de la Anglo. Por la elevada demanda de sus servicios, cuyas causas las fuentes disponibles no especifican, en Marzo de 1919 se inauguró otro pabellón financiado con pequeñas suscripciones voluntarias del personal y otra donación del Sr. Sanford.<sup>20</sup>

Estas iniciativas se implementaron en momentos en que dos hechos inesperados y vinculados entre sí pusieron a prueba esta política social y laboral. El primero, fue un serio conflicto originado en demandas obreras debido a los problemas económicos provocados por la guerra a la influencia ideológica de la Revolución Rusa que ya mencionamos, y a la represión gubernamental contra trabajadores metalúrgicos que estaban en huelga. La “*Semana Trágica*” de enero de 1919, nombre con el cual se conoció este episodio, terminó cuando grupos paramilitares xenófobos, anti-obreros y de extrema derecha compuestos de gente de clases media y alta, el Ejército y la policía aplastaron con dureza la protesta y restauraron el orden en la ciudad.<sup>21</sup>

El otro, fue el surgimiento de la Unión Tranviarios, un sindicato liderado por anarquistas que comenzó a publicar *El Obrero Tranviario*, periódico en el que denunciaban las políticas empresariales y buscaban el apoyo obrero mediante apelaciones a la conciencia de clase. Los anarquistas sostenían ideas dogmáticas y radicalizadas para defender las reivindicaciones obreras que no todos los obreros y empleados de la Anglo compartían, por lo cual hasta comienzos de los años 20 su tasa de sindicalización en dicho gremio fue muy baja.<sup>22</sup> Además, se oponían a las tradicionales instituciones jerárquicas de toda sociedad y a

---

<sup>20</sup> Christian Werckenthien, “La Acción Social del Anglo: El Hogar Sanford”, *Boletín de la Asociación Amigos del Tranvía*, No 102, Mayo 1985, pp. 65-71; *La Razón*, 19 de noviembre de 1917, p.6; *The Times*, 2 de julio de 1918, p.12; y *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Diciembre 1919, pp. 378-381.

<sup>21</sup> Véanse Albert, *South America and the First World War*, pp. 252-254; Julio Godio, *La semana trágica* (Buenos Aires, 1972); y Mc Gee Deutsch, *Counterrevolution in Argentina, 1900.1932*, pp. 67-68.

<sup>22</sup> Estas conclusiones se basan en información proveniente de las fuentes citadas en la nota 25.

institucionalizar una estructura burocrática en el sindicato, por lo cual éste carecía de una organización estable y de un comité ejecutivo que tomara decisiones y asegurase conductas y un liderazgo con continuidad.<sup>23</sup> Por ende durante sus primeros años el gremio tuvo un comienzo vacilante y fue un blanco fácil para una mayor represión gubernamental, o bien de notorias organizaciones paramilitares de extrema derecha, y de rompehuelgas contratados por la Asociación Nacional del Trabajo que con total impunidad arrasaron la sede gremial dos veces.<sup>24</sup> Estos incidentes, así como la evolución general del movimiento obrero argentino que comentaremos a continuación, prepararon el camino para otra etapa en la historia del sindicato tranviario y del capitalismo benefactor de la Anglo durante los años 20, una década más desafiante que recién estaba comenzando.

### **Los Límites del Capitalismo Benefactor**

Por varios motivos, desde 1915 la tendencia ideológica predominante en el movimiento obrero argentino fue la Sindicalista, cuya fuerza y respaldo radicaban en su capacidad para representar expectativas y aspiraciones de los trabajadores, alejarse de las polémicas y el dogmatismo ideológicos, y promover la unidad sindical. Con frecuencia los métodos e ideología anarquistas ya mencionados habían provocado una continua represión estatal y para-estatal que había hecho estragos en los gremios, llevado a estruendosos fracasos, y ya no atraían a una primera generación de trabajadores argentinos que tenía una actitud independiente frente a las influencias intelectuales europeas. Por el contrario, los

<sup>23</sup> Para las características ideológicas y organizativas iniciales del gremio tranviario véanse *El Obrero Tranviario*, 24 de marzo de 1919, p.1; 15 de febrero de 1920, p.3; y 31 de mayo de 1922, p.1.

<sup>24</sup> Para los primeros golpes sufridos durante las huelgas véanse *El tranviario*, Noviembre 1932, p.5 y *La Nación* (Buenos Aires), 27 de mayo de 1919, p.8; 28 de mayo de 1919, p. 5; 12 de junio de 1919, p. 10; y 17 de junio de 1919, p.5. La sede gremial fue arrasada en Noviembre de 1919 y Mayo de 1921. Véanse *La Razón*, 26 de mayo de 1921, p.5 y 27 de mayo de 1921, p.1; *El Obrero Tranviario*, Julio 1921, p.1; 5 de Octubre de 1921, p.1; y 28 de noviembre de 1922, p.1.

recientes éxitos de las posturas más moderadas de los dirigentes Sindicalistas en influentes sindicatos como la Federación Obrera Marítima (FOM) y la Federación Obrera Ferrocarrilera (FOF) ofrecían un ejemplo alternativo para seguir. Por último, la llegada al poder de la Unión Cívica Radical, un partido populista progresista en ciertas cuestiones sociales, suscitaba expectativas entre los obreros acerca de la conveniencia de aplicar enfoques más gradualistas y alejados de las polémicas y el dogmatismo ideológicos para resolver cuestiones concretas.

Estas preocupaciones y consideraciones prácticas gradualmente se reflejaron en la evolución ideológica, organizativa, y en el número de afiliados la Unión Tranviarios. Pese a reiterados los pedidos de los gremialistas a los obreros, a principios de 1922 menos del 10 por ciento del personal y obreros de la Anglo estaban afiliados al sindicato y apoyaban al anarquismo.<sup>25</sup> La declinación de los anarquistas y su impotencia ante esta situación se prolongó hasta que en 1925 Socialistas y Sindicalistas organizaron otro sindicato con una incipiente burocracia, acordaron no involucrarlo en política partidaria, y adoptar tácticas reformistas más encuadradas dentro del panorama general del movimiento obrero argentino y de las leyes vigentes para defender las reivindicaciones obreras y conseguir personería jurídica.

Una nueva ley de jubilaciones y pensiones, implementada por el gobierno de la Unión Cívica Radical en 1921, también alentó el surgimiento de un sindicato tranviario con un liderazgo más moderado y pragmático que obtuviese más apoyo de los trabajadores. Esta ley, que habría de aplicarse a todos los trabajadores de las empresas de servicios públicos, establecía una caja de previsión financiada por el Estado, donaciones privadas, y aportes mensuales de los empleadores y los trabajadores para proveer jubilaciones, pensiones, y mejores beneficios sociales que los brindados por la Sociedad Mutual de la Anglo.

---

<sup>25</sup> Para los pedidos véanse *El Obrero Tranviario*, 1º de marzo de 1919, p.21; 5 de agosto de 1919, p.2 y 20 de setiembre de 1921, p.4. Para el bajo número de afiliados véase *El Obrero Tranviario*, 24 de marzo de 1919, p.1; *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Abril 1919, p.245; Abril 1923, p. 1038; y Luis N. Gruner, *Informe referente a los obreros del tráfico de la ciudad de Buenos Aires* (Buenos Aires, 1924) pp. 9-12. El trabajo de Gruner fue un informe oficial del Departamento Nacional de Trabajo.

La afiliación era optativa y los trabajadores tendrían una representación minoritaria en su conducción. Si bien el plan atendía legítimas necesidades obreras, no otorgaba reconocimiento legal a los sindicatos y tenía la clara intención de incorporarlos al sistema político y social. Aún así, para obtener cierta legitimidad y estos beneficios, para Marzo de 1922 unos 12.383 trabajadores tranviarios, incluyendo 9.278 que aparentemente constituían la mayor parte de la fuerza laboral de la Anglo, se habían afiliado a la Caja.<sup>26</sup>

La nueva ley atendía las demandas de los trabajadores de participar en la administración de sus cajas de jubilaciones y programas de bienestar social. También concedía a sus delegados cierta legitimidad ante las compañías y el Estado. Por eso bien puede considerarse que también fue un severo golpe adicional que finalmente privó a los Anarquistas del control del sindicato y allanó el camino para los cambios recién mencionados.

Ante estos hechos, cabe preguntarse cómo evolucionó la política de capitalismo benefactor de la Anglo. Siguiendo los principios esbozados a principios de siglo, hasta la jubilación del ingeniero Pedriali en 1926 se lanzaron nuevas iniciativas para atender las expectativas de una creciente fuerza de trabajo, garantizar su lealtad, competir con los programas de bienestar social alentados por el Estado, y seguir manteniendo buenas relaciones obrero-patronales.<sup>27</sup>

El Recreo y el Hogar Sanford siguieron funcionando con gran éxito. En Febrero de 1921 la empresa otorgó un publicitado aumento general de sueldos y salarios, con el propósito de estimular “*la solidaridad obrero-patronal en la compañía*”, y compensar al personal por los aportes

---

<sup>26</sup> Para las características de esta caja véanse República Argentina, Ministerio del Interior, *Ley 11.110. Jubilación de empleados y obreros de empresas particulares* (Buenos Aires, 1921) y *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Enero 1922, pp. 785-788. Para un desglose de los afiliados a la caja véase *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Marzo 1922, p. 830.

<sup>27</sup> Los datos disponibles muestran que entre 1919 y 1926 el personal y obreros de la Anglo aumentaron de 8.760 a 11.433. Véanse *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Abril 1919, p. 245 y Compañía de Tranvías Anglo Argentina Ltda., *50 años de continuo progreso*.

jubilatorios que estaban realizando a la caja recientemente creada por la ley 11.110. En Diciembre de 1922, la Mutual inauguró una sede más grande para sus consultorios externos, y la farmacia, donde además también proyectaba la construcción de una maternidad y un sanatorio.

Además de las cuestiones sanitarias, las malas condiciones de vivienda también formaban parte de las vicisitudes y preocupaciones de los obreros. Por ello, para celebrar su cincuentenario la Anglo construyó un pequeño conjunto de modestas casas en un barrio obrero ubicado al costado de la actual Avenida Juan B. Justo para alquilarlas al personal a precios moderados. Este barrio fue inaugurado en Diciembre de 1926 y, al igual que en el caso de la Villa Argentina que construyó la Cervecería y Maltería Quilmes propiedad de la familia Bemberg, sirvió para publicitar el interés paternalista de la empresa por el bienestar de su fuerza de trabajo.<sup>28</sup>

Estas iniciativas coincidieron con importantes cambios en la situación financiera, la composición de la masa societaria y el nivel de las cuotas mensuales de la Mutual. Entre 1919 y 1926 el déficit anual de la Sociedad cayó en un 63,4 por ciento, en parte porque el directorio aplicó un pronunciado aumento en las cuotas sociales.<sup>29</sup> En segundo lugar, el número total de socios se mantuvo apenas por debajo del de los primeros años de la posguerra.

En dichos años la fuerza de trabajo de la empresa aumentó un 30,5 por ciento y el número de asociados en un 32,5 por ciento. En 1919 un 97

---

<sup>28</sup> Para el aumento salarial véase *La Nación*, 20 de febrero de 1921, p.5. Para la nueva sede de la Sociedad Mutual véanse *La Nación*, 16 de diciembre de 1922, p.7; *La Razón*, 20 de diciembre de 1922, p.1 y *The Times*, 2 de julio de 1930, p.22. Para el programa de viviendas véanse *La Nación*, 22 de diciembre de 1926, p.7 y *La Prensa*, 22 de diciembre de 1926, p. 22. El barrio comprendía aproximadamente sesenta casas. Para fines de 1997 solo algunas de ellas mantenían la fachada y la distribución originales, en tanto que las de otras estaban bastante deterioradas.

<sup>29</sup> Las cuotas aumentaron un 30 por ciento para los titulares, un 100 por ciento para sus esposas, y un 125 por ciento para sus hijos. Para los datos sobre las finanzas de la Sociedad véanse *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Diciembre 1919, pp. 378-381 y República Argentina, Congreso Nacional, *Censo de mutualidades correspondiente a su estado en el año 1926* (Buenos Aires, 1927).



por ciento del personal de la Anglo estaba asociado, en tanto que para 1926 esta tasa había subido a un 98,4 por ciento. Según los datos del Cuadro III, a partir de 1919 se produjo un aumento bastante apreciable en el número total y porcentaje de socios titulares que abonaban cuotas completas. Al mismo tiempo hubo una modesta caída en el número de familiares asociados, y especialmente de hijos. Como resultado de ambas tendencias, en comparación con los años de la guerra, para 1926 la compañía tenía que asignar menos recursos extraordinarios para cubrir el costo de los beneficios subsidiados otorgados a los familiares de los socios titulares.

De todas formas, por diversas causas en los años 20 la política de capitalismo benefactor de la Anglo fue bastante modesta. Durante dicha década nunca hubo un peligro real de mayor descontento social en Buenos Aires. El sindicato aún no podía ofrecer beneficios alternativos para alejar a los obreros y empleados tranviarios del paternalismo de la empresa.<sup>30</sup> Por último, el directorio de la compañía debió atender otros desafíos perentorios: la expansión y modernización de sus servicios para enfrentar la creciente competencia del transporte automotor, el impacto de la política municipal en las decisiones referentes a la regulación de estos nuevos servicios, los aumentos de las tarifas que eran muy necesarios, y controversias con las autoridades municipales por la demora para terminar de construir la red de subterráneos iniciada antes de la Primera Guerra Mundial.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Recién a fines de los años 30 la Unión Tranviarios construyó e inauguró un moderno edificio para su sede gremial en el oeste de la ciudad, donde comenzó a ofrecer diversos beneficios a sus miembros y ha permanecido desde entonces. Con el respaldo del gobierno de Perón, a fines de los años 40 el sindicato finalmente construyó un moderno sanatorio que desde entonces ha provisto casi todos los servicios médicos a sus asociados.

<sup>31</sup> Véanse Richard J. Walter, *Politics and Urban Growth in Buenos Aires, 1910-1942*, (Cambridge University Press, 1993); y un memorándum del gerente local de la Anglo Argentine Tramways Co. Ltd., en Foreign office 371 A2578/52/2 (1929).

### Cuadro III

#### Número de Socios de la Mutual de la Cía Anglo Argentina de Tranvías (1919-1926)

<u>Año</u>	<u>Total</u>	<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>	<u>Hijos</u>
1919	24.647 (100%)	8.491 (34,4%)	4.641 (18,8%)	11.515 (46,7%)
1922	27.890 (100%)	10.924 (39,2%)	4.899 (17,5%)	12.077 (43,3%)
1924	26.738 (100%)	11.406 (42,6%)	4.395 (16,4%)	10.937 (41%)
1926	23.873 (100%)	11.254 (47,1%)	3.582 (15%)	9.037 (37,9%)

**Fuente:** *Crónica Mensual del Departamento Nacional de Trabajo*, Diciembre 1919, pp. 378-381; y Diciembre 1924, p. 1485; *Boletín del Museo Social Argentino* (Buenos Aires), Marzo 1923, pp. 35-36; *Compañía de Tranvías Anglo Argentina Ltda., 50 años de continuo progreso.*

Estos problemas aún no estaban resueltos cuando debido a la Gran Depresión se inició una era durante la cual la falta de información en las fuentes pertinentes sugiere que al menos por dos causas la política de capitalismo benefactor fue abandonada o perdió vigor. Por un lado, aparentemente SOFINA comenzó a prestar menos atención a la Anglo dentro de su plan general de negocios en el país. En segundo lugar, con mucha mayor certeza puede afirmarse que, debido a una prolongada crisis

que finalmente traería aparejado el colapso definitivo de la empresa, sus directivos debieron atender otras prioridades.

### Conclusiones

Sin acceso a los archivos de SOFINA y la Anglo es imposible rastrear la historia completa de cómo el paternalismo pragmático y las ideas del capitalismo benefactor moldearon las relaciones obrero-patronales, y eventualmente contribuyeron a la eficiencia y el éxito empresarial de la Anglo hasta 1930. No obstante, la evidencia disponible sobre este caso nos permite ofrecer algunas conclusiones generales.

Esta política comenzó tras la absorción de una típica “*free standing company*” británica por un holding transnacional que disponía de los recursos técnicos y financieros, así como del personal capacitado que eran necesarios para llevar a cabo cambios que respondieran a los imperativos organizativos, financieros y gerenciales de la época.<sup>32</sup> Fue así que bajo dicho control la Anglo desarrolló nuevas estrategias corporativas para centralizar y estandarizar servicios, y ganar en eficiencia y rentabilidad, lo cual a su vez dependía de lazos más estrechos con los mercados de capitales y de la incorporación de ejecutivos y gerentes profesionales provenientes de empresas pertenecientes a SOFINA.<sup>33</sup>

Otras compañías británicas en la Argentina como Leach’s Argentine Estates, Harrod’s y Liebig’s Extract of Meat Co. adoptaron políticas similares.<sup>34</sup> Para 1918 el capitalismo benefactor también era el lema de la política laboral de la *Mexican Light and Power Company* y la

---

<sup>32</sup> Esto lo señaló Mira Wilkins en “The Free-standing Company, 1870-1914”, p. 277.

<sup>33</sup> A comienzos de 1907 Ernest Lazarus, un prominente ejecutivo de la *Compagnie Générale des Tramways de Buenos Aires* se incorporó al directorio de la Anglo en Londres. Véase *The Review of the River Plate*, 3 de mayo de 1907, p. 1.107. En 1918 el agregado comercial británico en Buenos Aires señaló su preocupación por la insuficiente presencia británica en la administración de compañías de servicios públicos como la Anglo, y que esta empresa ejemplificaba “una tendencia peculiar y anómala en los métodos británicos para financiar emprendimientos en el exterior antes de la guerra.” Véase un informe de Harry Chalkley, Buenos Aires, 14 de octubre de 1918, en F.O.371 2/1960/1918.

<sup>34</sup> Véase Paul B. Goodwin, *The British and Argentine Labor in the Twentieth Century* (MS, University of Connecticut, Storrs, 1992).

*México Electric Tramways Co. Ltd.*, dos “free standing companies” británicas establecidas en Méjico que primero se fusionaron en una corporación Anglo-Canadiense y a fines de los años 20 eran propiedad de SOFINA o estaban bajo su control.<sup>35</sup> Para esa época la *American and Foreign Power*, una subsidiaria de la General Electric que era un importante empleador de mano de obra en Cuba, también aplicaba nuevas estrategias gerenciales y políticas similares tendientes a conseguir una fuerza de trabajo leal, versátil, y confiable.<sup>36</sup>

En resumen, para los años 20 la política de la Anglo estaba en consonancia con la adoptada por importantes corporaciones transnacionales europeas y norteamericanas. Además, éstas también primero absorbieron compañías ya establecidas en América Latina y luego lanzaron programas de relaciones industriales, para estandarizar las relaciones obrero-patronales en sus nuevas subsidiarias, con criterios similares entre sí y a los examinados en este trabajo.

El alcance, las facetas y logros del capitalismo benefactor en la Anglo también merecen algunas reflexiones finales. Esta política buscaba fundamentalmente erradicar las fricciones entre el personal y la empresa. Para 1930 estaba muy arraigada en la compañía, tenía la orientación conservadora que era esperable de la misma, y sus reales objetivos eran cooptar y controlar a los trabajadores, y ganar su lealtad a expensas de la

---

<sup>35</sup> La *Light and Power Company* fue fundada en 1902 como una corporación canadiense y bajo leyes canadienses. Al principio inversores británicos poseían alrededor del 50 por ciento del paquete accionario y al resto estaba en manos de inversores de Canadá y Estados Unidos. La *Electric Tramways Co. Ltd.* fue organizada por inversores británicos en 1898. Para 1905 el 75 por ciento de las acciones había sido vendido a capitalistas en Canadá y en 1906 la empresa se incorporó a la misma corporación canadiense que poseía la *Light and Power Company*. Véase Alfred Tischendorf, *Great Britain and Mexico in the Age of Porfirio Díaz*. (Duke University Press, 1961), pp. 111-120. Para las políticas laborales véase Jonathan Brown, “Foreign and Native Born Workers in Porfirian Mexico”, *The American Historical Review*, Vol. 98:3, June 1993, p.803. Para la participación de SOFINA en ambas compañías véase un folleto del holding en F.O.371 J056/1056/16 (1929) y una minuta del Department of Overseas Trade del 28 de enero de 1932, en F.O. 371 A595/551/26.

<sup>36</sup> Véase Thomas O'Brien, “The Revolutionary Mission: American Enterprise in Cuba”, *The American Historical Review*, Vol. 98:3, June 1993, pp. 765-785.

solidaridad de clase.<sup>37</sup> La ideología de capitalismo benefactor que la orientaba no pudo impedir el surgimiento de un sindicato tranviario sino que, en el mejor de los casos, alivió las tensiones sociales en la compañía. En segundo lugar, cooptó y controló transitoriamente a los obreros y nunca consiguió que éstos se comprometieran con los valores sociales y gerenciales de la empresa. O sea que, por sus condicionamientos ideológicos las políticas sociales y laborales de la Anglo nunca fueron más allá del marco del tradicional paternalismo pragmático. Más aún, debido a la resistencia de los trabajadores, y quizás por otros motivos que las fuentes disponibles no aclaran, estas políticas tampoco pudieron crear e institucionalizar una “*cultura de la compañía*” que las apuntalara y fuese comparable al caso de Cadbury’s en Inglaterra durante la misma época.<sup>38</sup>

¿Porque fue factible el capitalismo benefactor en la Anglo hasta mediados de los años 20? Hasta 1914 la compañía pudo mantener sus costos operativos dentro de ciertos límites que pueden considerarse razonables, reeditar ganancias, y ocuparse hasta cierto punto del bienestar su fuerza de trabajo en base a recursos propios. Al estallar la guerra sus acciones ordinarias dejaron de devengar dividendos y sus coeficientes de explotación, o sea el porcentaje de los ingresos brutos que cubrían gastos de explotación, subieron tanto que hacia fines de los años 20 se habían estabilizado en niveles muy altos.<sup>39</sup> Aún así, la empresa mantuvo esta política teniendo en vista la celebración del cincuentenario de su fundación

---

<sup>37</sup> Para una enunciación de estos fines véanse la circular enviada al personal y los discursos del administrador local cuando la empresa celebró su cincuentenario en *La Nación*, 21 de diciembre de 1926, p.8; y 22 de diciembre de 1926, p.7 .

<sup>38</sup> En general la “*cultura de la compañía*” son las creencias subyacentes y los valores sociales que caracterizan una empresa y moldean sus decisiones gerenciales. Constituyen una ética comercial que adoptan como propia los gerentes y que se espera que el personal y obreros compartan por su bien, y sobre la base de que la firma se ocupará del bienestar de todos los involucrados en ella. Para el exitoso e interesante caso que hemos tomado como punto de referencia véase Charles Dellheim, “The Creation of a Company Culture: Cadburys, 1861-1931”, *The American Historical Review* , Vol. 92:1, February 1987, pp. 13-44. Para un caso argentino véase el trabajo de Cintia Russo sobre la Cervecería y Maltería Quilmes.

<sup>39</sup> Según los informes anuales de la Anglo, ente 1914 y 1918 sus coeficientes de explotación subieron del 66 al 78,8 por ciento y para 1930 ascendían al 79,2 por ciento.

y porque aún contaba con recursos presumiblemente aportados por SOFINA y la emisión de “debentures” (obligaciones negociables) en los mercados de capitales. En otras palabras, a partir de 1918 la continuidad y el alcance del capitalismo benefactor dependieron de las posibilidades de subsidiarlo mientras la compañía enfrentaba crecientes desafíos y problemas financieros ya citados. En resumen, la historia de la Anglo también sugiere que antes de la Gran Depresión las perspectivas a largo plazo de su política de capitalismo benefactor eran muy dudosas porque dependían no solo de la evolución de sus finanzas sino de la importancia estratégica que le diese el holding SOFINA al cual pertenecía dentro de su plan general de negocios.